

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ ТА
МІНІМІЗАЦІЇ РІВНЯ РИЗИКУ ПО ОКРЕМИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕННЯХ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Станіслав ДОМБРОВСЬКИЙ

Виконав: здобувач вищої освіти
Станіслав ДОМБРОВСЬКИЙ

Керівник: д.ф., доцент кафедри ПТБД
Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ДОМБРОВСЬКОГО Станіслава Владиславовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях (проектах) підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Марина Мартиненко, д.ф.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «23» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «Промінь-Приват».

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

1. Розділ 1. Теоретичні основи управління ризиком та запобігання банкрутства на підприємстві

2. Розділ 2. Діагностика кризового стану та аналіз ймовірності банкрутства підприємства

3. Розділ 3. Шляхи мінімізації рівня ризику та забезпечення стійкого розвитку підприємства ТОВ «Промінь-Приват»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24 » лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Станіслав ДОМБРОВСЬКИЙ

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Марина МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 89 стор., 15рис.,17табл., 55 джерел.

Мета роботи – розгляд та управління ризиками в діяльності підприємства та пошук інструментів для забезпечення ефективного управління ризиками та мінімізації ймовірності банкрутства.

Об'єкт дослідження – процеси управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління ризиком та запобігання банкрутства в сучасному бізнес середовищі.

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним особливостям розробки інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства. Розглянуто основи управління ризиком підприємства, а також досліджено фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес середовищі. Визначено методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства як основної причини банкрутства.. Проаналізовано економічну діяльність досліджуваного підприємства та проведено аналіз управління ризиками підприємства. Також побудовано діагностичні моделі запобігання банкрутства підприємства. На основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо управління ризиками на підприємстві. Для реалізації інструментарію мінімізації рівня ризику управління визначено шляхи вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства..

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ризики підприємства, кризовий стан, управлінські рішення, банкрутство, мінімізація ризиків, .

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 89 pages, 15 pictures, 17 table, 55 sources.

The purpose of the work is to consider and manage risks in the company's activities and find tools to ensure effective risk management and minimize the probability of bankruptcy.

The object of the research is the processes of risk management and bankruptcy prevention in a modern enterprise.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of risk management and bankruptcy prevention in the modern business environment.

Summary of the work:

The qualification work is devoted to the modern features of the development of tools for assessing and minimizing the level of risk for individual management decisions of the enterprise. The basics of enterprise risk management are considered, as well as the factors and signs of bankruptcy in the modern business environment. The methodical toolkit for diagnosing the crisis state of the enterprise as the main cause of bankruptcy was determined. The economic activity of the investigated enterprise was analyzed and an analysis of the enterprise's risk management was carried out. Diagnostic models for the prevention of enterprise bankruptcy have also been built. On the basis of the conducted analysis, recommendations on risk management at the enterprise were provided. In order to implement the toolkit for minimizing the level of management risk, the ways of improving the system of preventing the crisis state of the enterprise have been determined.

KEY WORDS: enterprise risks, crisis situation, management decisions, bankruptcy, risk minimization.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра (магістра)**

Направляється здобувач(ка) Домбровський С.В. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих
управлінських рішеннях (проектах) підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(підпис)

Сергій ФЕДЮНІН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Домбровський С.В. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)
_____ на оцінку « _____ » та присвоїти йому(їй) кваліфікацію
_____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

« _____ » _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Домбровський С.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____

(назва)

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні основи управління ризиком підприємства.....	10
1.2. Фактори і ознаки банкрутства та методи діагностики кризового стану підприємства	19
1.3. Прийняття рішень в умовах ризику та методи їх мінімізації.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Промінь-Приват»	38
2.2. Аналіз управління ризиками підприємства ТОВ «Промінь-Приват»...	46
2.3. Побудова діагностичних моделей запобігання банкрутства підприємства	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РІВНЯ РИЗИКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМІНЬ-ПРИВАТ»	59
3.1. Вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Промінь-Приват».....	59
3.2. Механізм управління ризиками на ТОВ «Промінь-Приват»	64
3.3. Шляхи мінімізації ризиків в розрізі структурних підрозділів підприємства	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.. Робота має 89 сторінок основного тексту, містить 17 таблиць, 15 рисунків, 5 формул, 60 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи управління ризиком підприємства

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

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

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

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

Нерідко у процесі підприємницької діяльності доводиться приймати рішення в умовах невизначеності та ризику, яка може виникнути у таких

випадках:

- невизначеність зовнішнього середовища;
- невизначеність економічних умов, що виникає через невизначеність попиту на товари, коштів, засоби на виробництво та інше;
- невизначеність у великій різноманітності сфер застосування капіталу;
- невизначеність щодо різних критеріїв прибутку інвестиційних фондів;
- невизначеність, пов'язана з вузьким знаннями в галузі бізнесу та його управління.

Причиною цих випадків, можуть сприяти безліч факторів: умови неповної або недостовірної інформації, висока плинність кадрів, несумлінні постачальники, споживачі, часті зміни законодавства, несподівані дії конкурентів тощо. Тому для управлінського рішення майже у всіх випадках характерні невизначеність та ризик, так як фактичні результати не завжди збігаються із запланованими.

Таким чином, ризик є об'єктивним елементом у прийнятті будь-якого управлінського рішення через невизначеність, який в кінцевому результаті призводить до повної або часткової невизначеності кінцевих результатів підприємницької діяльності. Невизначеність часто відноситься до неповноти або неточності інформації про умови економічної діяльності, включаючи пов'язані витрати та отримані результати. Невизначеність пояснює той факт, що економічні проблеми, по суті, зводяться до завдань вибору із фіксованої кількості альтернатив, а суб'єкти господарювання – підприємства та окремі особи – не мають повного знання ситуації для розробки оптимальних рішень. [1]

Невизначеність — це в основному відсутність впевненості щодо події. У фінансах і бізнесі невизначеність означає, що існує нездатність передбачити результати або наслідки через брак знань або даних, що робить неможливим прогнозування. Може бути кілька можливих результатів, але можливі результати також не визначені. Візьмемо ситуацію з пандемією COVID 19, яка є хорошим прикладом прийняття рішень в умовах

невизначеності. Коли вперше спалахнула пандемія, було багато невизначеності – ми не знали, як захистити себе, як продовжувати свій розпорядок дня та життя тощо.

Тому, під терміном невизначеність ми маємо на увазі відсутність певності або щось невідоме. Це відноситься до ситуації, коли існує кілька альтернатив, що призводять до певного результату, але ймовірність результату не визначена. Невизначеність неможливо виміряти кількісно за допомогою минулих моделей. Отже, важко визначити або передбачити майбутні результати чи події.

Складність класифікації невизначеностей зумовлена багатоаспектністю причин і факторів їх виникнення, динамічними змінами зовнішнього середовища також, складністю та неоднорідністю внутрішнього стану організаційно-технічного об'єкта управління. Класифікацію за видами невизначеності можемо побачити на рис. 1.1. [2]



Рис. 1.1 Класифікація невизначеності

- *Перспективна невизначеність* виникає через появу неочікуваних факторів, які впливають на процес розробки та ефективність функціонування досліджуваних об'єктів;

- *Ретроспективна невизначеність* пов'язана з відсутністю інформації про минулу поведінку досліджуваного об'єкта. У таких умовах можливий перехід до ризику чи ситуації невизначеності, або даний перехід неможливий принципово;
- *Технічна невизначеність* це результат нездатності передбачити точні результати рішень, які приймаються;
- *Стохастична невизначеність* є наслідком імовірнісного характеру досліджуваних процесів і явищ. Можливі три такі обставини:
 - доступна достовірна статистична інформація;
 - відомо, що ситуація стохастична, але немає необхідної статистичної інформації для оцінки її ймовірних характеристик;
 - висловлюється лише гіпотеза про стохастичний характер досліджуваних процесів і явищ, яка потребує перевірки.
- *Невизначеність стану природи* пов'язана з повною або частковою необізнаністю природних умов, за якою необхідно приймати рішення;
- *Невизначеність цілеспрямованої протидії* виникає в ситуації конфлікту між двома або кількома сторонами, коли кожна сторона не володіє інформацією або володіє неповною, недостовірною інформацією про мотиви та характер поведінки протиборчих сторін;
- *Невизначеність цілей* пов'язана з невизначеністю, а іноді й неможливістю вибрати єдину ціль під час прийняття рішень або створення моделі оптимізації;
- *Невизначеність умов* виникає через недостатню або повну відсутність інформації про умови прийняття рішень;
- *Лінгвістична (смілова) невизначеність* під час аналізу економічних процесів, явищ, об'єктів використовується вербальний (описовий) підхід і відповідні моделі. Важливою особливістю цього підходу є широке використання термінів, понять і фраз, які не точно описані в математичних термінах. У таких умовах головною ознакою таких систем

необхідно вважати мовну багатозначність;

- *Невизначеність дій* трапляється у ситуації коли немає однозначності у виборі рішень. Можливі наступні обставини:

- одна мета (одна цільова функція) - необхідно визначити найкраще з усіх можливих рішень;

- є кілька цілей, в цьому випадку проблема не завжди зводиться до конкретного завдання;

- цілі (одна або кілька) враховуються в обмеженнях – з'являється проблема пошуку певного елемента з фіксованої множини постає, в певному сенсі, проблемою вибору найкращого елемента з множини.

[3]

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта нерозривно пов'язано з різноманітними ризиками, які обов'язково супроводжують усі сфери та сфери діяльності компанії протягом усього часу її існування. Поняття ризик розуміють як ймовірність (певна загроза) втратити підприємством частину власних ресурсів, недоотримати певного прибутку або ж появи додаткових витрат, що є результатом здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

Ризик - це в основному можливість того, що станеться щось погане. У бізнесі та фінансах ризик - це ймовірність того, що фактичний результат інвестиції буде відрізнятись від очікуваного.

Ризики можуть включати ймовірність втрати всіх або частини первісних інвестицій у бізнес. Проте ризик можна певною мірою розрахувати, використовуючи історичні дані та ринкові фактори. Важливо також зазначити, що чим вищий ризик готовий взяти на себе інвестор, тим більший захисний прибуток. Жодна інвестиція не позбавлена ризиків, але є деякі інвестиції, які мають нижчий практичний ризик, ніж інші.

Ризик – можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату виробничо-господарської чи іншої діяльності. [5]

Несприятливою ситуацією чи невдалим результатом в цьому випадку

може бути: втрачена вигода, збиток (втрата власних коштів), відсутність результату (ні прибутку, ні збитку), втрата доходу або прибутку, подія, яка може призвести до втрати доходу або збитків у майбутньому.

Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, під час якої можна кількісно та якісно визначити ймовірність досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від мети. Інакше кажучи, ризик – це дія, яка здійснюється в умові вибору в надії на сприятливий результат в умовах вибору, коли в разі невдачі існує загроза опинитися в ситуації, гіршій, ніж до вибору. [4]

Більш повно ризик можна визначити так: «ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети».

У процесі провадження фінансово-господарської діяльності організації ризиковий випадок може наступити, а може і не наступити. Величина ймовірності виникнення ризикової події варіюється в залежності від низки чинників, як об'єктивних, і суб'єктивних. Однак ймовірнісна природа ризику є його характерною рисою.

Виходячи з вищесказаного, сутність ризику можна виразити такими елементами :

- можливість відхилення від спочатку поставленої мети, якою і був обраний даний альтернативний варіант;
- ймовірність досягнення запланованого результату;
- відсутність повної впевненості у досягненні заданої мети;
- можливі негативні наслідки під час здійснення діяльності в умовах невизначеності для людини (або організації), що йде на ризик;
- очікування невдачі, відчуття небезпеки обраної альтернативи;
- оцінка ситуації, що склалася;
- альтернативність вибору управлінського рішення [5]

Поряд із цим ризик має певні риси, серед яких можна виділити три

основні: суперечливість, альтернативність та невизначеність (рис. 1.2)



