

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СКАЛЬСЬКИЙ Ігор Олегович
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.15:005.334

Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної
нестабільності

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

Левків Галина Ярославівна
доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Скальський І.О. Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності. – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності. Проаналізовано ризики ПП «***». Запропоновано оптимізація системи управління ризиками на підприємстві ПП «***».

Ключові слова: ризики, страхування, аграрний сектор, управління, методи.

SUMMARY

Skalsky I.O. Improving enterprise risk management in conditions of economic instability.– *Manuscript*.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of improving enterprise risk management in conditions of economic instability. The risks of PE “Western Bug” are analyzed. Optimization of the risk management system at the enterprise of PE “Western Bug” is proposed.

Keywords: risks, insurance, agricultural sector, management, methods.

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Скальський Ігор Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності

керівник проєкту (роботи) Левків Галина Ярославівна д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року

№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

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

Теоретико-методологічні основи удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності.

Проаналізовано ризики ПП «***».

Запропоновано оптимізація системи управління ризиками на підприємстві ПП «***».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки, таблиці, схеми.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	жовтень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	листопад 2024	
4	Бібліографічний огляд	січень 2025	
5	Вступ	березень 2025	
6	Розділ 1	травень 2025	
7	Розділ 2	червень 2025	
8	Розділ 3	липень 2025	
9	Висновки та пропозиції	вересень 2025	
10	Оформлення роботи	жовтень 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	жовтень 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	9
1.1.	Основні поняття та категорії економічних ризиків	9
1.2.	Управління ризиками як складова діяльності підприємства	18
1.3.	Ризик-менеджмент у аграрному секторі: специфіка та підходи	27
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПП «***»	36
2.1.	Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства	36
2.2.	Аналіз ризиків для ПП «***»	46
2.3.	Оцінювання механізмів управління ризиками в діяльності підприємства	57
РОЗДІЛ 3.	ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «***»	65
3.1.	Стратегії мінімізації ризиків на ПП «***»	65
3.2.	Запровадження системи управління ризиками через механізми страхування на підприємстві	73
	ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	83
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам і багатим земельним ресурсам Україна традиційно належить до держав із потужним аграрним потенціалом та розвиненою мережею агропідприємств. Проте після здобуття незалежності галузь тривалий час перебувала у стані трансформації. Розпад колективних господарств, низький рівень технічного забезпечення, брак приватних агрофірм із належним управлінським досвідом і фінансовою стабільністю призвели до занепаду аграрного виробництва. Ситуацію ускладнювала значна конкуренція з боку імпоротної продукції, що довгий час ставила українських виробників на межу виживання.

Протягом останнього десятиліття відбулися позитивні зміни: з'явилися як малі фермерські господарства, так і великі агрокомпанії, які активно впроваджують сучасні технології та поступово виходять на міжнародні ринки. Водночас більшість агропідприємств і далі стикаються з численними викликами — економічними, організаційними, природними й, особливо, політичними.

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році аграрний сектор України опинився в умовах безпрецедентних ризиків. Значна частина орних земель опинилася в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, що призвело до зменшення обсягів виробництва та експорту. Руйнування інфраструктури, блокада морських портів, логістичні труднощі, дефіцит пального та засобів виробництва, а також кадрові втрати суттєво вплинули на стабільність функціонування агропідприємств.

В умовах війни аграрний бізнес України змушений працювати з підвищеним рівнем невизначеності. Ризики втрати врожаю, знищення техніки, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу та підвищення собівартості продукції потребують нового підходу до системи управління. Саме тому питання формування ефективного механізму управління ризиками стає надзвичайно

актуальним і стратегічно важливим для збереження економічної стійкості аграрного сектору.

У зв'язку з цим магістерське дослідження присвячене темі «Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності», де розглянуто питання забезпечення стабільності діяльності агропідприємств у сучасних умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління ризиками підприємств у період економічної нестабільності активно досліджується як українськими, так і зарубіжними вченими. Значний внесок у розроблення теоретичних і методичних засад управління ризиками зробили такі науковці, як Л.В. Балабанова, Й.С. Завадський, В.О. Новак, Г.В. Осовська, О.В. Сардак, Ф.І. Хміль, А.В. Шегда, Л.В. Шовкун та інші. Їхні праці присвячені питанням менеджменту, оцінювання ризиків, формування систем управління, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, а також адаптації підприємств до умов економічної турбулентності.

Метою магістерської роботи обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками на підприємстві в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Особлива увага приділяється пошуку інструментів мінімізації ризиків, що виникають унаслідок воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів, коливань валютного курсу та нестабільності ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

1. Розкрити сутність, природу та класифікацію ризиків аграрного виробництва.
2. Проаналізувати процес управління ризиками на підприємстві.
3. Визначити особливості ризик-менеджменту в умовах воєнного стану.
4. Дослідити господарську діяльність агропідприємства.
5. Провести аналіз основних ризиків, притаманних його діяльності.

6. Оцінити ефективність діючої системи управління ризиками.
7. Розробити практичні рекомендації щодо зменшення впливу ризиків та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз.

Об'єктом дослідження Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на аграрному підприємстві в умовах сучасної економічної нестабільності, спричиненої воєнними подіями та кризовими явищами в національній економіці.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління ризиками підприємства, зокрема розроблення адаптивних механізмів, методів оцінювання, прогнозування та мінімізації ризиків у період воєнних і післявоєнних економічних трансформацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків і пропозицій у системі управління агропідприємствами для зниження негативного впливу ризиків, спричинених війною та економічною нестабільністю.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Основні поняття та категорії економічних ризиків

Коли йдеться про загрози для бізнесу, мова стосується не лише необхідності ефективного менеджменту, а й вміння ідентифікувати та управляти ризиками. Ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, і особливо важливими вони стають для агропідприємств через специфіку виробничого процесу та високу залежність від зовнішніх факторів. Для розуміння механізмів управління ризиками доцільно спершу визначити їхню сутність.

У сучасному менеджменті ризик розглядається як потенційна ймовірність виникнення подій в умовах невизначеності економічного середовища, яку можна оцінити кількісними та якісними методами. Він характеризує загрозу, що підприємець може понести додаткові витрати понад прогнозовані або отримати нижчий дохід, ніж очікував.

В.В. Чорнуха визначає ризик як «ймовірність настання збитків або недоотримання доходів порівняно з запланованим рівнем». Подібним чином ризик можна трактувати як можливість виникнення несприятливих подій та негативних наслідків у майбутньому [38].

З точки зору господарської діяльності, О.М. Густера наголошує, що підприємницький ризик виникає під час будь-яких видів економічної діяльності: виробництва продукції, надання послуг, комерційних операцій, реалізації соціально-економічних або науково-технічних проектів [10].

Історія розуміння ризику демонструє його еволюційний розвиток. Як зазначає Ю.Масюк, це поняття зазнавало поступових змін протягом століть, що

відображено у спеціальній схемі (рис. 1.1), яка ілюструє етапи формування сучасного підходу до управління ризиками.

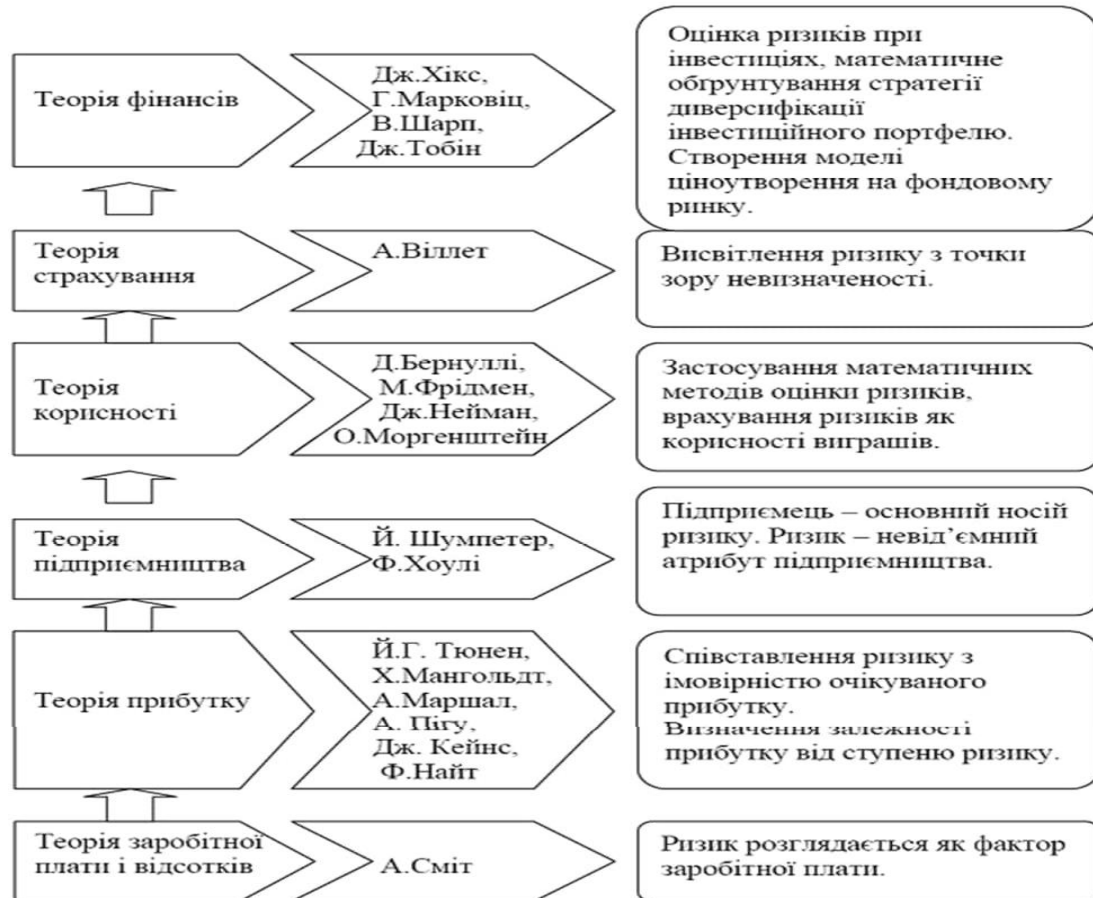


Рис. 1.1. Історичний розвиток концепцій ризику в різних наукових підходах

Джерело:[29]