Рис. 1.2 Риси ризику

Основні характеристики ризику можемо побачити на рис 1.3

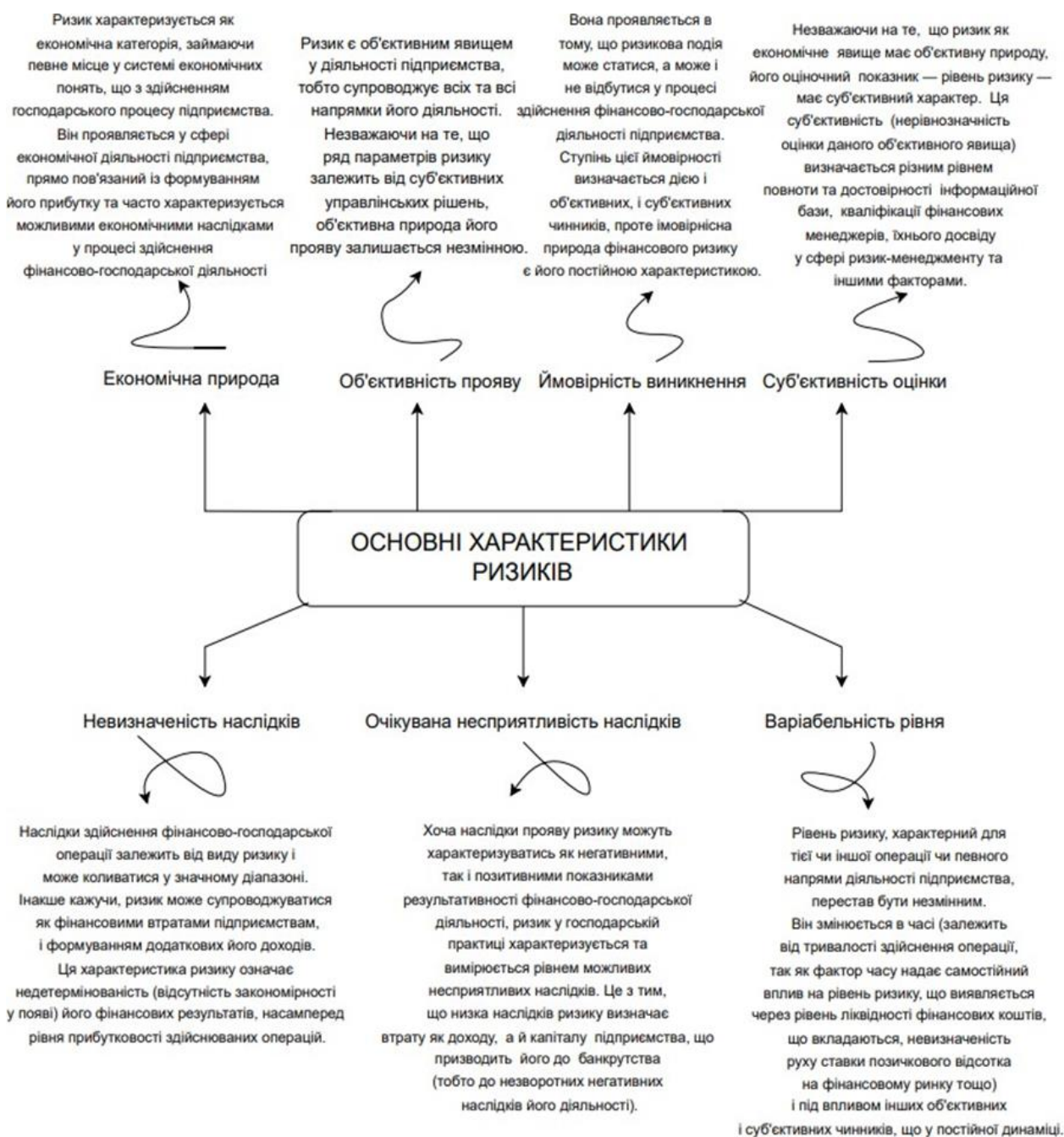


Рис. 1.3 Основні характеристики ризику

Як зазначалося раніше, ризик не можна розглядати лише як несприятливу подію. Його багатогранна сутність виявляється насамперед у функціях (рис.1.4), які він виконує у підприємницькій діяльності. [6]



Рис. 1.4 Функції ризику

Також існує два види ризику - статичний (катастрофічний) і динамічний. Статичному ризику відповідає «чиста» невизначеність, а динамічному — «спекулятивна» невизначеність.

Статичний (катастрофічний) ризик – це ймовірність безповоротної втрати активів внаслідок завдання суб'єкту господарювання непоправної шкоди, спричиненої непередбаченими змінами багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Динамічний ризик пов'язаний з непередбаченими змінами вартості аналізованого об'єкта під впливом факторів зовнішнього середовища (наприклад, коливань економічної ситуації), в результаті соціальних і неадекватних управлінських рішень (фактична реалізація стратегії, який відрізняється від того, що відповідає попередньо оціненому критерію максимальної ефективності витрат). [7]

Таким чином, коротко кажучи, ризик описує ситуацію, в якій існує ймовірність втрати або небезпеки. І навпаки, невизначеність стосується

стану, коли ви не впевнені щодо майбутніх результатів. Зазвичай ці терміни «ризик» і «невизначеність» використовують одночасно, але вони мають безліч відмінностей. Загальні порівняння ризику та невизначеності представимо в таблиці 1.1. [8]

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця «ризик» та «невизначеності»

Основа для порівняння	РИЗИК	НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ
Значення	Імовірність виграшу або втрати чогось гідного називається ризиком	Невизначеність передбачає ситуацію, коли майбутні події невідомі
Констатація	Можна виміряти	Неможливо виміряти
Результат	Шанси результатів відомі	Результат невідомий
Контроль	Контрольований	Неконтрольований
Мінімізація	Так	Ні
Імовірності	Призначено	Не призначено

Різницю між ризиком і невизначеністю можна чітко визначити на таких підставах:

1. Ризик визначається як ситуація виграшу або втрати чогось гідного. Невизначеність - це стан, коли немає інформації про майбутні події.
2. Ризик можна виміряти та визначити кількісно за допомогою теоретичних моделей. І навпаки, неможливо виміряти невизначеність у кількісному вираженні, оскільки майбутні події непередбачувані.
3. Потенційні результати відомі в ризику, тоді як у випадку невизначеності результати невідомі.
4. Ризик можна контролювати, якщо взяти належних заходів для його контролю. З іншого боку, невизначеність знаходиться поза контролем особи чи підприємства, оскільки майбутнє є невизначеним.
5. Звести ризик до мінімуму можна, вживаючи необхідних запобіжних заходів. На відміну від невизначеності, яку неможливо мінімізувати.
6. У ризику ймовірності приписуються набору обставин, які неможливі у випадку невизначеності. [9]

1.2. Фактори і ознаки банкрутства та методи діагностики кризового стану підприємства

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

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

Серед економічних причин банкрутства підприємств виокремлюють фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. Зовнішні фактори є об'єктивними по відношенню до підприємства банкрута: світова економічна криза; політична нестабільність суспільства; зміна зовнішньоекономічної спрямованості держави і необґрунтованість економічної політики уряду; погіршення соціально-економічної ситуації; недосконалість законодавчої системи та інші. Внутрішніми факторами впливу, які є суб'єктивними для підприємства-банкрута, можна визначити такі: несвоєчасність і неадекватність реакції на зміни в ринковому середовищі; стійкі недоліки у економічній політиці підприємства; недосконалість системи стратегічного планування і розвитку підприємства; неефективність використання інструментарію управління підприємством; низький техніко-технологічний рівень виробництва (здійснення послуг); значні прорахунки в організації праці; збільшення різних видів заборгованостей; необґрунтованість вибору інвестиційних проектів на фоні недостатності джерел фінансування; недостатність або нерегулярність застосування на підприємстві доступних засобів діагностики банкрутства [16].

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

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

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

Економічні ознаки банкрутства можна розділити на дві групи. До першої групи належать показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення та ймовірності банкрутства у недалекому майбутньому: низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; наявність хронічно простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості; збільшення до небезпечної межі частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на не вигідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій організації; зниження виробничого потенціалу [50].

Таким чином вчасне виявлення факторів та ознак банкрутства, а також відповідне реагування на них, є важливими аспектами управління фінансовою стійкістю підприємств і запобігання фінансовим труднощам. Фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес-середовищі є критичними для вчасного виявлення фінансових труднощів підприємств. Внутрішні та зовнішні фактори можуть сприяти банкрутству, і їх аналіз є важливим для стратегічного

управління. Доцільно використовувати інструменти та методи для діагностики фінансового стану підприємства, а також дотримуватися вимог законодавства щодо відновлення платоспроможності та уникнення банкрутства.

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

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

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

Система діагностики кризового стану підприємства може включати наступні аспекти:

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

Методи діагностики кризового стану підприємства передбачають використання наступних інструментів:

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

У сучасних умовах не можна недооцінювати важливість якісних методик діагностики банкрутства. З їхньою допомогою можна дати експертний висновок про несприятливі тенденції розвитку підприємства [21]. Найбільш відомими методиками, що відносяться до якісних методів діагностики імовірності банкрутства на підприємстві є: метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова.

Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств [56].

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

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

Огляд існуючих моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства [31]

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

Кожна модель має свої переваги і недоліки, а відповідно кожна з них є більш або менш підходящою для кожного окремо взятого підприємства. Тому доцільним є проведення порівняльного аналізу цих моделей. У табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених моделей

визначення ймовірності настання банкрутства підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності настання банкрутства підприємства [27]

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

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

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

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

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

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

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

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

можливість зберегти дорогоцінний час, та в окремих випадках спрацювати навипередження.

1.3. Прийняття рішень в умовах ризику та методи їх мінімізації.

Прийняття рішень - це здатність, яка проявляється майже в усьому, що ми робимо. Наше життя залежить від прийнятих нами рішень, починаючи від буденних речей і закінчуючи очевидними наслідками. Тому важливо розуміти, як ми приймаємо рішення, щоб ми могли знати, як різні фактори могли вплинути на минулі рішення, і щоб ми могли покращити майбутні рішення.

Процес прийняття рішень грає важливу роль у всіх етапах управління бізнесом. Управлінські рішення, зазвичай, сходяться до вибору лише одного з набору (взаємовиключних) варіантів, які називають альтернативами. У реальній економічній практиці суб'єкт стикається з багаторівневим середовищем прийняття рішень.

Прийняття рішень - це процес вибору, тобто, йдеться мова про визначення проблеми чи рішення, збір інформації та оцінку альтернатив і рішень. Люди, які приймають рішення, часто повинні шукати найкращий спосіб дій, незважаючи на умови невідомості, що описуються ризиком і невизначеністю. Підходи до ризику та невизначеності розвинулися в усіх галузях і галузях, однак у деяких галузях, таких як фінанси, бізнес, страхування, наука, інженерія, розробка та формування політики, управління ризиками та невизначеністю стало критично важливою субдисципліною.[10]

Використання поетапного процесу прийняття рішень може допомогти послідовно приймати більш обдумані, продумані рішення шляхом організації відповідної інформації та визначення альтернатив.

Існують три умови, з якими зіткнетися кожна організація під час прийняття рішень: певність, ризик і невизначеність

Залежно від обсягу та ступеня знань, якими організації володіють,

мають наступні умови:

1. Прийняття рішень в умовах чистої невизначеності («Я не знаю») – компанія не знає або не знає абсолютно нічого, навіть про ймовірність настання події. Поведінка управлінського рішення залежить виключно від власного ставлення до невідомого.

2. Прийняття рішень під ризиком («Я знаю оцінки ймовірності») – компанія має певні знання та може призначити суб'єктивні ймовірності щодо кожної події.

3. Прийняття рішень шляхом отримання додаткової інформації («Я можу отримати достовірну інформацію») – компанія отримує більше інформації та знань, щоб досягти певного рівня «певності». [11]

Невизначеність визначається як нечітка, неточна, розпливчата бо ухильна інформація про об'єкт або процес. Невизначеність пов'язана з підготовкою управлінського рішення, а ризик – з його реалізацією.

На рис. 1.5. можемо спостерігати невизначеності та ризики в системі процедур розробки та реалізації управлінських рішень. [12]

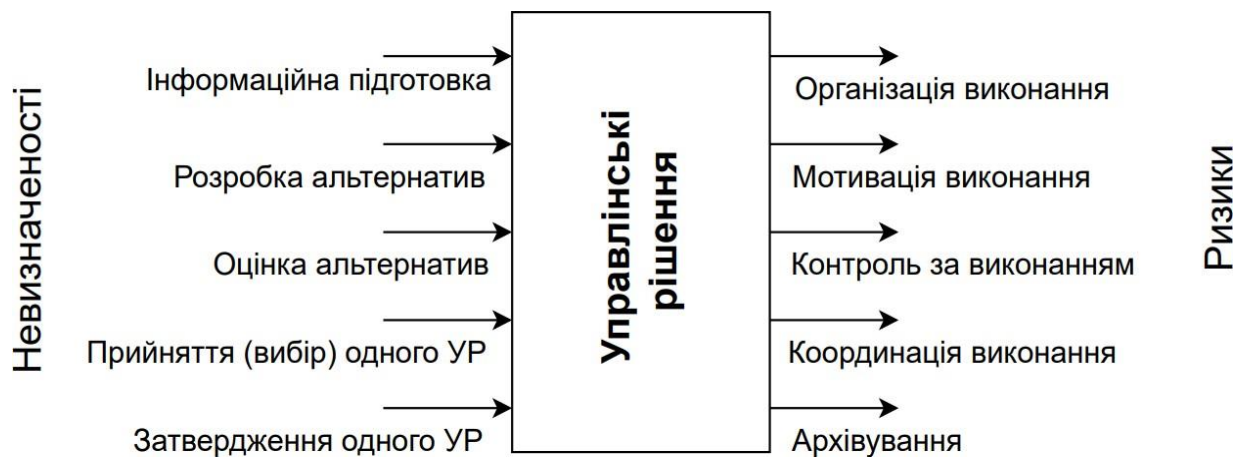


Рис. 1.5. Невизначеності та ризики в системі процедур розробки та реалізації управлінських рішень

У технічному аспекті прийняття рішень можна розглядати як послідовність кроків, операцій і процесів, з прямими і зворотними зв'язками між ними. Процес прийняття рішення складається з восьми кроків. Фактична

кількість кроків, операцій і процедур визначається складністю і типом розв'язуваної задачі. Розглянути етапи прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності можемо на рис. 1.6. [13]