Водночас у дослідженнях В. Цопа представлено узагальнення основних підходів до трактування поняття «ризик» (див. Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ризик»

Вид ризику	Визначення
Юридичний	Наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання банком вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення
Економічний	Економічна категорія, пов'язана з подоланням часткової непевності у виробничо-економічних відношеннях, що базується на ймовірносних оцінках досягнення як позитивного, так і негативного результату
Техніко-експлуатаційний	Зв'язаний не просто із заподіянням шкоди технічного характеру (поломкою, тимчасовим або й повним виходом із ладу обладнання, тощо), але й із можливим заподіянням шкоди навколишньому середовищу, життю та здоров'ю як своєму, так й інших осіб
Бізнес	1. Можливість настання ймовірної події або сукупності подій, що призводять до прямих матеріальних збитків; 2. Ймовірність недоотримання прибутку або доходу; 3. Характеристика вияву збитку; 4. Застрахований об'єкт, що може підпасти під збиток
Підприємницький	Виникає за будь-яких видів підприємницької діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів і послуг, їхньою реалізацією; товарно- грошовими й фінансовими операціями; комерцією й здійсненням науково-технічних проектів
Виробничий	Пов'язані з виробництвом продукції, товарів, виконанням робіт і наданням послуг, у процесі яких керівники підприємств вирішують проблеми неповного використання сировини, матеріалів, зростання собівартості, збільшення трудових витрат
Комерційний	Збитки, втрати, що виникають у процесі реалізації готової продукції, товарів і послуг, зроблених підприємствами. Це ризики продажу на ринках; ризики, пов'язані з транспортуванням реалізованих активів, із платоспроможністю контрагентів
Інвестиційний	Можливість виникнення фінансових втрат у процесі здійснення інвестиційної діяльності, що поділяється на реальне й фінансове інвестування
Кредитний	Небезпека несплати позичальником основного боргу й відсотків, що належать кредиторам
Діловий	Небезпека зниження або втрати здатності економічного суб'єкта підтримувати досягнутий рівень доходу на вкладений капітал
Ціновий	Ймовірність фінансових втрат у результаті коливань цін на продукцію й товари внаслідок зміни ринкового попиту на них
Політичний	Пов'язані з не передбачуваними діями, заходами чи акціями законодавчих або виконавчих органів влади іноземних держав щодо конкретної суверенної держави, підприємств або просто приватних осіб цієї держави. Політичні ризики можуть через систему всляких допущень чи особливих умов договору страхування включатись в обсяг відповідальності страховика
Екологічний	Пов'язані із забрудненням довкілля і зумовлені перетворювальною діяльністю людини у виробництві. Екологічні ризики, як правило, не включають до обсягу відповідальності страхової організації. Однак певні страхові інтереси, зумовлені екологічними ризиками, привели до створення самостійного виду страхування, що відповідає цим інтересам
Транспортний	Підрозділяються на ризики каско і карго. Транспортні ризики каско стосуються страхування повітряних, морських і річкових суден, автомобілів та рухомого залізничного складу під час пересування, стоянки (простою) і ремонту
Спеціальний	Зміст спеціальних ризиків зазначається в особливих умовах договору страхування і може включатися до обсягу страхової відповідальності. Зокрема, передбачають страхування перевезення особливо цінних вантажів (грошової готівки, виробів з коштовних металів та каміння, творів мистецтва тощо).

ОюГуцалюк пропонує систематизувати існуючі підходи до трактування ризику, розподіляючи їх за тим, яке ключове поняття лежить в основі визначення ризику (див. Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення терміна «ризик» у наукових джерелах з економіки

Трактування через поняття:	Автори
ймовірність	О. Грачов, Т. Кузьменко, Л. Примостка
можливість	Є. Олейніков
подія	В. Кравченко, А. Старостіна, І. Балабанова
діяльність	О. Мельник, В. Ячменьова
результат	І. Бланк, І. Мігус, С. Лаптев

Джерело:[6]

За визначенням Н.Добіжа, ризик слід розуміти як імовірність виникнення втрат ресурсів або отримання нижчих прибутків, ніж очікувалося за умови оптимального використання наявних можливостей. [14].

Поняття «ризик» тісно взаємопов'язане з категоріями «ймовірність» та «невизначеність». Ймовірність дозволяє кількісно оцінити шанси настання певної події, тоді як невизначеність відображає неповноту або неточність інформації щодо умов ведення господарської діяльності та поведінки інших учасників ринку. У таких умовах точне прогнозування та оцінка можливих наслідків стають ускладненими через дефіцит необхідних даних.

С.П. Білоус приділяє особливу увагу аналізу поняття «ризик». Вона підкреслює, що ризик і невизначеність не є тотожними категоріями, проте між ними існує тісний взаємозв'язок: ризик виникає саме в умовах невизначеності. Іншими словами, ризик можна визначити як ймовірність недосягнення запланованого результату в процесі будь-якої діяльності, коли через невизначеність суб'єкт не може повністю гарантувати позитивний результат [6].

Ризик характеризує ситуацію, у якій можна скласти перелік потенційних наслідків і оцінити їхню ймовірність за допомогою економіко-математичних методів. Якщо ступінь ймовірності певної події можна визначити кількісно та якісно, мова йде про ризик; якщо ж такої оцінки неможливо здійснити - ситуація класифікується як невизначеність.

Н.Ю. Захарова підкреслює, що ризик є невід'ємним і об'єктивно неминучим елементом будь-якого управлінського рішення, адже невизначеність завжди присутня у господарському середовищі. Він виникає лише там, де існує два або більше альтернативних варіантів розвитку подій [15].

Як видно, визначень ризику існує багато. У найпростішому сенсі його можна розглядати як загрозу настання небажаних подій. Якщо розглядати ризик як економічну категорію, його доцільно трактувати як ситуацію, що може виникнути під час будь-якої господарської діяльності та несе потенційні загрози або фінансові збитки.

Причини виникнення ризиків у бізнесі можна класифікувати за сферою їх прояву:

Внутрішні фактори:

- недоліки у системі управління;
- проблеми організації виробничого процесу.

Зовнішні фактори:

- поведінка контрагентів;
- помилки у прогнозуванні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- коливання економічних чинників;
- політичні ризики [6].

На сучасному етапі розвитку економіки науковці розрізняють кілька груп ризиків. Деякі з них є універсальними і властиві будь-яким суб'єктам

господарювання, тоді як інші притаманні лише окремим видам діяльності. Далі зосередимо увагу на ключових категоріях ризиків. У найзагальнішому вигляді їхню класифікацію можна представити на схемі, наведеній на рис. 1.1.



Рис.1.1. Класифікація ризиків

Джерело:[16]

Проте така класифікація є досить умовною і не дозволяє повністю відобразити всі складнощі та загрози, з якими стикаються підприємства. Насамперед, залежно від різних аспектів діяльності, ризики можна розділити на психологічні, соціальні, економічні, юридичні, політичні, інформаційні, медико-біологічні та комбіновані (соціально-економічні) [30]. У межах даного дослідження основну увагу буде приділено економічним та соціальним ризикам, хоча для агропідприємств актуальними залишаються всі зазначені види.

Існують й інші підходи до класифікації ризиків. За призначенням їх можна поділити на: ризики, що передбачають можливі втрати; ризики, що пов'язані з отриманням вигоди [6].

Залежно від масштабу деякі автори виділяють локальні та глобальні ризики [30], інші ж розмежовують їх на міжнародні, макроекономічні та регіональні.

За джерелом небезпеки: природні ризики - це ризики, що виникають незалежно від людської діяльності й обумовлені дією природних явищ, таких як землетруси, повені, епідемії чи інші стихійні лиха [16]; техногенні ризики - це ризики, що зумовлені впливом людської виробничої та економічної діяльності, внаслідок якої можуть виникати аварії, поломки, забруднення чи інші небезпечні ситуації технічного походження; змішані ризики - події, спричинені як природними явищами, так і діяльністю людини [6].

За типом ризику: раціональний (обґрунтований); нерациональний (необґрунтований); авантюрний (ризиковий, азартний) [30].

За часом прийняття ризикованих рішень: випереджаючий; своєчасний; запізнений [30].

За чисельністю осіб, що приймають рішення: індивідуальний; груповий [30].

За видом економічної діяльності виділяють такі типи ризиків:

- виробничі ризики - пов'язані з можливістю фінансових втрат унаслідок перерв у роботі підприємства, що можуть бути спричинені пошкодженням або вибуттям основних і оборотних засобів (обладнання, сировини, транспорту тощо), а також невизначеністю, яка супроводжує впровадження інноваційних технологій чи нової техніки;

- маркетингові ризики - характеризують імовірність зниження ринкової позиції підприємства, скорочення обсягів реалізації та прибутку внаслідок несприятливих змін ринкової кон'юнктури, цінової політики або умов зовнішнього середовища, зокрема підвищення цін на енергоносії чи кредитних ставок;

- фінансові та комерційні ризики - пов'язані з невизначеністю у сфері фінансового менеджменту, а також із можливими втратами, що виникають під час укладання угод, ведення розрахунків або співпраці з контрагентами [6].

До основних видів фінансових ризиків належать: процентний, кредитний, валютний, ліквідності, ринковий, інфляційний та інші.