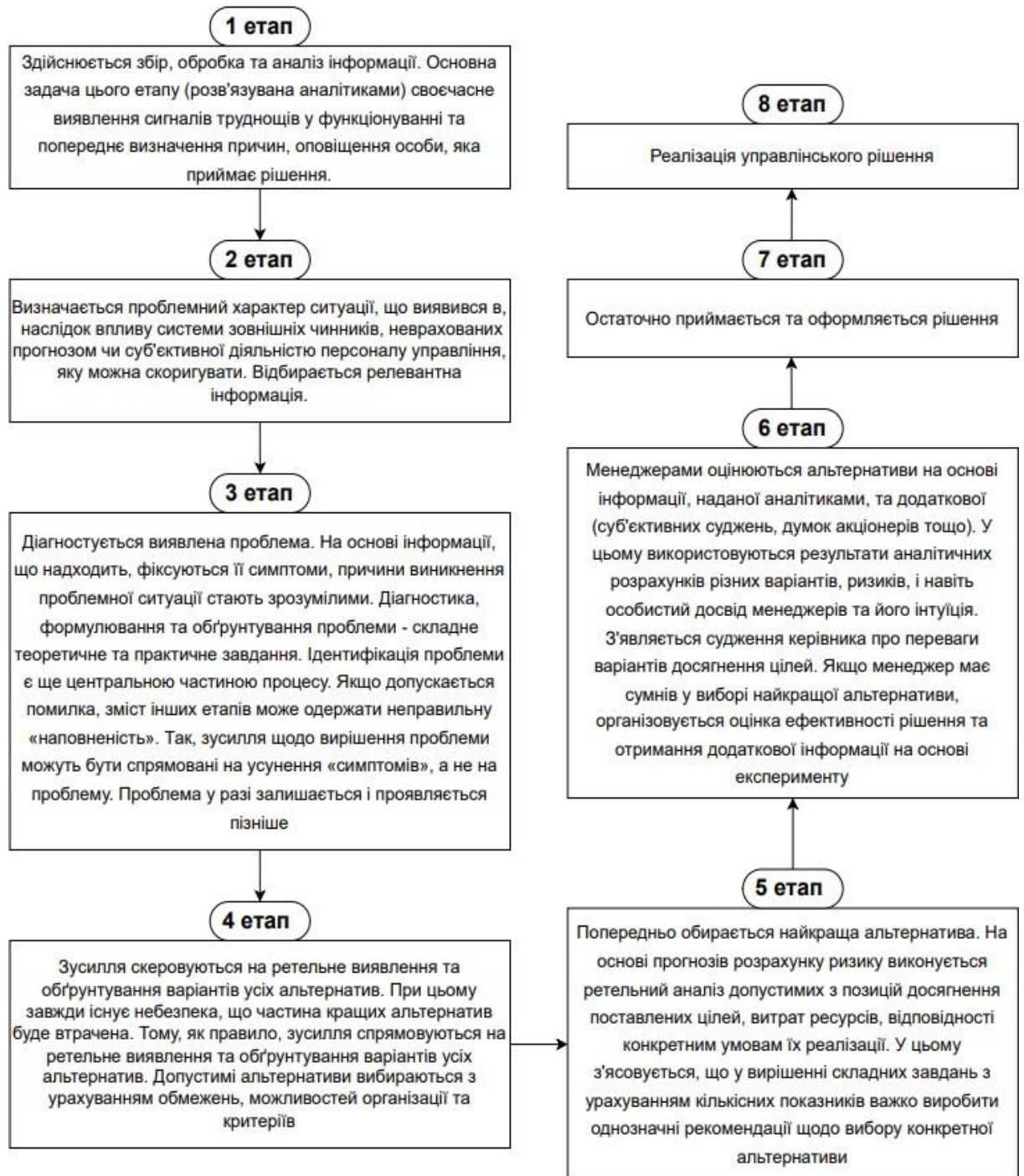


Рис. 1.6. Схема етапів процесу прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

Методологія прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності включає в себе декілька методів:

1. *Аналіз сценарію.* Це метод неформального опису ізолюваного ризику проекту, включаючи оцінку можливості спільної дії факторів.

Цей метод спрямований на:

- найгірший варіант - системний вплив усіх факторів (низький попит, високі середні змінні витрати, низькі ціни реалізації тощо);
- найкращий спосіб досягти успіху.

Розробка найгіршого сценарію та найкращого сценарію дозволяє обчислити значення NPV для кожного та порівняти його з базовим значенням NPV. Обмеженням методу є вивчення лише кількох варіантів.

2. *Метод Монте/Карло.* Цей метод презентує себе як імітаційне моделювання. Його ідея полягає в поєднанні аналізу чутливості та розподілу ймовірностей факторів моделі. Електронна обчислювальна машина (ЕОМ) генерує безліч можливих комбінацій факторів, враховуючи їх імовірний розподіл. Кожна комбінація береться як значення NPV, і загалом особа, яка приймає рішення, колективно отримує розподіл ймовірностей результатів проекту. Ця модель передбачає наступне:

- діючі фактори незалежні, але в більшості випадків виявляють статистичну залежність;
- знання розподілу ймовірностей факторів.

3. *Аналіз ризику.* У цьому методі можливі значення ненадійних вхідних величин представлені у вигляді розподілу ймовірностей. При цьому враховується зв'язок між вхідними величинами і цільовою функцією.

Розрізняють наступні етапи аналізу:

- формування моделі прийняття рішень;
- визначення розподілу ймовірностей недостовірних вхідних значень;
- врахування стохастичну залежність між ненадійними вхідними величинами;
- розрахунок розподілу ймовірностей цільового значення;
- інтерпретація результатів.

Аналіз ризиків дозволяє, враховуючи відносно велику кількість факторів впливу, визначити розподіл ймовірностей значень цільового значення. Метод не містить вирішального правила, вимагає використання ЕОМ та не дає висновків про вплив окремих вхідних значень на результати.

4. Різновидом методу що розглядається є *сенситивний аналіз ризику*. Цей метод дає можливість аналізувати при розробці рішень:

- чутливість і ризик незалежно один від одного;
- чутливість аналізу ризиків.

Сенситивний аналіз ризику — це дослідження чутливості в аналізі ризику. При цьому вони досліджують:

- кількість недостовірних вхідних даних та їх розподіл імовірностей;
- стохастичні залежності між недостовірними вхідними величинами;
- достовірність вхідних значень.

Цей метод є доповненням до розрахунку розподілу ймовірностей цільового значення моделі. Імітаційна модель надає інформацію про вхідні величини та надійність виносів про корисність. Метод дає можливість визначити вплив вхідних значень на прибутковість альтернатив. Він передбачає проведення кількох імітаційних експериментів та оцінку кількох критеріїв, що, звичайно, потребує використання ЕОМ.

5. *Метод дерева рішень*. Використовується для отримання оптимального рішення з урахуванням можливих умов зовнішнього середовища та ймовірності їх виникнення. Проблема прийняття рішення представляється у вигляді «дерева рішень».

Наприклад, у моделі оцінки корисності за вартістю капіталу для кожної альтернативи рішення та відповідних можливих умов середовища необхідні вартість придбання ресурсу, термін експлуатації, обсяг виробництва, дохід тощо. Знаходять значення про ймовірність стану навколишнього середовища та розраховану процентну ставку. Цільовим значенням цього методу зазвичай є математичне сподівання. Для інвестиційного рішення це може бути вартість капіталу. Дійсно, оптимально зумовлений станом

навколишнього середовища ряд рішень має максимальне значення математичного сподівання вартості капіталу. [14]

Для оцінки гнучких моделей використовується метод дерева рішень. При цьому для визначення оптимальних рішень використовується динамічна оптимізація та оптимізація за допомогою цілих чисел. При врахуванні великої кількості рішень «дерево рішень» значно збільшується в обсязі, але навіть у цьому випадку можуть бути враховані не всі значення достовірних величин, а тільки очікувані. Це передбачає нейтральне ставлення особи, яка приймає рішення щодо ризику. Деякі з недоліків цього методу можна подолати методом чутливого дерева рішень. Зміна вхідних значень в рамках методу «дерева рішень» передбачає багато обчислень і, отже, використання ЕОМ. [15]

Запропонована група методів обліку невизначеності та ризику, з одного боку, вимагає математичної підготовки та навичок розрахунку, а з іншого боку, вимагає багато часу, що ускладнює їх безпосереднє використання особою, яка приймає рішення. Одним із способів подолання цих труднощів є консалтинг. Консалтинг - це професійна послуга від фахівців керівникам фірм та управлінський персонал у формі консультацій, рекомендацій та обґрунтування прийнятих рішень з особами, які приймають рішення. В Україні консалтингові послуги тільки набувають такого поширення, в той час як у країнах із розвинутою системою ринкових відносин ці послуги, як правило, якісні, ефективні та реалізуються у формі проєктів. Залучення експертів значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє прогнозованій ефективності їх реалізації.

Прийняття рішень в умовах невизначеності базується на тому, що ймовірності різних сценаріїв розвитку подій невідомі ризикованому суб'єкту прийняття рішень. У цьому випадку при виборі альтернативи рішення суб'єкт керується, з одного боку, перевагою ризику, а з іншого - відповідними критеріями вибору всіх альтернатив згідно з «матрицею рішень», складений ним. [16]

Нижче в таблиці 1.4 будуть представлені основні критерії, які використовуються в процесі прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності:

1. Критерій песимізму (критерій Вальда, найбільшої обережності);
2. Критерій оптимізму (критерій Севіджа);
3. Критерій песимізму-оптимізму (критерій Гурвіца);
4. Критерій Байєса-Лапласа;
5. Критерій Лапласа;
6. Критерій Ходжа-Лемана. [17]

Таблиця 1.4

Критерії використовувани в процесі прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

№	Критерій	Призначення	Формула
1	Критерій песимізму	Критерій Вальда використовується в ситуаціях, коли стратегія управління вибирається, виходячи з вимоги максимально можливого прибутку (виграшу) за найгірших умов. Тобто обирається така стратегія, яка гарантує найкращий із найгірших результатів. «Розраховуй на гірше»	$J = \max_i \min_k f_{kj}$, де f_{kj} – оцінка j – альтернативи рішення що приймається, при k -му варіанті економічної ситуації
2	Критерій оптимізму	Критерій Севіджа спрямований на мінімізацію жалю про втрачену вигоду та дозволяє обґрунтований ризик заради того, щоб отримати додаткові прибутки. Використання критерію Севіджа доцільно лише в умовах достатньої фінансової стійкості підприємства, коли є впевненість, що випадковий збиток не призведе до повного краху. «Розраховуй на краще»	$J = \min_j \max_k f_{kj}$
3	Критерій песимізму-оптимізму	Критерій Гурвіца рекомендує використовувати в процесі прийняття рішень певний середній результат, який характеризує ситуацію між крайнім песимізмом і крайнім оптимізмом. У випадку, коли гра задана матрицею досягнень за критерієм Гурвіца, перевагою є варіант розв'язку, визначений між лінійними комбінаціями максимального та мінімального виграшів. «Компроміс»	$J = \max\{\alpha \min_k f_{kj} + (-\alpha) \max_k f_{kj}\}$

Продовження таблиці 1.4

4	Критерій Байеса-Лапласа	Критерій Лапласа передбачає розрахунок очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів настання кожного стану природи, зважених за ймовірністю настання кожного з них. При цьому обирається стратегія, яка забезпечує максимально очікуваний ефект	$\beta = \max_i (\sum_{j=1}^m p_j a_{ij})$
5	Критерій Лапласа	Критерій Лапласа (принцип недостатнього базису) дозволяє вибрати найкращий варіант, якщо жодна з умов не має істотної переваги. Якщо немає підстав вважати, що кожен окремий стан природи більш імовірний, ніж інші, робиться припущення, що кожен можливий стан навколишнього середовища однаково ймовірний. Тоді середнє значення кожної альтернативи можна обчислити за допомогою звичайної формули середнього арифметичного всіх можливих значень у різних станах природи. Оптимальним є варіант із найвищим середнім балом. «Орієнтуйся на середнє»	$D = \max_i (\sum_{j=1}^m \bar{a}_{ij})$
6	Критерій Ходжа-Лемана	Критерій Ходжа-Лемана є комбінацією критеріїв Байеса-Лапласа та Вальда із параметром $\alpha \in [0; 1]$, що характеризує ступінь впевненості ОПР у розподілі ймовірності настання можливих станів природи.	$\mu = \max_i [(1 - \alpha) \min_j a_{ij} + \lambda \sum_{j=1}^m p_j a_{ij}]$

Застосування оцінки рівня ризику та невизначеності на підприємстві компаній є одним із найважливіших кроків в управлінні ризиком, оскільки управління ризиком спочатку має бути проаналізовано та оцінено. Загалом, незважаючи на те, що в економічній літературі налічується багато понять, визначення «ризик» розуміється як системний процес виявлення видів і факторів ризику та їх кількісної оцінки, тобто поєднує в собі додаткові кількісні та якісні підходи. Методологія аналізу ризиків, яка інтегрує його в себе.

Для аналізу ризику джерелами інформації є:

- бухгалтерська звітність компанії;
- організаційну структуру та штатний графік компанії;
- технологічні карти (технічні та виробничі ризики);
- угоди та контракти (підприємницькі та правові ризики);

- собівартість продукції;
- фінансові та виробничі плани компанії.