До комерційних ризиків належать:

- ризики, пов'язані з торгівлею та транспортуванням продукції - включають ризики, що виникають під час реалізації товарів на ринку, перевезення вантажів, приймання продукції покупцем, оцінки платоспроможності клієнта, а також ризики, зумовлені валютними коливаннями;

- інвестиційні ризики - виникають у процесі вкладення капіталу з метою отримання доходу. До цієї групи належать ризики неповного одержання прибутку, зниження рівня рентабельності (процентні, кредитні, біржові, селективні, а також ризики банкрутства) та можливість зазнати безпосередніх фінансових втрат [26];

- промислові ризики - притаманні функціонуванню підприємств, що здійснюють виробничу діяльність;

- професійні ризики - пов'язані з виконанням працівниками специфічних трудових або службових завдань у межах їхньої професійної діяльності [6]

Більш розгорнуто структуру комерційних (підприємницьких) ризиків подано у класифікації В.В. Чорнуха (рис. 1.2). Враховуючи запропонований підхід, доцільно провести поглиблений аналіз ризиків, притаманних діяльності конкретного підприємства.

Біржові ризики підприємства виникають у разі можливих збитків від операцій на фондовому ринку. До них належать: ризик непогашення зобов'язань за комерційними угодами; ризик неплатежу комісійних винагород.



Рис. 1.2.Класифікація підприємницьких ризиків

Джерело:[38]

В.І. Филик розширює класифікацію страхових ризиків, виділяючи такі критерії: за рівнем допустимості, очікуваними результатами, тривалістю впливу, сферою виникнення, масштабом дії, природою походження, етапом здійснення угоди, можливістю диверсифікації та страхового покриття [40].

За об'єктами ризику (відповідно до практики страхової справи) виділяють [6]: майновий ризик, включно з ризиком відповідальності; ризики втрати майна підприємця, що можуть виникати через крадіжку, диверсію, недбалість або технічні неполадки; ризик шкоди життю та здоров'ю громадян.

За часом виникнення ризику поділяють на: короткострокові; постійні.

За часовим виміром дії виділяють: ретроспективні (пов'язані з минулим); поточні; перспективні.

Залежно від конкретної ситуації розрізняють: стохастичні ризики - виникають у умовах невизначеності; конкуруючі ризики - проявляються у ситуаціях конфлікту [30].

За характером наслідків: це ризики, які можуть призвести як до вигоди, так і до збитків; до них належать, наприклад, екологічні, політичні, транспортні та майнові ризики;

- спекулятивні ризики - характеризуються потенціалом отримання як прибутку, так і збитків [6].

За ступенем ризику:

- допустимий ризик - ймовірність втрат, що не перевищує очікуваного прибутку від проекту; збитки можливі, але вони залишаються в межах планових доходів;;

- критичний ризик - загроза збитків, що перевищують очікуваний прибуток і рівень витрат на проект;

- катастрофічний ризик - ймовірність повної втрати майна підприємства, що здатна спричинити його банкрутство або примусову ліквідацію активів.

До цієї категорії також відносяться ризики прямої небезпеки для життя людей та виникнення екологічних катастроф [6].

Як показує практика, будь-яке підприємство у своїй діяльності стикається з великою кількістю ризиків. Широкий перелік ризиків не означає, що всі вони проявляються одночасно у кожного суб'єкта господарювання. Проте залежно від умов середовища та специфіки діяльності бізнесу підприємство зустрічається із більшістю із перелічених загроз. Тому надзвичайно важливо систематично виявляти ризики та шукати ефективні способи мінімізації їхніх наслідків.

1.2. Управління ризиками як складова діяльності підприємства

Процес управління ризиками часто є навіть складнішим за їхнє виявлення та оцінку. Існують ситуації, що виходять за межі контролю, коли уникнути ризику практично неможливо.

Вікіпедія трактує управління ризиком як здійснення рішень і заходів для коригування рівня ризику, проте це визначення не пояснює конкретних способів реалізації процесу та його кінцевих цілей [18].

Н.Добіж трактує процес ризик-менеджменту як систематичне застосування методів, інструментів і процедур для роботи з ризиками, який включає встановлення контексту ризику, його ідентифікацію, аналіз і розстановку пріоритетів, оцінку наслідків, а також постійний контроль і ефективну комунікацію [14].

Управління ризиками є складовою сучасного менеджменту, пов'язаною з діяльністю керівників у ситуаціях невизначеності, коли необхідно обирати серед кількох альтернатив управлінських рішень. Воно передбачає організаційні дії, спрямовані на економічний захист підприємства від негативних наслідків як свідомих, так і випадкових подій, здатних завдати шкоди його діяльності.

У структурі управління будь-якою організацією підсистема, яка займається контролем і зменшенням ризиків, з середини XX століття зазвичай відома під назвою «ризик-менеджмент». Однак аналіз наукової літератури показує, що це поняття не є тотожним самому управлінню ризиками [40].

Зокрема, Вікіпедія визначає ризик-менеджмент як систему управління ризиками, що охоплює стратегію та практичні заходи, спрямовані на досягнення основних цілей бізнесу. Він є окремим напрямком сучасного менеджменту, що досліджує методи контролю та мінімізації ризиків, які виникають у процесі діяльності господарських організацій.

Іншими словами, ризик-менеджмент - це комплексний процес прийняття та впровадження управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ризиків для діяльності організації. У сучасних умовах він виступає як безперервний, комплексний процес, що охоплює різноманітні методи та підходи для подолання перешкод на шляху досягнення стратегічних та оперативних цілей компанії [12].

Ризик-менеджмент має принципові відмінності від інших сфер управлінської діяльності. Вчені виділяють такі його основні характеристики:

1. Це система, яка інтегрує осіб, що приймають управлінські рішення, та виконавців, встановлюючи між ними взаємозв'язок і порядок взаємодії;
2. Це справжня управлінська діяльність, у процесі якої приймаються і реалізуються управлінські рішення;
3. Основна мета системи полягає у мінімізації впливу непередбачених подій на діяльність організації.

У широкому розумінні ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію можливих загроз та підбір ефективних методів їхнього зменшення. Основне завдання цього процесу — забезпечити найефективніше управління ризиковими ситуаціями в межах організації. В окремих випадках управління ризиками охоплює комплексний аналіз і контроль усіх потенційних загроз, з якими стикається підприємство, одночасно використовуючи можливості для підвищення вартості його активів [6].

Для реалізації поставленої мети у рамках ризик-менеджменту виділяють такі ключові завдання:

1. Запобігання виникненню ризиків;
2. Мінімізація негативних наслідків ризикових ситуацій;
3. Максимізація додаткових прибутків, які можуть виникнути в результаті ефективного управління ризиками.

Система ризик-менеджменту охоплює такі складові::

- визначення, вивчення та оцінювання ризиків;
- розробку заходів превентивного характеру для запобігання або мінімізації наслідків кризових ситуацій;
- впровадження механізмів забезпечення життєздатності підприємства;
- створення страхових механізмів;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливих коливань ринку та реалізація додаткових, спрямовані на підвищення стабільності та ефективності діяльності.

Управління ризиками спирається на низку основних принципів, що забезпечують його результативність і здатність адаптуватися до змінних умов [12]:

1. Інтеграція в діяльність організації - управління ризиками має становити органічну частину всіх процесів підприємства, поєднуючись зі стратегічними та операційними функціями.
2. Структурований та комплексний підхід. Організована і всебічна система управління ризиками забезпечує узгодженість дій та можливість порівняння отриманих результатів.
3. Адаптивність управління. Процеси та структура управління ризиками мають бути адаптивними до внутрішніх і зовнішніх умов організації, враховуючи її завдання, цілі та корпоративні політики.
4. Залучення зацікавлених сторін. Ефективне та адекватне включення до процесу управління усіх зацікавлених учасників дозволяє враховувати їх досвід, знання і думки, підвищуючи обґрунтованість ухвалюваних рішень.
5. Динамічність. Ризики можуть виникати, трансформуватися або зникати залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ефективний ризик-менеджмент передбачає постійне прогнозування, виявлення та оперативне реагування на такі зміни.

6. Інформаційна обґрунтованість. Управління ризиками має спиратися на актуальні дані - історичні, прогнозні та поточні. Інформація має бути точною, оперативною, легко сприйнятною та доступною для всіх зацікавлених учасників, водночас враховуючи наявні обмеження та ступінь невизначеності.

7. Врахування людського та культурного чинника. Дії працівників, культура компанії та її цінності безпосередньо впливають на всі етапи управління ризиками, формуючи його результативність.

8. Безперервне вдосконалення. Система управління ризиками повинна постійно розвиватися, удосконалюватися та підлаштовуватися під зміни середовища для забезпечення стабільності та стійкості організації.

Деякі дослідники виділяють серед ключових принципів ризик-менеджменту такі, як принцип масштабності та принцип мінімізації наслідків ризиків.

Важливо також усвідомлювати основні компоненти системи управління ризиками на підприємстві. До структурних елементів ризик-менеджменту відносять:

- ідентифікацію ризиків;
- оцінку ризиків;
- моніторинг та контроль за ризиками;
- фінансування ризиків, що включає грошові витрати на реалізацію заходів управління ризиками.

Деякі автори розширюють цей перелік, додаючи заходи щодо запобігання ризикам. При комплексному розгляді ризик-менеджменту як системи можна виділити ще більшу кількість елементів.

У спрощеному вигляді структурну схему системи ризик-менеджменту запропоновано в працях Н.Захарової (рис. 1.1), що демонструє взаємозв'язок між основними компонентами та їх роль у забезпеченні ефективного управління ризиками на підприємстві.



Рис. 1.1. Структурна схема ризик-менеджменту

Джерело:[15]

У сучасній теорії та практиці ризик-менеджменту можна виділити три ключові напрями:

1. Розробка системи заходів для попередження та профілактики ризиків, що дозволяє мінімізувати ймовірність їх виникнення;
2. Мінімізація негативних наслідків, які ризики можуть спричинити для діяльності організації;
3. Використання ризиків як можливостей - перетворення потенційно небезпечних ситуацій на джерело додаткового доходу або інших комерційних переваг, що може стати стратегічним ресурсом для підприємства.

Існують різноманітні методи організації та послідовності етапів процесу управління ризиками.. Одним із таких є пропозиція О. Дрожчаної, яка включає:

1. Обмін інформацією та консультації - створення умов для того, щоб усі зацікавлені сторони розуміли природу ризиків, підстави для прийняття рішень та мотиви впровадження конкретних заходів.;
2. Визначення ситуації - адаптація процесу управління ризиками для підвищення ефективності оцінки та впливу на ризики;

3. Оцінка ризиків - всебічне виявлення, аналіз і оцінювання можливих загроз;

4. Вплив на ризики - вибір та застосування відповідних заходів для мінімізації негативного впливу;

5. Моніторинг і перевірка - забезпечення безперервного контролю та підвищення ефективності реалізації ризик-менеджменту через регулярні перевірки;

6. Документування та звітність - формалізація результатів оцінки та управлінських дій [34].

В.В.Чорнуха пропонує такі основні етапи управління ризиками:

1. Взаємодія та консультації - на всіх етапах ризик-менеджменту необхідно забезпечувати ефективну комунікацію та проводити консультації з внутрішніми і зовнішніми учасниками інноваційного процесу.

2. Визначення контексту - аналіз зовнішнього підприємницького середовища, внутрішніх параметрів організації та особливостей ризик-менеджменту, у межах яких відбуватиметься процес.

3. Ідентифікація ризиків - процес виявлення можливих загроз, здатних вплинути на інноваційний розвиток.

4. Аналіз ризиків - встановлення ймовірності їх виникнення, можливих наслідків, причин та факторів, що сприяють формуванню ризикових ситуацій.

5. Оцінка ризиків - поділяється на:

- якісну - визначення впливу ризиків на успішність інновацій;
- кількісну - чисельне визначення величини ризиків із використанням методів теорії ймовірностей, математичної статистики, фінансового аналізу та теорії дослідження операцій.

6. Прийняття та реалізація рішень щодо ризиків - розробка дій для запобігання ризикам та реагування на загрози, що виникають у процесі інновацій.

7. Моніторинг ризиків - безперервне спостереження та контроль за ризиковими ситуаціями для своєчасного виявлення ознак небезпеки та оперативного застосування ефективних заходів [38].

С.П.Білоус пропонує альтернативну схему, яка включає такі етапи:

1. Виявлення ризику із визначенням ймовірності його реалізації та масштабу можливих наслідків.
2. Розробка ризик-стратегії для зменшення ймовірності настання ризику та мінімізації негативного впливу.
3. Вибір методів і інструментів управління ризиком.
4. Безпосереднє управління ризиком - застосування обраних заходів.
5. Оцінка результатів та коригування стратегії - аналіз ефективності управлінських дій і внесення необхідних змін до стратегії.

Схоже пояснення етапів управління ризиками представлено у Вікіпедії, де особливий акцент робиться на третьому етапі - визначенні методів впливу на ризик.

Авторська схема Т.Анісімові передбачає виділення окремого етапу аналізу альтернативних способів управління ризиками, тоді як інші підходи інтегрують ці етапи у загальний процес, запропонований попередніми авторами.

Враховуючи, що головним завданням управлінців є мінімізація ризиків, варто розглянути основні способи їхнього контролю та усунення:

- уникнення ризику - відмова від діяльності або заходів, які пов'язані з високим ризиком;
- утримання ризику - свідоме збереження ризику під управлінням самого інвестора або організації;;
- передача ризику - перекладання відповідальності за ризик на третю сторону, наприклад, на страховика;
- зниження ризику - застосування заходів, які знижують імовірність настання ризику та потенційні розміри збитків [1].

Для ефективного зниження ризиків у діяльності підприємств використовують ряд основних заходів [2]:

1. Диверсифікація – це метод розподілу інвестиційних ресурсів між кількома незалежними об'єктами, що дозволяє мінімізувати ризики шляхом поширення вкладень на різні напрями діяльності. Наприклад, інвестор, купуючи акції п'яти різних компаній замість однієї, збільшує ймовірність отримання середнього доходу і знижує ризик втрат. Аналогічно, промислові підприємства у складі фінансово-промислових груп інвестують у банки для захисту активів та отримання вигідних кредитних умов, тоді як банки через акціонування промислових компаній стимулюють їх розвиток і контролюють діяльність. Цей підхід передбачає грамотне застосування договірної права, виконання взятих зобов'язань та розвиток довірчих відносин.

2. Отримання додаткової інформації – розширення обсягу даних дозволяє точніше прогнозувати результати діяльності і знижувати ризики. Інформація стає цінним ресурсом, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо партнерів, конкурентів та клієнтів.

3. Лімітування – встановлення меж витрат, кредитів, обсягів продажів або інвестицій, що дозволяє зменшити потенційні збитки. Наприклад, банки встановлюють кредитні ліміти, тоді як підприємства - обмеження на продаж товарів у кредит або на обсяг інвестицій.

4. Самострахування – підприємство самостійно формує фінансові або натуральні страхові резерви, замість того щоб залучати зовнішніх страховиків. Це дозволяє оперативно реагувати на тимчасові фінансові та комерційні перешкоди, особливо у високоризикових галузях.

5. Страхування – передача ризику страхувальній компанії через формування страхового фонду з внесків учасників. Страхування виконує чотири основні функції:

- ризикова - перерозподіл втрат між учасниками страхування;

- запобіжна - фінансування заходів для зниження ймовірності страхових випадків;
- заощаджувальна - збереження коштів учасників;
- контролююча - контроль за цільовим формуванням і використанням страхового фонду.

Підприємництво завжди пов'язане з ризиком: високий прибуток зазвичай отримується в умовах високого ризику, проте його слід ретельно розраховувати та керувати ним. Основна мета менеджменту полягає у досягненні максимального ступеня контрольованості ризику. Управлінський ризик розглядається як багатофакторна категорія, що досліджується у динамічному, циклічному процесі з урахуванням інформаційних, часових, організаційних, економічних, соціальних і правових параметрів [6].

Отже, процес управління ризиками є комплексним і вимагає участі фахівців з економіки, техніки, права та інших сфер.

1.3. Ризик-менеджмент у аграрному секторі: специфіка та підходи

Нестабільність та високий рівень невизначеності в діяльності аграрних підприємств зумовлюють існування двох ключових груп ризиків: коливання ринкового середовища та вплив природно-кліматичних умов. Під ризиком розуміють потенційно негативні події, які можуть призвести до фінансових втрат або пошкодження майна учасників зовнішньоекономічної діяльності. На сучасному етапі такі ризики стають однією з головних причин складного фінансового стану підприємств агропромислового комплексу та зниження рівня життя в сільських регіонах [40].

За визначенням Л.В. Яреми ризики в аграрному секторі - це ступінь невизначеності, що виникає під час вирощування рослинної та тваринної продукції, а також у процесі використання матеріально-технічних,

інформаційних і фінансових ресурсів. При настанні певних подій ця невизначеність може негативно впливати на результати господарювання.

Як зазначає В.Филик джерела економічних ризиків у аграрному секторі включають фактори, явища та процеси, що призводять до невизначеності результатів діяльності підприємств.

Окрім економічних ризиків, розглянутих у розділі 1.1, сільськогосподарські підприємства стикаються з додатковими специфічними групами ризиків. Для повного розуміння діяльності таких підприємств важливо враховувати як економічні, так і інші категорії ризиків.

К. Шведова та О. Рибак, досліджуючи теорію та практику ризик-менеджменту в аграрному секторі, провели систематизацію економічних ризиків, властивих агропідприємствам (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Економічні ризики в аграрній сфері

Джерело:[40]

В.В. Чорнуха зазначає, що агроєкологічні ризики з'являються внаслідок впливу природно-кліматичних умов на господарську діяльність у сільському господарстві, а також через природні та техногенні чинники. Вони можуть проявлятися, зокрема, у випадках поширення небезпечних вірусних захворювань, які загрожують безпеці продовольства для населення [38].

Технологічні ризики у аграрному виробництві, харчовій та переробній промисловості здебільшого пов'язані з незадовільним станом матеріально-технічної бази: моральним, фізичним та функціональним зносом обладнання. Додатковими джерелами ризиків є невідповідність технологічних процесів і устаткування стандартам та регламентам виробництва продукції агропромислового комплексу.

З точки зору забезпечення продовольчої безпеки, технологічні ризики в агропромисловому комплексі тісно пов'язані з доступністю сучасної техніки та обладнання. Вони залежать від темпів технічного та технологічного переозброєння підприємств, наявності імпортного устаткування та якості сервісного обслуговування з боку закордонних компаній. Відставання у розвитку агрогосподарського, харчового та переробного машинобудування, у поєднанні з низькою конкурентоспроможністю продукції за ціною, якістю та рівнем автоматизації, значно обмежує можливості внутрішнього виробництва та експорту, що прямо впливає на продовольчу безпеку України. Ігнорування державними органами розвитку технологій АПК лише зберігатиме це відставання від передових країн [40].

Ще однією специфічною рисою підприємств, що підвищує ризики, є тривалий цикл виробництва. Планування та прийняття рішень щодо виробництва здійснюються за рік або навіть довше до моменту реалізації продукції. За цей час ринкова ситуація може змінитися на несприятливу для підприємства. На відміну від промислових галузей з тривалими виробничими циклами, наприклад, суднобудування, аграрні підприємства працюють у більш ризикованих умовах, оскільки на більшу частину продукції не укладаються контракти до початку виробництва. У суднобудуванні ж замовлення та контракти оформлюються заздалегідь. Для зменшення ризику, пов'язаного з тривалим виробничим циклом у сільському господарстві, доцільне широке застосування ф'ючерсних угод як ефективного інструменту ринкової економіки [32].