У природі існують два види оцінки рівня ризику: кількісний та якісний. Головною задачею якісного аналізу рівня ризику є вияв причин, джерел ризику, а також етапів і робіт, одночасно з якими проявляється ризик, тобто:

- визначення території потенційного ризику;
- вияв ризиків, пов'язаних з діями компанії;
- практична користь від виявлених ризиків і прогноз можливих критичних наслідків. [25]

Визначення істотних видів ризиків, що мають вплив на фінансово-господарську діяльність і є головною метою даного кроку цієї оцінки. Головною перевагою даного підходу є те, що на початковому етапі керівник підприємства може обличити виконання того чи іншого рішення, за допомогою візуальної оцінки ступня ризику за кількісним складом даного ризику.

Вихідною відомістю для кількісного аналізу, у свою чергу, є кінцевим підсумком якісного аналізу оцінки рівня ризику, інакше кажучи, оцінюють лише ті ризики, в час виконання якого вони існують для певної процедури прийняття рішень.

Числові значення поодиноких ризиків та в цілому ризику об'єкта обчислюють на стадії кількісного аналізу рівня ризиків. Також даються оцінки збитків від виявлення ризику і аналізуються можливі витрати. Що стосується завершальної стадії кількісної оцінки рівня ризику, то тут за рахунок вартісного еквіваленту розробляється система антиризикових заходів.

За сприянням математичної статистики, інструментів теорії ймовірності та теорії аналізу діяльності можна формалізувати кількісний аналіз. Найпопулярнішими засобами кількісного аналізу рівня ризику є метод експертної оцінки, статистичний, метод аналогів та аналітичний. [26]

Щодо статистичного методу оцінки рівня ризику, тут на основі статистичних даних минулого періоду та зони ризику, коефіцієнта ризику тощо, визначається ймовірність виникнення збитків. Значною перевагою статистичного методу є врахування різних факторів ризику в рамках одного критерію, а також оцінки різних сценаріїв та можливості аналізу. Необхідність користування в них імовірнісних ознак, і є основним недоліком цього методу.

Метод оцінки ймовірності виконання дозволяє забезпечити більш просту статистичну оцінку здійсненності будь-якого рішення шляхом обчислення частки виконаних і невдалих рішень від загальної кількості прийнятих рішень.

Метод аналізу розподілу ймовірностей платіжного потоку дозволяє оцінити імовірнісні відхилення від очікуваного значення платіжного потоку з урахуванням знайомого розподілу ймовірностей для всіх елементів платіжного потоку, даний потім вважають найменш ризикованим.

З приводу аналітичних методів, тут дозволяється визначати ймовірність втрат на базі математичних моделей, також в основному застосовуються для аналізу ризиків інвестиційного проекту. Можливий вжиток таких методів: метод сценаріїв, метод коригування ставки дисконту згідно з ризиком, метод еквівалентів та аналіз чутливості.

Аналіз чутливості зводиться до дослідження залежності кожного результуючого показника від зміни значень показників, які беруть участь у його визначенні. Іншими словами, цей метод допускає одержати відповіді на наступні питання: якщо змінюється значення деякої вихідної величини, що станеться з результуючою величиною?

Використовуючи метод надійних еквівалентів, очікувані значення потоків платежів коригуються шляхом введення спеціальних коефіцієнтів дисконтування для отримання очікуваного доходу в розмірі платежів, які практично не викликають сумнівів та значень котрі можуть надійно визначити.

Сценарний метод припускає поєднання дослідження чутливості результуючої ознаки з аналізом можливих оцінок його відхилень. За допомогою цього можна отримати дуже чітку картину для різних сценаріїв подій. Це еволюція методології аналізу чутливості, оскільки вона передбачає одночасну зміну кількох факторів.

Метод експертного оцінювання - це сукупність логічних і математико-статистичних методів і процедур обробки результатів опитування групи експертів, причому результати опитування є єдиною основою інформації. Тоді є можливість використати відчуття інтуїції, життєвий та професійний досвід голосуючих. Коли дефіцит або абсолютний брак інформації не дозволяє використовувати інші варіанти, використовують даний метод. Метод заснований на дослідженні, яке проводиться кількома незалежними експертами для оцінки рівня ризику або визначення впливу різних чинників на рівень ризику. Наступним кроком є отримання інформації, аналіз та використання для досягнення мети. Істотним обмеженням у його експлуатації є складність добір необхідної експертної групи.

До основних методів зниження ризику відносять (рис. 1.7):

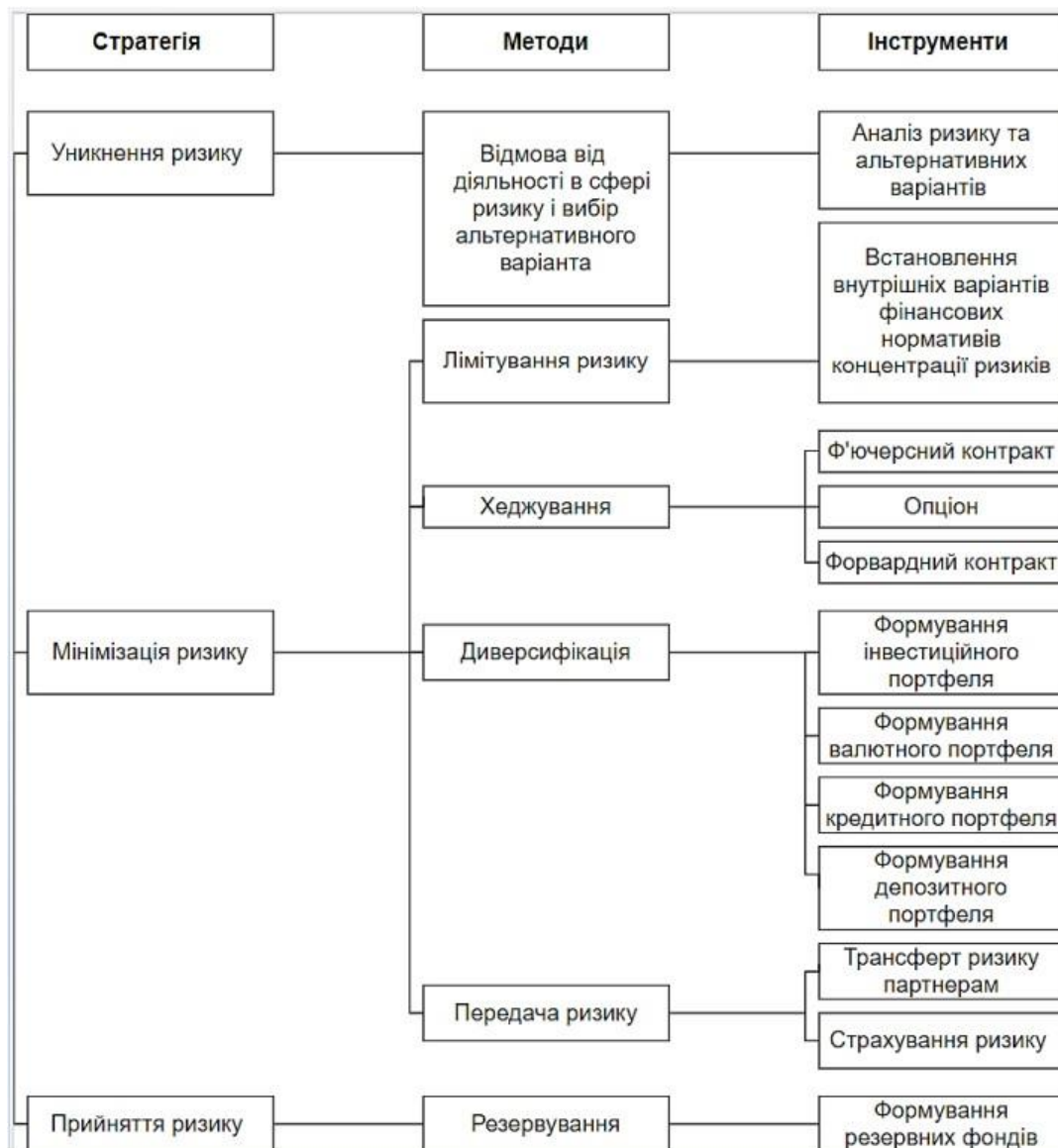


Рис. 1.7. Методи зниження ризику

Метод аналогів застосовують, коли з якихось причин недоцільно використовувати інші методи. Метод використовує дані про схожі продукти для визначення прогресу та змін у продукті, що тестується. [27]

Під зниженням ризику розуміють скорочення ймовірності його виникнення та обсягу можливих втрат. [28]

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Промінь-Приват»

Підприємство ТОВ «Промінь-Приват», код ЄДРПОУ 34419226, було зареєстровано 08.08.2006. за юридичною адресою Україна, **1, Полтавська обл., Миргородський р-н, село Білки.

Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 37 500,00.

Керівником юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОМІНЬ-ПРИВАТ" є Кладько Володимир Миколайович.

Організаційно-правова форма підприємства ТОВ «ПРОМІНЬ-ПРИВАТ» - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Контактна інформація компанії ТОВ «ПРОМІНЬ-ПРИВАТ» Телефон: 80535530343 Основний вид діяльності підприємства вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додаткові види діяльності підприємства включають: вирощування великої рогатої худоби, розведення свиней допоміжна діяльність у рослинництві, післяурожайна діяльність, оптова торгівля та інше. Щоб займатись економічною діяльністю підприємство повинно мати майно, яким воно користується на правах власності або володіння. Майно, що знаходиться у власності підприємства та відображене у нього в балансі – це активи організації. Під час здійснення господарської діяльності величина активів підприємства та їх структура зазнають постійних змін.

Залежно від економічної форми, якої набуває майно під час здійснення господарської діяльності, майнові цінності належать до основних засобів,

оборотних засобів, коштів, товарів. [34].

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

Важливим показником ефективності здійснення господарської діяльності є стабільність фінансового стану підприємства, яка залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи. Саме тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни на основі фінансової звітності наведеної в додатку В. З цією метою проведено горизонтальний (трендовий) та вертикальний (структурний) аналіз активів підприємства за період 2018 – 2022 років. В таблиці 2.1 наведено дані горизонтального аналізу активів підприємства.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів підприємства за 2018-2022 роки

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

Протягом 2018 – 2022 років вартість активів підприємства поступово зростає, у 2022 році вона становить 111217 тис. грн. порівняно з 98168 тис. грн.

у 2018 році. Це відбулось більшою мірою за рахунок збільшення оборотних активів за досліджуваний період.

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

Оборотні активи показували тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду, при цьому у 2022 році відбулось стрімке збільшення обсягу оборотних активів на 22,19%, в основному за рахунок збільшення запасів. Це з одного боку може вважатись негативною тенденцією, оскільки кошти заморожені в запасах не працюють, сповільнюється оборотність капіталу. З іншого боку враховуючи високу нестабільність та падіння курсу гривні, накопичення запасів може працювати як засіб уберегти обіговий капітал підприємства від інфляції.

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

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

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

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

Використання залучених коштів є звичайним явищем, яке призводить до тимчасового поліпшення фінансового стану підприємства, якщо кошти своєчасно повертаються кредитору. Адже несвоєчасне погашення борових зобов'язань може призвести до виникнення простроченої заборгованості.

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

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства за 2018-2022 роки

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

Протягом досліджуваного періоду відбулось збільшення обсягу зобов'язань підприємства з 98168 тис. грн у 2018 році до 111217 тис. грн. у 2022

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

Аналіз пасиву балансу підприємства також є важливим джерелом інформації. Чи інвестує підприємство в оновлення своїх основних засобів, чи має воно резерв фінансових коштів, наскільки залежним є підприємство від зовнішніх джерел фінансування та іншу інформацію можемо почерпнути зокрема за рахунок аналізу пасиву балансу організації.