Сезонність виробництва обумовлює специфічні підходи до формування оборотного капіталу та відтворення робочої сили. Оскільки процеси виробництва і реалізації продукції розділені у часі, утримувати необхідний рівень оборотних коштів за рахунок власних джерел економічно недоцільно та неможливо через мобілізацію капіталу [32]. Подібні ризики, хоча й у менших масштабах, спостерігаються і в будівельній сфері, наприклад, при багатоквартирному житловому будівництві.

Ризики цієї групи мають суттєвий вплив на продовольчу безпеку, оскільки в окремі періоди скорочується виробництво сільськогосподарської продукції. Зниження обсягів виробництва з певним лагом відображається на харчовій та переробній промисловості, що призводить до порушення стабільного забезпечення населення продуктами харчування. Це зумовлює потребу у пошуку нових каналів постачання сировини, яка відповідає вимогам якості та безпеки. У зв'язку з кризовим станом АПК та загрозами для продовольчої безпеки, що підсилюють залежність країни від імпорту, державні органи повинні систематично працювати над забезпеченням національної продовольчої безпеки [4].

Екологічні ризики проявляються у вигляді можливих санкцій для підприємств за забруднення навколишнього середовища. Забруднення може негативно впливати на продуктивність та якість продукції рослинництва і тваринництва. Зменшити ці ризики можна через дотримання технологічних процесів виробництва та розвиток органічного сільського господарства, що одночасно підвищує екологічну безпеку і конкурентоспроможність продукції.

Опосередкованими проявами агроекологічних ризиків є скорочення виробничих потужностей у харчовій та переробній промисловості, обмеження або заборона міжрегіонального та міжнародного експорту сільськогосподарської продукції й готових харчових товарів, а також збільшення обсягів імпорту або

постачання сировини між регіонами. Всі ці фактори негативно впливають на стан продовольчої безпеки [26].

Кадровий ризик виникає через недостатній рівень управління та організації виробничих процесів, нестачу висококваліфікованих працівників, а також ризик втрати ключових фахівців, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства [5]. У 2022 році цей ризик особливо проявився в Україні, коли високий попит на ринку праці спостерігався серед агрономів.

Фінансові ризики для агрогосподарства значні через високу капіталомісткість підприємств. Основні засоби використовуються протягом короткого періоду, мають обмежену спеціалізацію та тривалий строк окупності, що потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. Сезонність виробництва збільшує потребу у кредитуванні [32]. Під час економічної кризи рівень фінансових ризиків зростає через підвищення процентних ставок, труднощі в отриманні позикових коштів і обмежені можливості лізингового фінансування. В таких умовах підприємства змушені виживати за рахунок власних ресурсів, а зношення основних фондів стримує диверсифікацію виробництва, яка могла б пом'якшити наслідки кризи [40].

Ефективним інструментом зниження фінансових ризиків є стимулювання цільового пільгового кредитування підприємств АПК державними банками та пряма підтримка у придбанні техніки й устаткування, що сприяє диверсифікації та підвищенню продуктивності. Особливу увагу слід приділяти розвитку заводів із виробництва обладнання для аграрного, харчового та переробного секторів [40].

Макроекономічні ризики включають внутрішні та зовнішні фактори, поділяючись на національні та глобальні. Національні макроекономічні ризики пов'язані з темпами агроінфляції, коливанням цін на ресурси, фіскальною та тарифною політикою, а також державною підтримкою сільського господарства.

В умовах економічної кризи особливо негативний вплив має зростання цін на паливно-мастильні матеріали, що спричиняє значні збитки [40].

До глобальних макроекономічних ризиків відносяться зовнішньоторгівельні загрози, які проявляються у вигляді митних обмежень, змін світових цін на сільськогосподарську продукцію, коливань валютних курсів та ступеня інтеграції країни у світові економічні процеси [40].

Макроекономічний ризик, що виникає через коливання курсу національної валюти, істотно впливає на темпи розвитку харчової та переробної промисловості, особливо на виробників продукції з високою доданою вартістю.

Рівень ефективності використання експортного потенціалу АПК та залучення іноземних інвестицій значною мірою визначається монетарною політикою держави. Для зростання інвестицій у галузь необхідно забезпечити достатній фінансовий ресурс, що гарантуватиме продовольчу безпеку та фінансову стійкість підприємств. Штучне формування цінових переваг для зарубіжної продукції за рахунок державної підтримки може витіснити дорожчу вітчизняну продукцію та продовольство з ринку, спричиняючи зниження обсягів внутрішнього виробництва. Цей вид ризику пов'язаний із високим рівнем відкритості економіки [22].

Для зменшення негативного впливу макроекономічних ризиків застосовуються фінансові інструменти страхування підприємств АПК, а також державні заходи підтримки внутрішнього ринку. До них належать субсидії, протекціоністські заходи щодо сільськогосподарських виробників у процесі інтеграції до митних і торгових союзів, а також встановлення тарифних і митних обмежень на імпорт продовольства [42].

Соціальні ризики є важливою категорією для забезпечення продовольчої безпеки, оскільки вони відображають стан здоров'я населення. Вони оцінюються через здатність забезпечити людей повноцінним, якісним і калорійним

харчуванням відповідно до норм споживання, що враховують територіальні, трудові та інші потреби для активного життя [40].

Соціальні ризики включають економічну та фізичну доступність продовольства. Економічна доступність характеризується змінами цін на продукти харчування, рівнем доходів населення, купівельною спроможністю та іншими фінансовими показниками. Фізична доступність передбачає безперервне забезпечення продуктами харчування необхідного обсягу та асортименту, підтримане реальним попитом населення.

Зменшення негативного впливу соціальних ризиків може здійснюватися шляхом:

- по-перше, забезпечення гарантованого доступу різних соціальних груп до продовольчого ринку незалежно від рівня доходів та створення умов для придбання продуктів за прийнятними цінами;
- по-друге, оптимізація торговельних процесів для скорочення числа посередників та налагодження безпосередніх контактів між виробниками АПК і споживачами на продовольчому ринку;
- по-третє, реалізація комплексних програм підтримки агропідприємств на всіх стадіях - від вирощування продукції до її збуту [42].

Водночас розподіл частоти виникнення ризиків на сільськогосподарських підприємствах представлено на рисунку 1.3.

В умовах швидких змін зовнішнього середовища та потреби у створенні мобільних і гнучких структур взаємодії підприємств АПК ефективним інструментом стає методика реінжинірингу, що базується на процесному підході. Для кращого розуміння реінжинірингу бізнесу як методології доцільно спершу розглянути поняття «інжиніринг бізнесу». За словами Е. Ойхмана та Е. Попіва,, інжиніринг бізнесу – це сукупність методів і прийомів, які компанія застосовує для проектування бізнес-процесів відповідно до своїх стратегічних цілей, а його

ключове застосування полягає у реінжинірингу, тобто перебудові існуючих організацій.



Рис. 1.3. Частота виникнення певних видів ризиків на сільськогосподарських підприємствах

Джерело:[42]

Головними причинами запровадження реінжинірингу є прискорені зміни в зовнішньому середовищі, прагнення задовольнити потреби споживачів, зберегти конкурентоспроможність, оптимізувати внутрішні процеси та розширити асортимент продукції й послуг. Основним принципом реінжинірингу є орієнтація діяльності компанії на клієнта. Це пов'язано з тим, що ринок у сучасних умовах контролюють не виробники, а споживачі, які здобули значну владу над ринком. Незадоволення клієнта або його перехід до конкурента створює серйозну загрозу для виробника, тому компанії постійно змушені адаптуватися до змін у споживчих запитах та нових технологіях.

Методологія реінжинірингу базується на інноваціях у технічній, технологічній, продуктивній та організаційно-економічній сферах. Інновація – це впроваджена на практиці нова ідея. Її необхідність зумовлена високою динамікою ринку, посиленням конкуренції та зниженням рентабельності. Реалізація реінжинірингу, заснованого на інноваційних підходах, дозволяє компанії здобути конкурентні переваги, розширити ринкову частку, збільшити прибуток і підвищити інвестиційну привабливість.

Реінжиніринг набуває особливої важливості в аграрному секторі економіки. Його головна мета - забезпечення продовольчої безпеки країни, стимулювання зростання виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок пріоритетної державної підтримки та гарантування населення якісними вітчизняними продовольчими товарами [42].

В умовах сучасного ринку більшість підприємств переробної промисловості об'єднуються із сільськогосподарськими виробниками для забезпечення стабільного постачання якісної сировини. Водночас інтеграція не завжди відбувається на взаємовигідних умовах і часто ускладнюється недостатньою мобільністю та гнучкістю управлінських і виробничих структур. Застосування методики реінжинірингу, що передбачає перепроєктування всіх бізнес-процесів, дозволяє оптимізувати інтеграційні процеси, враховуючи цільові інтереси всіх учасників інтегрованої системи.

Ризики, з якими стикаються аграрні підприємства, значною мірою залежать від специфіки їх діяльності. Наприклад, підприємства, що займаються тваринництвом, стикаються з іншими видами ризиків, ніж ті, що працюють у рослинництві. Головним завданням кожного агропідприємства є формування ефективної системи управління, яка дозволяє мінімізувати вплив цих ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПП «***»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

У процесі дослідження проблем управління ризиками у сільськогосподарській сфері основну увагу було зосереджено на діяльності волинського аграрного підприємства ПП «***». Підприємство функціонує на ринку з 2011 року, зареєстроване у місті Луцьку та стабільно демонструє позитивну динаміку розвитку. Річний дохід господарства варіюється від 25 до 40 млн грн, що зумовлено переважно погодними умовами та врожайністю.