Таблиця 2.3

Результати розрахунків коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Аналіз управління ризиками підприємства ТОВ «Промінь-Приват»

Базою при управлінні ризиками підприємства є ґрунтовний аналіз фінансово економічних, виробничих, технологічних та інших показників. А також аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність компанії. Процес управління ризиків на підприємстві включає в себе комплекс заходів, покликаних нівелювати ключові ризики, котрі можуть поставити під удар діяльність компанії та виявитись критичними. Сфера діяльності компанії, а саме агробізнес, зумовлює наявність ряду специфічних ризиків котрі притаманні більшою мірою саме галузі сільського господарства. Мова йде зокрема про ризик неврожаю, про ризики пов'язані з сезонним фактором, про конкуренцію на ринку сільськогосподарської продукції, складність логістики агропродукції та інше.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За інформацією з фінансової звітності підприємства за 2018 – 2022 роки з використанням способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на зміну коефіцієнта абсолютної ліквідності. Спочатку будеється

таблиця вихідної інформації, дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

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

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

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

Таблиця 2.5

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

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

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

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

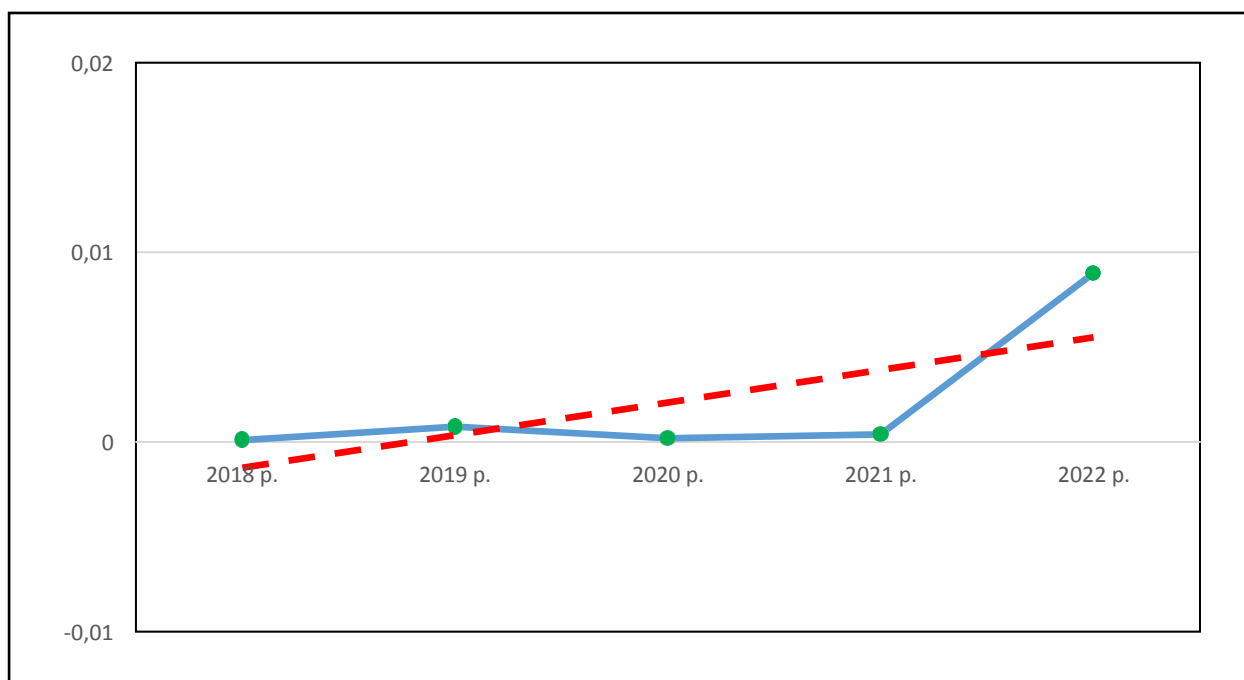


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства за 2018 – 2022 роки

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

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

2.3. Побудова діагностичних моделей запобігання банкрутства підприємства

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

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

З метою оцінки ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства було проведено розрахунки на підставі його фінансової звітності за 2022 рік.

Для проведення розрахунків та оцінки ймовірності банкрутства

застосовувались наступні моделі:

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

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

Таблиця 2.6

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

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

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

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

де A = Оборотні активи / Загальна вартість активів;

B = Операційний прибуток / Загальна вартість активів;

C = Нерозподілений прибуток/ Загальна вартість активів; D = Власний капітал / Позиковий капітал.

Провівши відповідні розрахунки на базі фінансової звітності підприємства за 2022 рік, наведеної в додатку В, отримуємо значення функції 0,075 що вище за мінімальне критичне значення (0,037). Отже можемо зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, ймовірність банкрутства згідно даної методики розрахунку не висока.

В таблиці 2.7 наведено розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Тафлера і Тішоу.

Таблиця 2.7

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

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

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

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

де A = Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання; B = Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань;

C = Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів; D = Виручка від реалізації / Загальна вартість активів.

Використовуючи фінансову звітність підприємства за 2022 рік та провівши відповідні розрахунки отримуємо значення функції в моделі Таффлера і Тішоу 0,425 що вище за мінімальне нормативне значення 0,3. Отже робимо висновок, що згідно цієї моделі ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства мінімальна.

Однією з найпоширеніших та найбільш обґрунтованих моделей, котра використовується для прогнозування ймовірності банкрутства є п'ятифакторна модель Альтмана. Для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана взято показники балансу та звіту про фінансовий результат підприємства за 2022 рік. Розрахунок показників для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахункові значення показників моделі Альтмана на основі звітності підприємства за 2022 рік

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

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

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

де X1 = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів; X2 = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів;

X3 = Прибуток до виплати процентів / Загальна вартість активів; X4 = Власний капітал (ринкова вартість) / Поточні зобов'язання; X5 = Чиста виручка / Загальна вартість майна активів.

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

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

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

Таблиця 2.9

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

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

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

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

де $A = \text{Робочий капітал} / \text{Загальна вартість активів};$

$B = \text{Прибуток до сплати податків та процентів};$

$C = \text{Прибуток до сплати податків} / \text{Короткострокові зобов'язання};$

$D = \text{Обсяг продажу} / \text{Загальна вартість активів}.$

За результатами обчислень маємо значення коефіцієнту 0,611, що нижче за мінімальне нормативне значення 0,862. Це означає що фінансовий стан підприємства нестабільний і воно є потенційним банкрутом. Таким чином наведені розрахунки чітко вказують на необхідність реалізації заходів направлених на стабілізацію фінансового стану підприємства та зменшення ймовірності банкрутства. Зокрема цьому може сприяти вдосконалення процесу управління ризиком на підприємстві та вдосконалення системи запобігання кризового стану.

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

Таблиця 2.10

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

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

У формулі 2.5 представлено рівняння для розрахунку універсальної дискримінантної функції.

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

де $X1 = \text{cash-flow} / \text{Зобов'язання};$

$X2 = \text{Валюта балансу} / \text{Зобов'язання};$

$X3 = \text{Чистий прибуток} / \text{Валюта балансу};$

$X4 = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від реалізації}; X5 = \text{Запаси} / \text{Виручка від реалізації};$

$X6 = \text{Виручка від реалізації} / \text{Валюта балансу}.$

Отримане значення дискримінантної функції складає 0,5412, що входить в діапазон від 0 до 1. Це свідчить що підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів. Отже отримуємо підтвердження необхідності розробки відповідних рекомендацій.

Отже результати розрахунків отримані з використанням моделі Р.Ліса, а також моделі Таффлера і Тішоу свідчать про те, що станом на 2022 рік підприємство є платоспроможним і банкрутство на даному етапі йому не

загрожує. В той же час згідно розрахунків проведених на основі моделі Альтмана встановлено, що підприємство перебуває в зоні невизначеності, не є повністю фінансово стійким, проте ситуація не є критичною. При цьому обчислення показників моделей Спрінгейта, а також універсальної дискримінантної моделі виявили що існує серйозний ризик банкрутства, якщо підприємством не буде вжито заходів направлених на підвищення рівня фінансової стійкості та платоспроможності.

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

Таблиця 2.11

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

<i>Назва моделі</i>	<i>Нормативне значення функції</i>	<i>Фактичне значення функції</i>	<i>Коментар</i>
Модель Р. Ліса	> 0,037	0,075	В межах нормативу, ймовірність банкрутства низька
Модель Таффлера іТішоу	> 0,3	0,425	В межах нормативу, ймовірність банкрутства низька
Модель Альтмана	> 2,9	2,544	Підприємство в зоні невизначеності (від 1,8 до 2,7)
Модель Спрінгейта	> 0,862	0,611	Нижче нормативу, значна ймовірність банкрутства
Універсальна Дискримінантна модель	> 2	0,5412	Нижче нормативу, підприємству загрожуєбанкрутство

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

Таким чином, можемо зробити висновок про те що ймовірність банкрутства підприємства не є надто високою, в той же час результати розрахунків показників моделей Альтмана, Спрінгейта та універсальної

дискримінантної моделі дають чітке розуміння необхідності розробки рекомендацій щодо управління ризиком на підприємстві та визначення шляхів вдосконалення системи запобігання кризового стану підприємства.

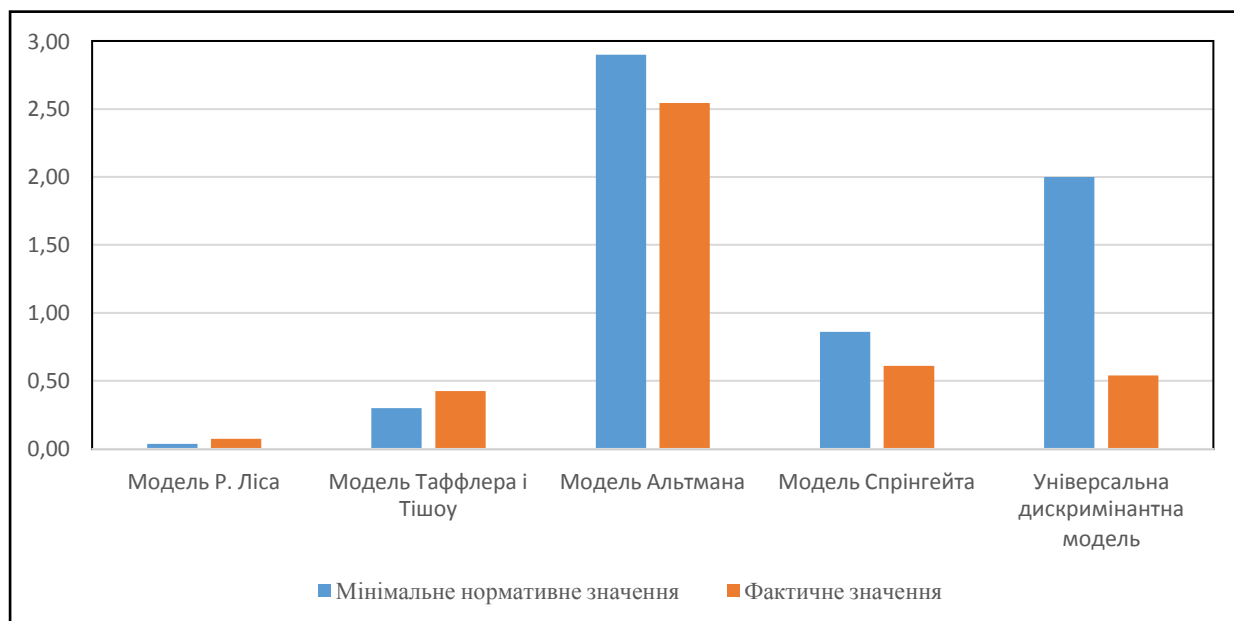


Рис. 2.2. Результати розрахунків моделей прогнозування імовірності банкрутства підприємства станом на 2022 рік

Отже, наголошено що протягом 2018 – 2022 років вартість активів підприємства поступово зростає, у 2022 році вона становить 111217 тис. грн. порівняно з 98168 тис. грн. у 2018 році. Це відбулось більшою мірою за рахунок збільшення оборотних активів за досліджуваний період. Необоротні активи показали значний приріст на 48,73% у 2019 році, що може свідчити про інвестиції підприємства у засоби виробництва. При цьому протягом наступних років вартість необоротних активів показує стійку тенденцію до зниження, що можна вважати негативною тенденцією, оскільки це може свідчити про відсутність нових інвестицій в основні засоби та поступовий знос наявного устаткування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РІВНЯ РИЗИКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМІНЬ-ПРИВАТ»

3.1. Визначення шляхів вдосконалення системи управління ризиком

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

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

Основну увагу менеджменту підприємства варто сконцентрувати на таких напрямках як: оцінка та ідентифікація ризиків, розробка стратегій управління ризиком, впровадження моніторингу та контролю. Кожен з цих

етапів є дуже важливим елементом в системі управління ризиками. Тому, притримуючись системного підходу до організації процесу управління ризиком, необхідною є послідовна імплементація кожного з цих етапів.

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

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

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

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

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

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

- розробка альтернативних сценаріїв, а саме створити альтернативні

стратегії управління ризиками, які допоможуть підприємству ефективно реагувати на негативні події.

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

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

- регулярний аналіз результатів: проводити періодичний аналіз ефективності впроваджених стратегій та адаптувати їх відповідно до змін в бізнес-середовищі;
- організація навчання та розвитку персоналу: забезпечити належний рівень навчання персоналу з питань управління ризиками та впровадження передових практик.

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

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

У своїй роботі Дем'яненко С. зазначає, що у сільському господарстві джерелами ризику можуть бути такі чинники: виробничий ризик, ринковий

ризик, фінансовий ризик, ризик технологічного застаріння, ризик понесення збитків від нещасного випадку, юридичний ризик, людський фактор ризику. У таблиці 3.1. наведено опис ключових чинників ризику сільському господарстві.

Таблиця 3.1

Ключові фактори впливу управління ризиками підприємства [14]

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

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

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи по мінімізації ключових ризиків у діяльності підприємства

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

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

рівня підготовленості підприємства до ризикових сценаріїв, що може позитивно вплинути на стійкість та успішність його функціонування в непередбачуваних умовах.

3.2. Механізм управління ризиками на ТОВ «Промінь-Приват»

Проаналізувавши ТОВ «Промінь-Приват» у період 2020-2022 рр., було розглянуто фінансово-господарський стан та систему управління, після чого слід відмітити, що в досліджуваній період не проводились заходи, що пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками.

Для ТОВ «Промінь-Приват» управління ризиками є важливим процесом, оскільки він надасть компанії необхідні інструменти, щоб вона могла адекватно ідентифікувати потенційні ризики та боротися з ними. Після виявлення ризику його легко зменшити. Крім того, управління ризиками забезпечує бізнес основою, на якій він може приймати обґрунтовані рішення.

Управління ризиками охоплює виявлення, аналіз і реагування на фактори ризику, який стане частиною життя ТОВ «Промінь-Приват». Ефективний ризик-менеджмент означає намагання контролювати, наскільки це можливо, майбутні результати, діючи практично, а не реактивно. Таким чином, ефективне управління ризиками надає потенціал для зменшення як можливості виникнення ризику, так і його потенційного впливу.

Структура управління ризиками створена для того, щоб робити більше, ніж просто вказувати на існуючі ризики. Ризик -менеджмент повинен розраховувати невизначеності та передбачати їхній вплив на компанію ТОВ «Промінь-Приват». Отже, результатом є вибір між прийняттям ризиків або відмовою від них.

Якщо ТОВ «Промінь-Приват» встановить управління ризиками як дисциплінований і безперервний процес з метою виявлення та вирішення ризиків, тоді структури управління ризиками можуть використовуватися для підтримки інших систем зменшення ризиків. Вони включатимуть

планування, організацію, контроль витрат і складання бюджету. У такому випадку підприємство, як правило, не буде відчувати багато сюрпризів, оскільки увага зосереджена на активному ризик-менеджменту.

Реакція на ризик зазвичай приймає одну з наступних форм:

- Уникнення: підприємство прагне усунути певний ризик, позбувшись його причини.
- Пом'якшення: зменшення прогнозованої фінансової вартості, пов'язаної з ризиком, шляхом зниження ймовірності виникнення ризику.
- Прийняття: у деяких випадках компанія може бути змушена прийняти ризик. Цей варіант можливий, якщо суб'єкт господарювання розробляє непередбачені обставини для пом'якшення впливу ризику, якщо він відбудеться. [56]

Створюючи непередбачені обставини, бізнес повинен використовувати підхід до вирішення проблем. Результатом є детальний план, який можна виконати, як тільки виникне потреба. Такий план ТОВ «Промінь-Приват» дасть впоратися з перешкодами або блокуванням на шляху до успіху в майбутньому, оскільки компанія зможе впоратися з ризиками, як тільки вони виникають.

Для компанії ТОВ «Промінь-Приват» оцінка та ризик-менеджмент є найкращим способом підготуватися до непередбачуваних подій, які можуть стати на шляху прогресу та зростання. Це допоможе досліджуваному підприємству оцінити свій план боротьби з потенційними загрозами, а потім розробити структури для їх усунення, таким чином ТОВ «Промінь-Приват» підвищить свої шанси стати успішною організацією та досягти поставлену мету до 2030 року увійти до сотні найбільших агро корпорацій світу.

Крім того, прогресивні інструменти управління ризиками гарантують, що ризики високого пріоритету розглядаються якомога агресивніше. Крім того, керівництво матиме необхідну інформацію, яку вони зможуть використовувати для прийняття обґрунтованих рішень і гарантувати, що бізнес залишається прибутковим.

Досліджуючи ТОВ «Промінь-Приват» можна виділити ряд ризиків, що можуть виникнути у результаті:

- Дії конкурентів, також постачальників матеріалів та сировини;
- Воєнного стану в країні (вибухи, пожежі та зруйнування);
- Нестійкої національної валюти та рівню інфляції;
- Зміни кон'юнктури;
- Технологічних та лабораторних помилок у виготовленні продукції;
- Помилкового вибору цільових споживачів та вибору стратегії продажу;
- Зміни прогнозованого рівня населення;
- Недосконалості і нестабільності законодавчої бази країни, яка регулює агро та підприємницьку діяльність;
- Помилкового ціноутворення.

Як бачимо, ризик – це всеосяжний фактор, який може вплинути на діяльність компанії у вигляді штрафів, відмови від співпраці, несплати кредитів та банківських кредитів тощо, що в свою чергу може спричинити фінансову нестабільність підприємства, мінімізувати можливості збуту, привести компанію в кризу або повністю її зруйнувати. Але є й зворотний бік ефекту ризику. Їх позитивний ефект можливий, але тільки під професійним контролем фахівців. Тому з метою більш ефективного управління діяльності ТОВ «Промінь-Приват» необхідно створити новий структурний підрозділ з метою запобігання не лише виникненню ризиків, пов'язаних з торгівлею, а й контролю ризиків, що виникають у процесі їх здійснення. Тому реалізація ефективних заходів з управління ризиками неможлива без створення структурного відділу «Управління ризиками». [57]

Отже, за переліченими факторами важливості впровадження інструментів управління ризиками у досліджуване підприємство, необхідно визначити та створити суб'єкт управління, об'єкт управління, штат відділу управління ризиками, загальні та основні правила ризик-менеджменту, механізм та етапи управління ризиками.

Формація управління ризиками ТОВ «Промінь-Приват» буде складати

дві підсистеми: суб'єкт управління та об'єкт управління.

Суб'єкт управління ТОВ «Промінь-Приват» - це визначена група людей, які використовують різні методи та техніки управлінського впливу, а також здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкту.

Об'єкт управління ТОВ «Промінь-Приват» – це саме ризик, ризиковані капіталовкладення та економічні відносини між особами у підприємницькій діяльності.

Система управління полягає у процесі впливу суб'єкта на об'єкт управління і вона може відповідати умовам циркулювання, що деяка інформація розподіляється між системою керівною та підсистемою керованою. Традиційні процеси управління включатимуть в себе отримання, передачу, обробку та використання інформації. Водночас доступ до достовірної та достатньої інформації в певний час відіграватиме важливу роль, оскільки дозволить керівництву приймати рішення про певні заходи в ризикових ситуаціях. [58] Структурну схему ризик-менеджменту для ТОВ «Промінь-Приват» можемо побачити на рис. 3.1.

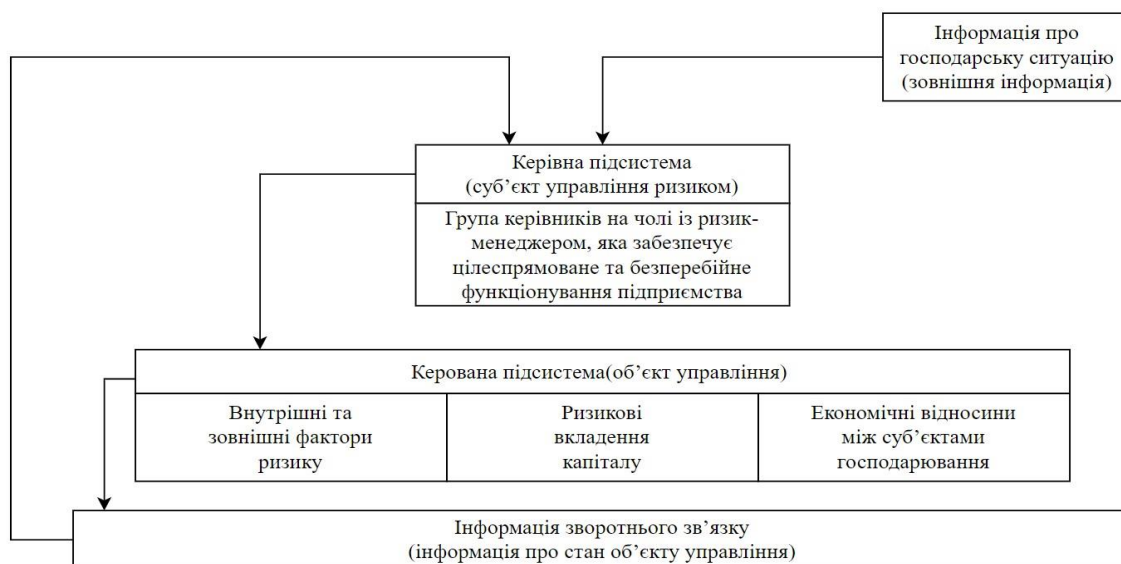


Рис. 3.1. Структурна схема ризик-менеджменту для ТОВ «Промінь-Приват»

Як на об'єкт, так і на суб'єкт системи управління господарськими ризиками ТОВ «Промінь-Приват» буде покладено відповідні виконання функцій.

Функції керівної підсистеми полягатимуть у забезпеченні:

- вирішення питань, пов'язаних з ризиком та інвестиціями;
- робіт над зниженням ризику;
- процес страхування ризиків;
- фінансові відносини та відносини між суб'єктами господарювання підприємства.

Функціями керованої підсистеми полягатимуть у забезпеченні:

- прогнозування (розробці з точки зору змін економічних і фінансових аспектів майна та його складових);
- організації (об'єднання людей, які займаються управлінням ризиками, згідно з певними правилами та положеннями: створення органів управління, створення структури інструментів управління, розробка методів і стандартів);
 - регулюванні (вплив на об'єкт управління, за допомогою чого буде досягатись стабільний характер цього об'єкта, якщо є випадок відхилення від заданих параметрів);
 - координації (координація роботи всіх ланок системи управління ризиками, інструментів управління та експертів);
 - мотивації (залучення фахівців з управління ризиками);
 - моніторингу (перевірка організації діяльності відповідно до вимог регулювання рівня ризику). [59]

Для ефективного функціонування інструментів управління ризиками компанії ТОВ «Промінь-Приват» потрібно створити орган управління ризиками з відповідними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. За прикладом вагової частки великих європейських агрохолдингів, необхідно зарахувати до штату спеціального менеджера ризику, що буде поділяти відповідальність за ризиковані рішення на рівні з іншим керівництвом підприємства та входити до складу адміністрації підприємства. Головною задачею даного фахівця та його підрозділу є розробка принципів та стратегії

управління ТОВ «Промінь-Приват», що повинні будуть викладені у внутрішніх нормативних документах. Ризик-менеджер, як і інші відповідні спеціалісти, буде приймати участь у прийнятті ризикових кроків (видача кредитів, вибір об'єкта інвестування) та шукати способи уникнення та мінімізації небажаних ризиків.

«Відділ управління ризиками» товариства ТОВ «Промінь-Приват» повинен займатись:

- вирішенням практичних питань, пов'язаних з появою ризику;
- веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів;
- розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки та стійкості підприємства;
- здійсненням страхової діяльності;
- укладанням угод зі страхування та перестраховування. Запропонований якісний склад штату підрозділу ризик-менеджмент для ТОВ «Промінь-Приват» можемо побачити на рис. 3.2

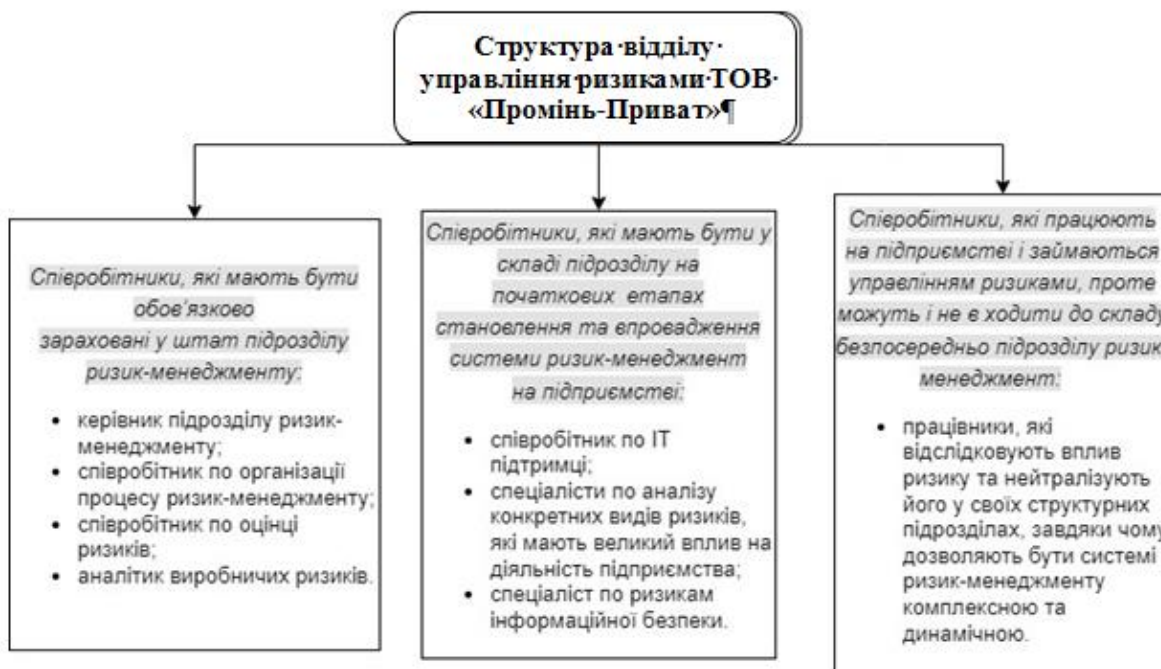


Рис. 3.2. Структура штату відділу ризик-менеджменту ТОВ «Промінь-Приват»

До основних обов'язків ризик-менеджера буде входити:

- Прогнозування стадії розвитку об'єкта управління на основі існуючих тенденцій;

- складання організаційної структури управління ризиками в компанії;
- розробка основних правил і рекомендацій щодо управління ризиками;
- контроль за узгодженістю діяльності всієї команди управління ризиками;
- мотивація співробітників в управлінні ризиками абсолютно усіх ланок;
- контроль роботи системи управління ризиками та корекція відхилень від очікуваних результатів.