Основні напрями діяльності ПП «***» охоплюють:

- вирощування зернових культур;
- розведення саджанців, розсади та декоративних рослин у тепличних умовах для подальшої реалізації;
- торгівлю мінеральними добривами для сільського господарства.

Кожен із напрямів має власну специфіку та супроводжується різними видами ризиків, що вимагає індивідуального підходу до управління ними.

Згідно з даними державного реєстру, до видів діяльності підприємства належать:

- оптова торгівля хімічними продуктами - основний вид діяльності;
- допоміжна діяльність у рослинництві, пов'язана з вирощуванням саджанців і зернових культур;
- оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин - здійснюється в межах власного виробництва;
- оптова та роздрібна торгівля квітами, рослинами, добривами, насінням - проводиться як із власної продукції, так і шляхом перепродажу;

- вантажні перевезення - підприємство надає послуги аграрної техніки іншим господарствам;

- складське господарство - забезпечує зберігання сільськогосподарської продукції для дрібних фермерів.

Окремі види діяльності, зокрема посередництво у торгівлі продуктами харчування, неспеціалізована оптова торгівля та дослідження кон'юнктури ринку, підприємством наразі не здійснюються.

Матеріально-технічна база ПП «***» включає земельні ділянки, виробничі та складські приміщення, транспорт і сільськогосподарську техніку. Загальна площа нерухомості становить 6 000 м², зокрема:

- виробничі приміщення - 4 700 м²;
- складські - 1 000 м²;
- адміністративні - 300 м².

Крім того, підприємство має у користуванні 5,5 га сільськогосподарських угідь і орендує земельні паї у місцевих власників.

Система управління підприємством побудована відповідно до форми власності та специфіки діяльності. Вищим керівним органом є збори учасників, які проводяться двічі на рік та ухвалюють ключові стратегічні рішення. Поточне керівництво здійснює директор, який відповідає за оперативне управління, координацію виробничих процесів і виконання затверджених рішень.

Структура ПП «***» логічна і відповідає його діяльності (див. рис.2.1).

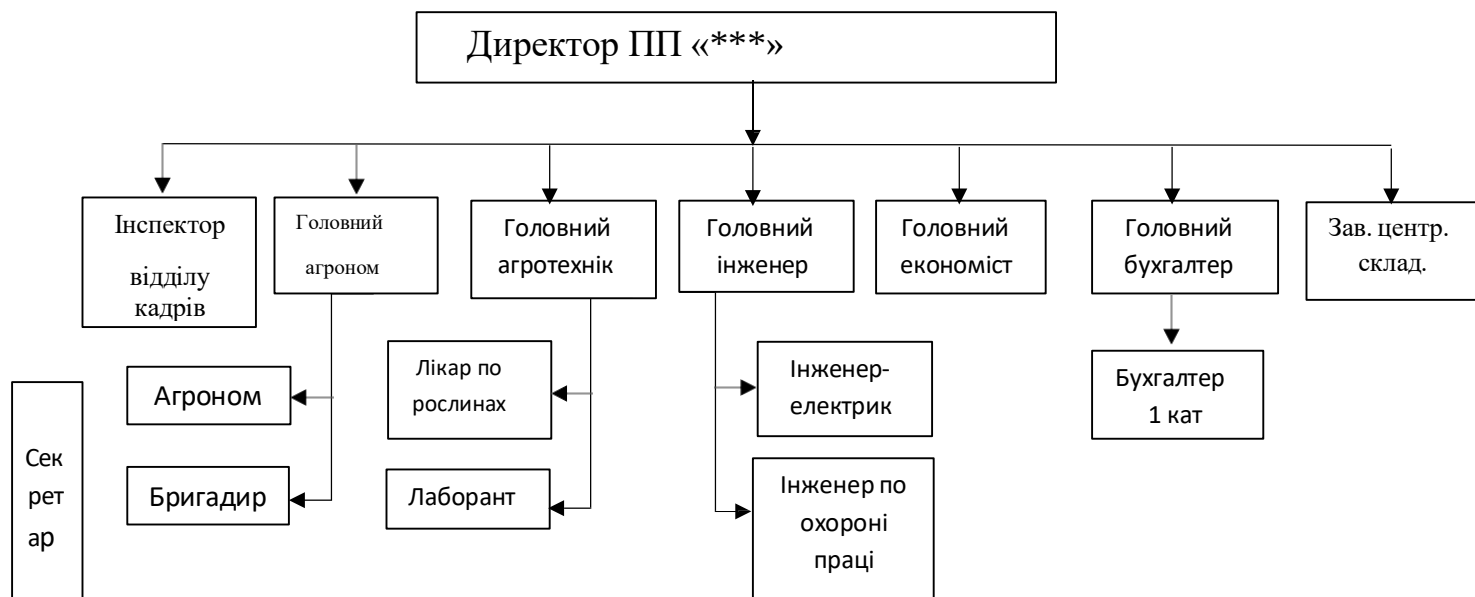


Рис. 2.1. Управлінська структура ПП «*»**

Підприємство має значний адміністративний персонал, що обумовлено широким спектром його діяльності. Адміністративні служби організовані за функціональним принципом, тоді як основні підрозділи мають лінійну структуру та підпорядковуються головному агроному, головному інженеру або головному агротехніку залежно від профілю роботи.

Масштаби діяльності ПП «***» визначаються розміром виробничих площ та сільськогосподарських угідь. Ефективність роботи підприємства залежить не лише від професіоналізму персоналу, а й від погодних умов, що робить управління ризиками одним із ключових аспектів функціонування компанії.

Основні фінансові показники ПП «***», відображені у його звітності, наведені у таблиці 2.1.

Основні показники діяльності ПП «***

» у 2022-2024рр

тис.грн.

Показник	2022 рік	2023рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023 рік / 2022 рік	2024 рік / 2023 рік	2023 рік / 2022 рік	2024 рік / 2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36225,8	35736,2	28954,5	- 489,6	- 6781,7	- 1,3%	- 18,9%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27791,2	30662,9	24328,8	2871,7	- 6334,1	10,3%	- 20,6%
Операційні витрати, тис. грн.	3109,9	4043,5	4265,2	933,6	221,7	31,9%	5,4%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4516,7	351,0	568,5	- 4165,7	217,5	- 92,2%	38,2%
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	6176,7	7083	7194,2	906,3	111,2	14,6%	1,5%
Запаси підприємства, тис. грн.	5199	5328,6	3592,4	129,6	- 1736,2	2,4%	- 32,5%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	5888,8	7696	7280,8	1807,2	- 415,2	30,6%	- 5,3%
Власний капітал, тис. грн.	14467,7	16901,6	17361,3	2433,9	459,7	16,8%	2,7%

Незважаючи на те, що підприємство залишається прибутковим, доходи ПП «***» у 2025 році відчутно знизилися. Основними факторами такого падіння стали повномасштабна війна в Україні та несприятливі погодні умови, що суттєво обмежили обсяги реалізації саджанців та декоративних рослин.

Діяльність ПП «***», пов'язана з вирощуванням та продажем саджанців і декоративних культур, окрім кліматичних факторів, значною мірою залежить від економічної стабільності та рівня доходів населення. Якщо епідемія COVID-19 у попередні роки не мала істотного впливу на вирощування зернових культур, то

війна у 2022 році спричинила значне скорочення попиту на декоративну продукцію, що негативно позначилося на обсягах продажу.

Для покриття потреб у фінансуванні закупівлі насіннєвого матеріалу та проведення посівної кампанії ПП «***» продовжує використовувати довгострокові банківські кредити. Станом на кінець 2025 року обсяг таких кредитів складав 3,68 млн грн, що підкреслює залежність підприємства від зовнішнього фінансування в умовах воєнного стану.

На основі даних, представлених у таблиці 2.1 та фінансової звітності підприємства за 2022 рік, проведено розрахунок основних фінансових показників ефективності діяльності ПП «***» (табл. 2.2). Війна в Україні суттєво вплинула на фінансові результати, зменшуючи доходи та збільшуючи ризики ведення господарської діяльності в аграрному секторі.

Підприємство демонструє певну залежність від позикового капіталу. Оскільки ПП «***» залишається прибутковим і не має короткострокових зобов'язань перед банками, його фінансова стабільність оцінюється як високий рівень. Водночас підприємство відчуває дефіцит власних коштів для фінансування поточних потреб.

Зниження доходів у 2025 році призвело до різкого падіння рентабельності підприємства. Основною причиною стало те, що керівництво не змогло реалізувати заплановану кількість декоративних рослин, хоча посадка була проведена. В результаті непродані рослини не лише не принесли доходу, а й створили додаткові витрати для ПП «***».

Таблиця 2.2.

Динаміка фінансових показників діяльності підприємства

ПП « *** »

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, + / –	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2 рік / 1 рік	3 рік / 2 рік
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2	1,2	1,1	0	- 0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	8,3	16,4	24	8,1	7,6
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,6	0,7	0,8	0,1	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,8	0,8	0	0
Фінансовий леверидж	1,5	1,9	2,1	0,4	0,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7	0,2	0,3	- 0,5	0,1
Рівень загальної рентабельності, %	25%	1,6%	2,7%	- 23,4%	1,1%
Рівень рентабельності продукції, %	16,2%	1,1%	2,3%	- 15,1%	1,2%
Рівень рентабельності продажів, %	12,4%	0,9%	1,9%	- 11,5%	1%
Рівень рентабельності активів, %	73,1%	4,5%	7,3%	- 68,6%	2,8%
Рівень рентабельності власного капіталу, %	31,2%	2%	3,2%	- 29,2%	1,2%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Враховуючи обсяг доходів і чисельність персоналу, підприємство відноситься до категорії малих: кількість штатних працівників не перевищує 70 осіб. Основні показники ефективності роботи персоналу наведені у таблиці 2.3.