Для ефективного та безперервного функціонування відділу управління ризиками компанії ТОВ «Промінь-Приват», необхідно виробити декілька загальних правил, на основі яких будуть здійснюватися вибір того чи іншого варіанту (прийому) вирішення ризикових подій. (див. рис. 3.3) [60]

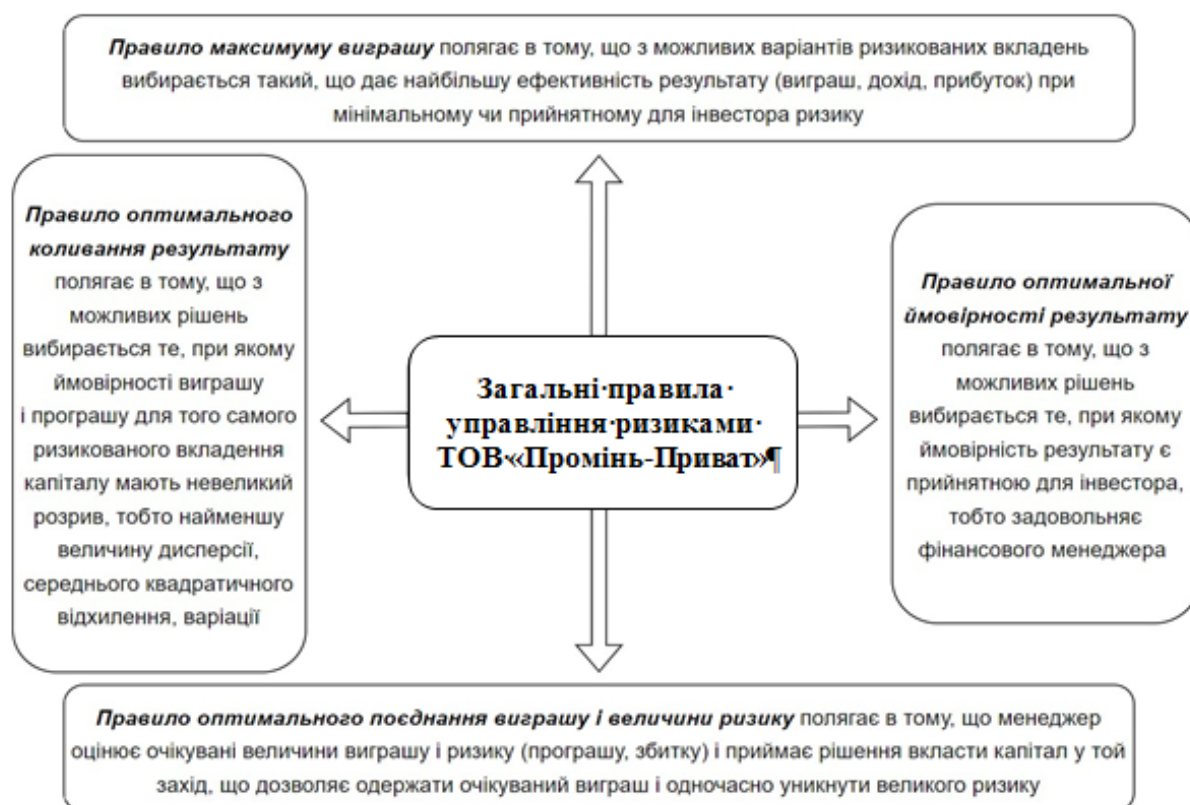


рис. 3.3. Загальні правила управління ризиками ТОВ «Промінь-Приват»

Також доцільно буде ввести у діяльність підрозділу «Управління ризиками» компанії ТОВ «Промінь-Приват» наступні специфічні правила:

1. Не можна перевищувати ризик більше, ніж це може дозволити власний

капітал;

2. Обов'язково думати про наслідки ризику;
3. Не ризикувати великим за ради чогось малого;
4. Позитивне рішення приймати лише за відсутності сумнівів;
5. Не думати вузько, та думати що існує тільки одне рішення;
6. Пам'ятати про безліч рішень проблеми та винаходити їх.

Застосування *першого правила* означає, що перед прийняттям рішення про ризикове капіталовкладення, фінансовий директор ТОВ «Промінь-Приват» повинен:

1. Визначити ймовірну суму збитку через цей ризик;
2. Порівняти його з сумою вкладених коштів;
3. Порівняти його із загальною фінансовою ситуацією та вирішити, чи не спричинить втрата даного капіталу до банкрутства відповідного інвестора.

Вартість збитку в результаті інвестиції може бути рівною, меншою або більшою за вартість цього капіталу.

Втілення *другого правила* буде вимагати, щоб фінансовий менеджер досліджуваної компанії, знаючи максимальну величину збитку, сформулював би, наслідки і ймовірність ризику, та прийняв рішення про відмову відповідного ризику (заходу), а також взяв на себе відповідальність про прийняття ризику або передачу цього ризику на відповідальність іншої особи компанії ТОВ «Промінь-Приват».

Що стосується *третього правила*, тут його дія особливо виразно проявиться при передачі ризику (страхуванні). У такому випадку це значить, що фінансовому менеджеру необхідно вибрати та визначити прийнятне співвідношення між страховою сумою і страховим внеском.

Дії *четвертого, п'ятого та шостого правила*, передбачає ситуацію, в якій буде існувати тільки одне рішення (позитивне або негативне), але необхідно його для початку знайти. Якщо при дослідженні показники вказують, що інших рішень немає та не може бути, то обирають правило «у

випадку на гірше», іншими словами «якщо сумніваєшся, то приймай негативне рішення».

Основний механізм управління ризиками, що пропонується впровадити на ТОВ «Промінь-Приват» представимо на рис. 3.4

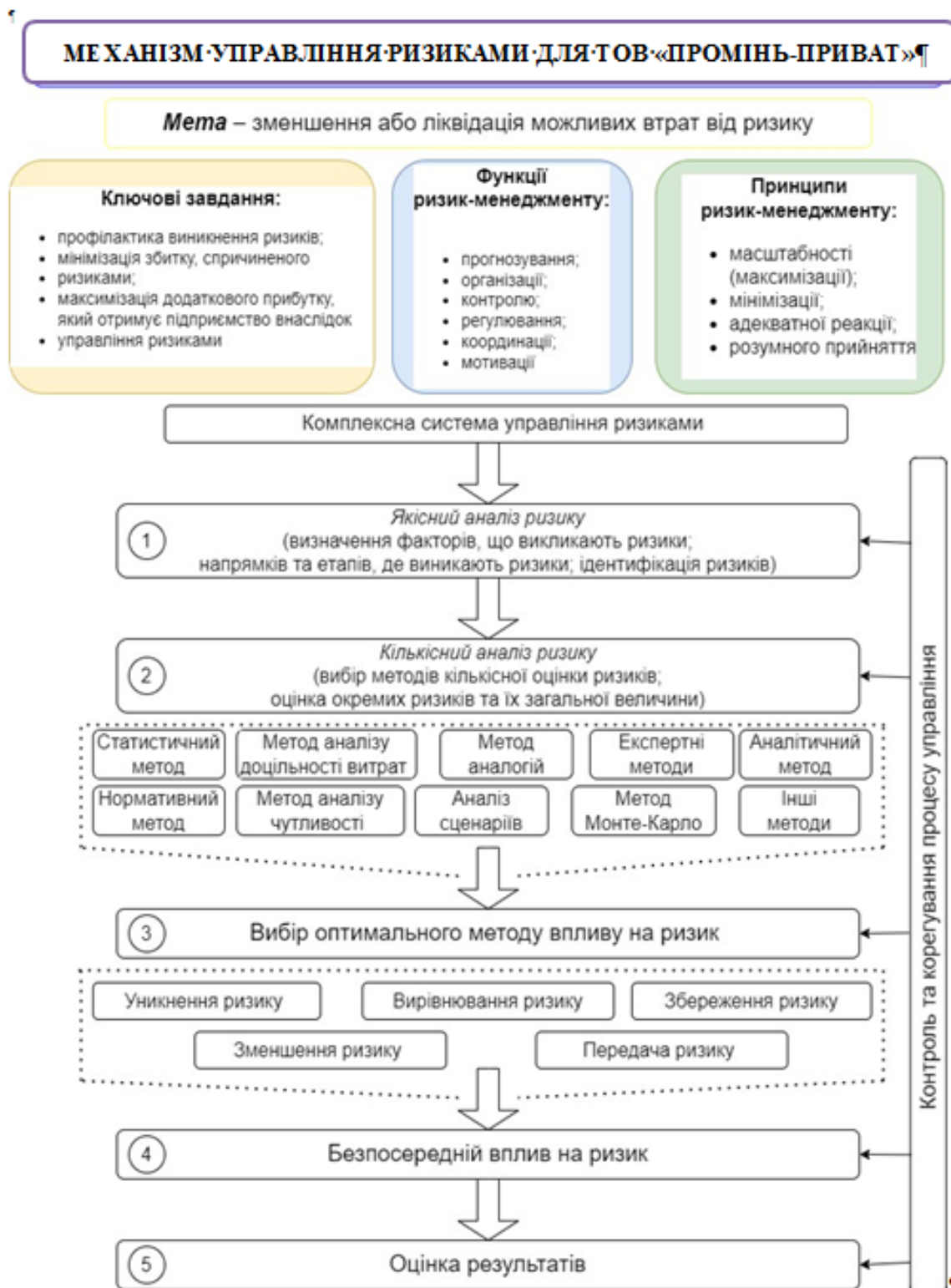


Рис. 3.4. Механізм управління ризиками, що пропонується впровадити на ТОВ «Промінь-Приват»

Основною метою управління ризиками у компанії ТОВ «Промінь-Приват» є зменшення або усунення збитків, викликаних ризиком. Основними принципами управління ризиками досліджуваної компанії будуть виступати:

- Принцип максимізації (масштабності) полягає у намаганні розглянути якомога більше аспектів потенційного ризику.
- Принцип зниження ризику – полягає в зменшенні мінливості ризиків і ступеня їх впливу.
- Принцип реагування це швидка та ефективна відповідь на зовнішні зміни в ризиковому середовищі.
- Принцип розумного прийняття – передбачає прийняття ризиків лише тоді, коли вони обґрунтовано необхідні.

Управління ризиками в компанії ТОВ «Промінь-Приват» – являється функція, що відноситься до всіх функцій управління, але на практиці вона визначається об'єктом керування: прогнозування (планування), організація, контроль, регулювання, координація та мотивація.

Оцінкою ризику в компанії ТОВ «Промінь-Приват» буде являти собою розробка на позитивну перспективу змін для всього середовища та його компонентів. Оцінка та прогнозування в компанії будуть визначатись як передбачення певної події, тобто прогнозування можуть здійснювати використовуючи статистику (екстраполяцію) або ж експертні методи (на основі досвіду та знань).

Роль ТОВ «Промінь-Приват» у відділі ризик-менеджменту полягає в розробці та впровадженні програм, спрямованих на пом'якшення ризиків за допомогою встановлених правил і процедур, адаптованих до конкретної організації.

Регулюванням в мінімізації ризику ТОВ «Промінь-Приват» буде являти впливом на об'єкт яким управляють, також за допомогою нього буде досягатись стан стійкості відповідного об'єкту у випадку відхилення від визначених параметрів. Цей принцип буде стосуватись передусім

прогресивних заходів щодо усунення ризиків.

Також координація в мінімізації ризику забезпечує цілісність роботи між усіма системами управління ризиками, інструментами управління та спеціалізованими особами в компанії ТОВ «Промінь-Приват».

У центрі уваги мінімізації ризику ТОВ «Промінь-Приват» – мотивація працівників до успіху в своїй роботі. Контроль фахівцями ТОВ «Промінь-Приват» в управлінні ризиками являє собою перевірку організації праці для мінімізації рівня ризику, що вимагає оцінки результативності заходів впливу дій на ефективність.

У процесі оцінки ризику в компанії ТОВ «Промінь-Приват» можна запровадити два види аналізу: *якісний* та *кількісний*.

Якісний аналіз буде включати в себе: ідентифікацію джерел і причин ризику, простіше кажучи «зон ризику», тобто етапів та завдань, під час виконання яких можуть виникнути ризики, виявлення всіх можливих типів ризиків, а також можна виявити ризики з можливими позитивними та негативними наслідками, що можуть з'явитись при прийнятті будь-яких ризикованих рішень. Важливим є якісний аналіз факторів ризику, оскільки від його повноти залежить якість розробки списку незапланованих подій. Стартовою базою для кількісного аналізу ризику є результати якісного аналізу.

Кількісний аналіз відноситься до якісної оцінки кількісних параметрів. Це забезпечує уподібнену основу для порівняння різних видів ризику. Кількісна оцінка ризику прогнозує чисельне визначення окремих видів ризику, а також розрахунок їх загального рівня. На даному етапі визначається ймовірність прихід окремих ризикових подій, а також оцінюється ймовірність усіх можливих результатів, обчислюються показники, які кількісно визначають міру ризику, а також характеризуються допустимі межі та рівні.

Також для більш ефективного функціонування компанії ТОВ «Промінь-Приват» пропонується впровадити в управління ризиками п'ять

основних етапів:

– *Етап 1. Ідентифікація та аналіз ризиків.* Ідентифікація та аналіз ризиків включає виявлення ризиків, їх природу чи інших рис характерні ризику, вибір особливостей для їх реалізації (включаючи визначення розміру економічного збитку та зміни ризику, також ступінь і закономірності їх зв'язку в часі). Без таких досліджень неможливо розробити ефективну та цільову стратегію управління ризиками.