Чисельність персоналу протягом 2022–2024 років коливалася відповідно до обсягів робіт, здебільшого за рахунок сезонних працівників. За цей період виробіток зменшувався, тоді як трудомісткість та витрати на оплату праці

зростали. Така тенденція негативно вплинула на прибутковість і рентабельність підприємства.

Розглядаючи ключові операційні підсистеми підприємства — виробничу, постачання та збутову, — слід зазначити, що кожна з них має власний набір показників ефективності, що впливають на загальні фінансові результати компанії.

Таблиця 2.3.

Оцінка чисельності персоналу підприємства та ефективності його функціонування ПП « * »**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023 рік / 2022 рік	2024 рік / 2023 рік	2023 рік / 2022 рік	2024 рік / 2023 рік
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	70	62	18	-8	35%	-11%
Виробіток, тис.грн./особу	696,65	510,517	467,008	-186,13	-43,509	-27%	-9%
Трудомісткість праці, нормо-годин (осіб)/тис.грн.	0,0003	0,0004	0,0005	0,0001	0,0001	33%	25%
Витрати на оплату праці, тис.грн.	358,28	560,63	688,51	202,35	127,88	56%	23%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6890	8009	11105	1119	3096	16%	39%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У зв'язку з нещодавнім оновленням виробничого обладнання підприємство наразі не має потреби у його модернізації. Згідно з даними внутрішньої фінансової звітності, балансова вартість основних засобів виробничого та невиробничого призначення становить 15,4 млн грн. Усі ці активи активно задіяні в операційній діяльності підприємства (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Наявні основні засоби ПП « * » на кінець 2024 року**

№ п/п	Групи основних засобів	Вартість ОЗ	Структура ОЗ, %
1.	Будинки, споруди, передавальні пристрої	12 336,3	79,63
2.	Машини та обладнання	2 561,7	16,54
3.	Транспортні засоби	570,3	3,68
4.	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	19,2	0,12
5.	Інші основні засоби	4,7	0,03
6.	Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,3	0,002
	Разом	15 492,5	100

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Наразі виробничі потужності підприємства використовуються лише на 20–30%, що відкриває можливості для підвищення прибутковості шляхом здачі сільськогосподарської техніки в оренду або надання послуг із її використання іншим господарствам.

Водночас підприємство поступово проводить реконструкцію своїх основних фондів. У межах цього процесу планується зведення нового виробничого корпусу та встановлення сучасного шведського обладнання, що дозволить підвищити ефективність виробництва. Згідно з наявними даними, у будівництво нового приміщення вже інвестовано понад 11 млн грн.

Таблиця 2.5.

Структура основних засобів ПП «***»

тис.грн.

№ п/п	Групи основних засобів	Вартість ОЗ		
		2022	2023	2024
1.	Будинки, споруди, передавальні пристрої	1485,9	1208,1	12336,3
2.	Машини та обладнання	1899	2792,7	2561,7
3.	Транспортні засоби	150	165,1	570,3
4.	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	8,8	12,9	19,2
5.	Інші основні засоби	4,2	3,5	4,7
6.	Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,1	0,4	0,3
	Разом	3548	4182,7	15492,5

* розраховано автором на основі даних аналітичного обліку підприємства

На нашу думку, ефективність використання наявних основних засобів є недостатньою (таблиця 2.6). Збільшення обсягу основних фондів не призвело до пропорційного зростання виробництва, унаслідок чого рівень фондівіддачі поступово знижується. Водночас, за умови активізації маркетингової діяльності, підприємство має потенціал для повного задоволення попиту в разі його зростання.

Не менш важливим аспектом є аналіз оборотних засобів. Оборотні виробничі запаси (фонди) включають сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, запасні частини, тару, малоцінні та швидкозношувальні предмети, а також незавершене виробництво, власні напівфабрикати і витрати майбутніх періодів.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних засобів ПП «***»

Показники	Роки			2024 р. у % до		Відхилення 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023	2023	2024
Основні фонди, тис.грн	3548,0	4182,7	15492,5	436,7	370,4	11944,5	11309,8
Показники використання основних фондів:							
фондовіддача	0,3	0,3	0,1	46,5	42,8	-0,2	-0,2
фондоозборочність	3,1	2,9	6,7	214,8	233,7	3,6	3,8

Оборотні активи підприємства щороку демонструють тенденцію до скорочення. Водночас їхня структура викликає занепокоєння, оскільки свідчить про певні диспропорції у формуванні поточних ресурсів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Структура оборотних активів ПП «***»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Оборотні активи, %	100,0	100,0	100,0
в тому числі			
запаси, %	50,15%	6,37%	8,60%
дебіторська заборгованість, %	13,53%	92,11%	55,20%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для підприємства аграрного сектору скорочення запасів як у вартісному, так і в кількісному вимірі можна вважати позитивною тенденцією, оскільки більшість із них мають короткий термін зберігання. Водночас стрімке зростання дебіторської заборгованості становить серйозну загрозу для фінансової стабільності. Особливо критичною ситуація була у 2023 році, коли частка дебіторської заборгованості досягла 92,11% від загальної суми оборотних активів, що становило 4 млн 359 тис. грн. Певне покращення спостерігалось у

2024 році — показник зменшився до 55,2%, що стало можливим завдяки впровадженню більш виваженої збутової політики. Зокрема, підприємство відмовилося від реалізації продукції з відстроченням платежу для роздрібних партнерів, які порушували терміни розрахунків.

У 2025 році керівництво ПП «***» здійснило стратегічний перегляд виробничого портфеля. Усвідомивши негативні наслідки пандемії для напрямку з вирощування декоративних рослин і саджанців, підприємство вирішило зосередити ресурси на виробництві зернових культур та реалізації засобів сільськогосподарської хімії. Попри очікуване зниження загальних доходів, такий крок дозволяє утримати підприємство на рівні прибутковості навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

2.2. Аналіз ризиків для ПП «*»**

З огляду на специфіку діяльності ПП «***», підприємство стикається як із загальними ризиками, характерними для будь-якої господарської структури, так і з окремою групою ризиків, притаманних аграрному сектору. Спираючись на результати теоретичного аналізу видів ризиків, проведеного у першому розділі, розглянемо основні загрози, з якими зіштовхується ПП «***».

Варто підкреслити, що рівень ризиків істотно відрізняється залежно від напрямку діяльності підприємства — торгівлі добривами, вирощування зернових культур чи декоративних рослин.

Передусім розглянемо загальноекономічні (підприємницькі) ризики, які мають системний характер і змінюють свій рівень залежно від політичної та економічної ситуації як в Україні, так і на світових ринках. Серед найбільш значущих загроз слід виокремити ризики, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності грошей. Частину мінеральних добрив підприємство закуповує за кордоном, тому його фінансові результати істотно залежать від коливань

валютних курсів. Водночас попит на декоративні рослини, що вирощує підприємство, є чутливим до зміни цін. Зниження купівельної спроможності гривні у 2025 році призвело до суттєвого скорочення доходів цього напрямку діяльності, тоді як витрати на його підтримку залишалися високими.

У структурі загальноекономічних ризиків для ПП «***» найбільш значущими є інфляційні та валютні ризики, тоді як ризики ліквідності мають другорядний характер. В умовах воєнного стану та тривалої економічної нестабільності ці ризики залишаються на високому рівні, а отже, одним із першочергових завдань керівництва підприємства є розроблення дієвих заходів щодо мінімізації їх негативного впливу.

Розглядаючи інвестиційні ризики, слід зазначити, що «***» вже частково зіштовхнулося з їх проявами у своїй діяльності.

Одним із найбільш відчутних для підприємства є ризик недоотримання прибутку. Якщо у сфері торгівлі добривами цей ризик оцінюється як середній, а при вирощуванні зернових — як низький, то для напрямку вирощування декоративних рослин він має надзвичайно високий рівень. Саме цей чинник став однією з головних причин зменшення доходів підприємства у 2022–2024 роках. Існує значна ймовірність того, що вирощена продукція не буде реалізована вчасно й втратить свої споживчі властивості, особливо це стосується розсади та декоративних культур, які мають короткий термін реалізації. Нереалізована продукція підлягає утилізації, що призводить до прямих збитків.

У сфері торгівлі добривами ризик недоотримання доходу виникає у випадках продажу продукції сільгоспвиробникам із відтермінуванням платежів, що створює ймовірність невчасного або неповного погашення дебіторської заборгованості.

Ризики зниження прибутковості для «***» безпосередньо пов'язані зі специфікою аграрної діяльності — насамперед із непередбачуваним підвищенням витрат на вирощування продукції. Оскільки підприємство

використовує довгострокові банківські кредити, існує ризик зміни відсоткових ставок, хоча ця загроза частково нівелюється дією державних програм підтримки та кредитування аграрного сектору.

Ймовірність ризику банкрутства для підприємства є низькою завдяки достатньому рівню фінансової стійкості, про що свідчать результати попереднього аналізу. Водночас не можна повністю виключати ймовірність фінансових труднощів у разі суттєвих змін зовнішніх умов чи кон'юнктури ринку.

Біржові та селективні ризики для діяльності ПП «***» не є характерними. Натомість підприємство стикається із ризиками прямих фінансових втрат, що можуть виникати унаслідок псування товарів під час зберігання або транспортування — зокрема, у випадку недотримання умов збереження хімічних добрив чи пошкодження саджанців і розсади під час перевезення.

Узагальнені результати оцінювання підприємницьких ризиків, з якими стикається ПП «***», представлено в таблиці 2.8. У ній систематизовано основні види ризиків, визначено рівень їх значущості для підприємства та окреслено можливі наслідки їх впливу на господарську діяльність.