– *Етап 2. Оцінка альтернатив управління ризиками.* Основною метою цього етапу є дослідження засобів, які можуть бути використані для запобігання ризикам, що впливають на бізнес компанії, та їх негативним наслідкам. Аналіз основних механізмів пом'якшення впливу випадкових подій та їх економічних наслідків дозволяє створити низку загальних стратегій управління ризиками, до яких входить: уникнення ризику (відмова); зменшення ризику (скорочення частоти втрат або уникнення збитку); мінімізація втрат; розподіл ризиків (диференціація та дублювання); передача ризиків (аутсорсинг ризиків тощо).

– *Етап 3. Вибір стратегії управління ризиками.* Цей етап спрямований на створення стратегії управління ризиками та невизначеністю компанії. При виборі стратегії доцільно враховувати різні критерії, наприклад: економічні, фінансові, технічні, соціальні тощо.

– *Етап 4. Реалізація обраного методу управління.* Характер процедур цього етапу виражається не в способі їх виконання, а в характері прийнятих рішень.

– *Етап 5. Удосконалення системи моніторингу результатів та управління ризиками.* На цьому етапі відбувається отримання та наповнення інформації про ризик, який є важливою умовою аналізу ризику на першому етапі. Забезпечує зворотний зв'язок із зазначеною системою. На підставі цього оцінюється ефективність заходів. [61]

На схемі (рис. 3.5) подані логічні зв'язки між етапами управління ризиком, ці етапи не обов'язково повинні реалізуватись послідовно.

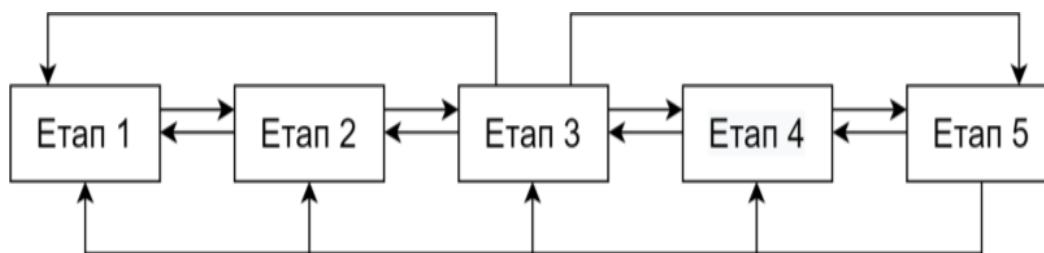


Рис. 3.5. Взаємозв'язки між етапами управління ризиком

3.3. Шляхи мінімізації ризиків в розрізі структурних підрозділів підприємства

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

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

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

У розвитку будь-якого підприємства існує ймовірність настання кризи, і в багатьох випадках цього не можна уникнути, але її гостроту можна

знизити, впізнати й побачити загрозу кризової ситуації [24].

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

Пропозиції щодо вдосконалення системи запобігання кризового стану на підприємстві передбачають здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій в діяльності компанії за наступними етапами. На першому етапі має здійснюватись аналіз показників фінансового стану підприємства, рівня його фінансової стійкості на базі розрахункових значень ключових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, фінансової залежності, ділової активності та ін.).

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

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

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

раніше комплекс заходів.

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

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

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

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

комерційних питаннях, заступник голови по тваринництву, заступник голови по рослинництву, головний інженер, інженер будівельник та фахівець з ризик-менеджменту. Основна мета діяльності фокус-групи полягатиме в сприянні ризик-менеджеру щодо вирішення гострих, проблемних ситуацій, після подолання ситуацій (за умови виникнення подібних ситуацій) працівники повертаються до виконання своїх прямих обов'язків. Пропонуємо оптимізувати організаційну структуру управління підприємства з урахуванням введення посади ризик-менеджера (рис. 3.6).

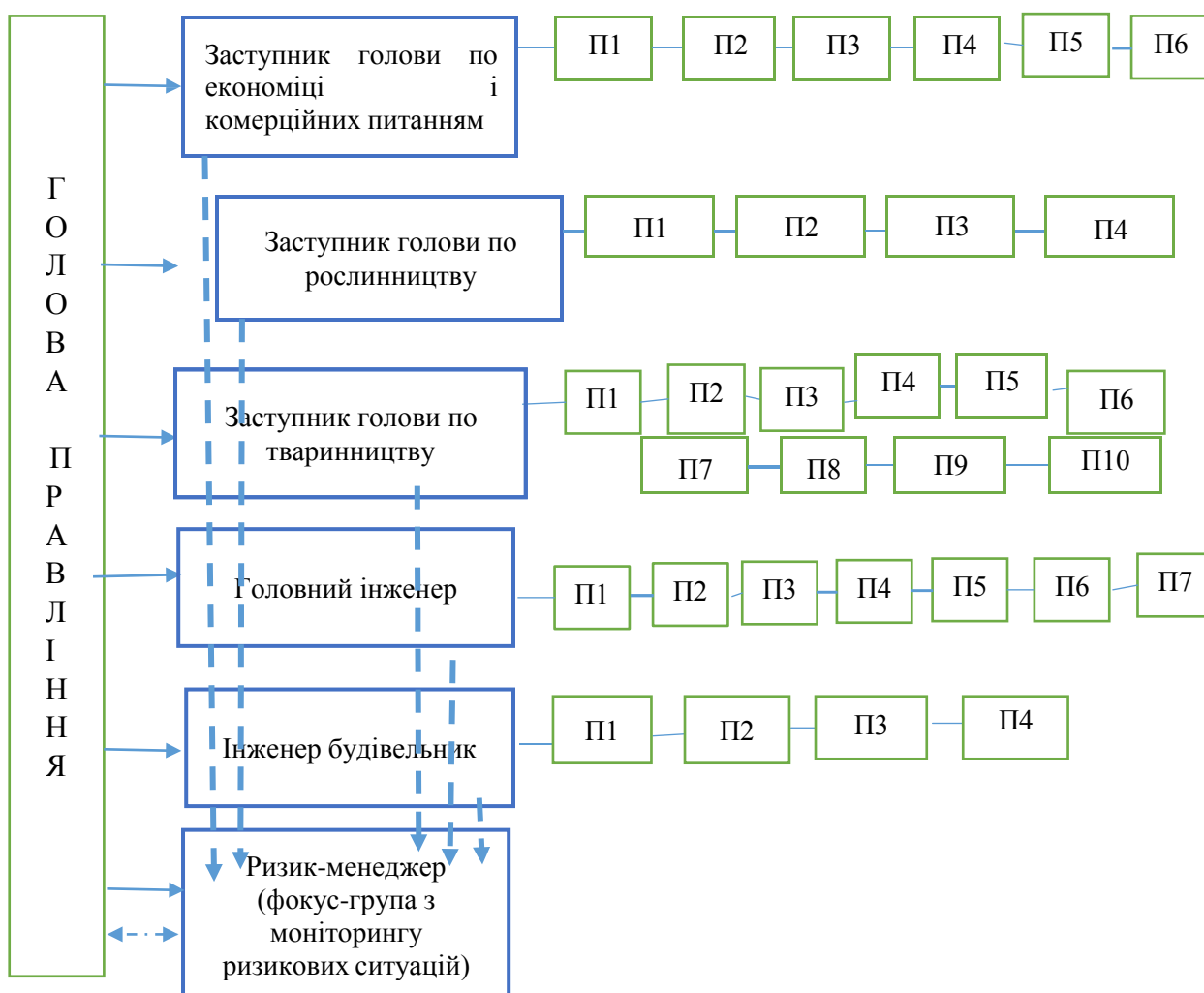


Рис.3.6. Макет структури управління ризиками в розрізі структурних підрозділів підприємства

Джерело: оптимізовано на основі [46]

Акцент роботи ризик-менеджера має бути направлений на моніторинг ризикових ситуацій, на швидке реагування у випадку відхилення діяльності підприємства від орієнтовних параметрів ризику, на превентивні заходи щодо

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

ВИСНОВКИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства / М. О. Турко // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2012. – № 5. – С. 85–89.
2. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / Л.І Донець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 472 с.
3. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики» [Електронний ресурс]. / Є.В. Бортнікова. // Ефективна економіка, – 2012. – №8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>
4. Difference Between Risk and Uncertainty [Електронний ресурс] keydifferences.com Режим доступу: <https://keydifferences.com/difference-between-risk-and-uncertainty.html>
5. Чекалова Н.Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. Бізнес-навігатор. 2014. № 2(34). С. 223–230.
6. Ткаченко А.М. Методи оцінки підприємницького ризику / А.М. Ткаченко, І.С. Якошь // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 3. – С. 136– 139.
7. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2019. 100 с.
8. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 32. С. 24-29.
9. Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій. Бізнес Інформ. 2012. № 8. С. 207-211.
10. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – №1. – С. 170-174.
11. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2013. 216 с.

12. Rudenko A. S. Account of information factor impact on efficiency of enterprise activity while making management decisions based on budgeting / A. S. Rudenko, D. V. Kabachenko // The advanced science journal / Economics: Business management and administrative services. – United States. – Volume 2014. – Issue 1. – P. 77 – 82.
13. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. [Електронний ресурс] ev.nmu.org.ua. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/E_V20172_107-115.pdf
14. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.
15. Методи дерев рішень, класифікації та прогнозування. [Електронний ресурс] moodle.znu.edu.ua Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/486136/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%209.pdf
16. Особливості моделювання систем підтримки прийняття рішень. Зибін С.В. // Міжвідомчий міжрегіональний семінар Наукової ради НАН України "Технічні засоби захисту інформації". – 2016.
17. Прийняття рішення в умовах ризику та/або невизначеності. [Електронний ресурс] financial.lnu.edu.ua Режим доступу: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/NMK_L_3_IT.pdf
18. Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.
19. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник / М.Д. Балджи та ін. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
20. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2012. – 252 с.
21. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління / А. В. Шегда, М. В. Голованенко. – К.: Знання, 2013. – 271 с.
22. Виробничі ризики, їх причини та класифікація. [Електронний ресурс] pidru4niki.com Режим доступу:

https://pidru4niki.com/86396/ekonomika/virobnichi_riziki_prichini_klasifikatsiya

23. Як проводити оцінку ризиків [Електронний ресурс] qftp.org Режим доступу: <https://qftp.org/wp-content/uploads/2020/09/21fc1.pdf>

24. Пісаревський І. М. Управління ризиками : [навч. посібник] / І. М. Пісаревський, О. Д. Стешенко. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 124 с

25. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навчальний посібник] / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 320 с.

26. Методи зниження ризику в проєкті. [Електронний ресурс] buklib.net Режим доступу: <https://buklib.net/books/34086/>

27. Звітність підприємств : [навч. посібник] / Г. Давидов, Н. Шалімова. – К. : Знання, 2010. – 623 с.

28. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 року № 73 / [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

29. Аверіна М.Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення / М.Ю. Аверіна // Актуальні проблеми економіки. — 2012.— №9. — С. 92—100.

30. Оцінка стану ділової активності підприємства [Електронний ресурс] investplan.com.ua Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2009/10.pdf

31. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] ukrstat.gov.ua Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

32. Аналіз прибутку компанії [Електронний ресурс] ibuhgalter.net Режим доступу: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25902>

33. Berzhanir, I. A. and others (2016), Diahnostyka pokaznykiv likvidnosti pidpriemstv. Finansove zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Diagnostics of liquidity indicators of enterprises. Financial Support to the Sustainable Development of the Ukrainian Economy], FOP Zhovtyi O. O., Uman, Ukraine, pp.151–156

34. Аналіз ліквідності підприємства [Електронний ресурс] [economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf
35. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] buklib.net Режим доступу: <https://buklib.net/books/28009/>
36. Sarapina, O. A. (2012), "System analysis of the financial state of the enterprise: methodology and directions of improvement ", *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 2, pp. 47–58.
37. Кривдюк А.В., Яцишина С.Є. Дослідження економічної категорії платоспроможності підприємства// *Економічний простір* №15 – 2012.
38. Котляр М.Л. Платоспроможність та ліквідність в системі оцінки фінансової стійкості підприємства// *Економічний простір* №11 – 2014.
39. Рентабельність як основний показник прибутковості підприємства [Електронний ресурс] [spilnota.net.ua](http://www.spilnota.net.ua) Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3034/>
40. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування / Н. О. Ковальчук, Т. В. Руснак // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. – В. 11. – С. 368-371.
41. Пігуль Н.Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. – Вип. 1. – С. 186-190.
42. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] vestnik-econom.mgu.od.ua Режим доступу: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/>
43. Голеско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства / І.О. Голеско // *Економіка транспортного комплексу*. – 2017. – Вип. 30. – С. 49- 57
44. Управління фінансовою стійкість підприємства [Електронний ресурс] [economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf

45. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ- 2000, 2011. – 240 с.
46. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко / Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 3 (7). – С. 72–79.
47. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(3), 70-79. [Електронний ресурс] doi.org Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>
48. Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 1. –С. 157- 162.
49. Особливості управління ризиками розвитку підприємства / С. М. Клименко // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 24– 29.
50. Теоретичні основи ризик-менеджменту [Електронний ресурс] msn.khnu.km.ua Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/554984/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf
51. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С. 189 – 192.
52. Березін О. В. Управління ціноутворенням: навч.посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Суми: Університетська книга, 2012. – 175 с.