Крім підприємницьких ризиків, ПП «***» стикається також із низкою загальноекономічних і операційних ризиків, притаманних будь-якому суб'єкту господарювання. Розглянемо їх докладніше.

Транспортні ризики безпосередньо пов'язані з процесами постачання сировини, матеріалів і палива, а також із доставкою готової продукції клієнтам. Якщо у 2021 році основними проблемами були коливання вартості пального та ризик пошкодження вантажів під час перевезення, то з початком повномасштабної війни в Україні цей спектр ризиків істотно розширився.

Таблиця 2.8.

Основні підприємницькі ризики ПП «***» у 2024

Основні підприємницькі ризики ПП «Західний Буг» у 2023-2024рр.

№ з/п	Вид ризику	Вагомість для:			Ймовірність
		торгівлі добривами	виращування зернових	Виращування/ торгівля декоративними рослинами	
	Ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей:				
1.	інфляційні	середня	низька	середня	Висока
2.	валютні	висока	низька	низька	Висока
3.	ризики ліквідності	середня	низька	низька	середня
	Інвестиційні ризики				
4.	ризики недоотримання винагороди	середня	низька	висока	висока
5	процентні	середня	середня	середня	низька
6	кредитні	середня	середня	середня	низька
7	селективні	не мають впливу	не мають впливу	не мають впливу	-
8	біржові	не мають впливу	не мають впливу	не мають впливу	-
9	банкрутство	середня	середня	середня	низька
10	ризики прямих фінансових збитків	висока	низька	середня	середня

Джерело: власна розробка

На сучасному етапі для ПП «***» найсуттєвішими є такі прояви транспортних ризиків:

- постійне зростання вартості пального;
- дефіцит паливно-мастильних матеріалів, що ускладнює проведення посівної або збирання врожаю;
- ймовірність пошкодження транспортних засобів унаслідок ракетних обстрілів чи бойових дій;
- ризик аварій під час перевезень;
- затримки у доставці добрив, насіння та агропродукції;
- пошкодження або втрата товарно-матеріальних цінностей під час транспортування.

Такі ризики особливо критичні для вирощування зернових культур, оскільки порушення логістики може призвести до втрати частини врожаю або значних фінансових збитків. Для напряму торгівлі добривами наслідками транспортних збоїв є недоотримання доходу або затримки у виконанні договірних зобов'язань. У сфері вирощування та реалізації декоративних рослин ймовірним є відтермінування поставок, що впливає на грошові потоки підприємства.

Природні ризики залишаються одним із найсуттєвіших чинників невизначеності для аграрного виробництва. Вони проявляються у вигляді зменшення врожайності, втрати посівів або, навпаки, надвиробництва, що призводить до зниження ринкових цін. Так, у 2021 році на півдні України спостерігалася надвисока врожайність кавунів, унаслідок чого їхня ринкова вартість виявилася нижчою за собівартість збирання, і частину врожаю фермери змушені були залишити на полях.

Крім суто аграрних, існують і природні ризики загального характеру – це стихійні лиха, техногенні катастрофи, епідемії та пандемії, а також кліматичні аномалії. ПП «***» уже стикалося з наслідками пандемії COVID-19 у 2023–2024 роках, що вплинуло на збут декоративних рослин.

Підприємство функціонує у регіоні з відносно низькою ймовірністю природних катаклізмів, однак воно залишається вразливим до певних сезонних факторів, серед яких:

- аномально холодні зими, що підвищують витрати на зберігання зернових і можуть пошкодити декоративні рослини в теплицях;
- спекотні та посушливі літа, які спричиняють додаткові витрати на охолодження та безпечне зберігання хімічних добрив, щоб уникнути ризику займання або вибухів.

Таким чином, сукупність транспортних і природних ризиків суттєво впливає на фінансову стабільність та виробничу безперервність ПП «***», що потребує впровадження ефективних механізмів управління ризиками.

Екологічні ризики пов'язані з можливістю виникнення екологічних катастроф і негативних впливів на довкілля. Прикладами таких ризиків є забруднення повітря, води чи ґрунту внаслідок діяльності хімічної та важкої промисловості, вибухів або аварій на підприємствах, що може зробити землю непридатною для ведення сільського господарства. Для території, де функціонує ПП «***», імовірність подібних загроз раніше оцінювалася як низька. Проте з огляду на воєнні дії в Україні рівень екологічних ризиків зріс, адже військові атаки можуть спричинити екологічні катастрофи або локальні забруднення. Відтак, нині ці ризики для підприємства доцільно оцінювати не як низькі, а як середні.

Особливо чутливим до екологічних наслідків є напрям вирощування зернових культур. За певних обставин вирощування сільськогосподарської продукції може стати неможливим, а її споживання – небезпечним для населення.

Досвід 2024 року продемонстрував, що політичні ризики мають істотний вплив на діяльність українських підприємств, зокрема й ПП «***». За звичайних умов до політичних чинників ризику належать:

- можливі зміни у законодавстві, системі оподаткування чи дозвільних процедурах;
- політична нестабільність, що знижує інвестиційну привабливість і створює невизначеність;
- негативні зміни у земельному та майновому законодавстві.

Для більшості українських підприємств ці ризики традиційно залишаються високими, але для ПП «***» їх вплив раніше був обмеженим.

Нині, у 2024–2025 рр. і, ймовірно, у середньостроковій перспективі, група політичних ризиків значно розширилася. Основними серед них є:

- ризик активних бойових дій у регіоні діяльності ПП «***» – високий, адже підприємство розташоване в області, що межує з Білоруссю, звідки можливі атаки; у разі настання такого сценарію підприємство може зазнати втрат техніки,

урожаю, обладнання чи виробничих приміщень;

- ризик повітряних атак – високий, оскільки існує загроза пошкодження техніки, інфраструктури та часткової втрати посівів унаслідок ракетних ударів або уламків;

- ризик втрати майна – середній, у разі вторгнення ворога на територію Волинської області;

- ризик дефіциту трудових ресурсів – високий, адже через інтенсивні обстріли населення може евакуюватися в інші регіони або виїжджати за кордон.

Узагальнену оцінку впливу зовнішніх чинників на діяльність ПП «***» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Вплив загальних ризиків на діяльність ПП « * » у
2024-2025рр.**

№ з/п	Вид ризику	Вагомість для:			Ймовірність
		торгівлі добривами	виросування зернових	Вирощування/торгівля декоративними рослинами	
1.	Транспортні	середня	висока	низька	висока
2	Природні	середня	висока	середня	середня
3	Екологічні	низька	висока	висока	середня
4	Політичні	висока	висока	висок	висока

Джерело: власна розробка

Проаналізуємо тепер сільськогосподарські ризики, з якими стикається ПП «***». У параграфі 1.3 ми детально розглядали теоретичні аспекти аграрних ризиків, тож тут зосередимося на тих, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, виключаючи ризики, пов'язані з торгівлею добривами.

Ризики виробничого характеру для ПП «***» досить різноманітні:

Довгий виробничий цикл. Час від висадки до готовності продукції значний: для розсади – близько 2 місяців, для зернових культур – 5,5–6,5 місяців. Це ускладнює прогнозування попиту на продукцію, адже ситуація на ринку може

змінитися за цей період. Наприклад, хоча більшість зернових підприємств здатне реалізувати, частина розсади та декоративних рослин часто не продається і підлягає утилізації.

Ризик нестачі обігових коштів. Через сезонність виробництва підприємству потрібні значні фінансові ресурси у весняно-літній період, тоді як взимку вони часто надлишкові. Для покриття витрат використовуються кредитні ресурси, але через невідомий обсяг майбутнього урожаю та коливання цін існує ризик неповернення кредитів у разі низької врожайності або падіння цін.

Майнові ризики – особливо актуальні для аграрного сектору:

Пошкодження спецтехніки та обладнання. Можливі внаслідок поганих погодних умов, буревіїв або під час посівної та збору врожаю, що може сповільнити виконання виробничих процесів.

Пошкодження запасів продукції. Якщо зернові не продаються одразу після збору, існує ризик їх псування під час зберігання через підвищену вологість або шкідників.

Пошкодження теплиць. Хоча трапляється рідко, це може значно погіршити якість саджанців або повністю знищити їх.

Цінові ризики у сільському господарстві пов'язані з невизначеністю кінцевої ціни продукції на момент початку виробничого циклу. Підприємство не є єдиним виробником у регіоні, тому формування ціни залежить від загального обсягу пропозиції. Наприклад, у 2024 році фермери відмовлялися збирати урожай кавунів через не вигідну ринкову ціну. Для ПП «***» надмірний урожай може виявитися такою ж проблемою, як і недостатній, оскільки надлишкова пропозиція знижує продажну ціну. Цей ризик є характерним переважно для зернових культур.

Таким чином, ПП «***» зіштовхується з комплексом сільськогосподарських ризиків, що включають виробничі, майнові та цінові, які необхідно враховувати при плануванні діяльності та розробці стратегії управління ризиками.

Технологічні ризики у сільському господарстві, як було зазначено у першому розділі, пов'язані із станом матеріально-технічної бази підприємств, зокрема моральним, фізичним та функціональним зносом обладнання, а також із невідповідністю технологічних процесів і устаткування вимогам стандартів та регламентів виробництва сільськогосподарської продукції.

Для ПП «***» такі технологічні ризики проявляються наступним чином:

Ризик пошкодження урожаю або насіння через стан приміщень. Ймовірність цього ризику низька, оскільки складські приміщення підприємства модернізовані та відповідають сучасним вимогам.

Ризики простою діяльності через технічний стан обладнання. Такі ризики також мінімальні, оскільки підприємство використовує сучасну сільськогосподарську техніку.

Ризик неможливості продажу продукції через невідповідність стандартам. Цей ризик існує переважно при експорті зернових культур за кордон, де діють суворі вимоги до якості продукції.

Технологічний процес вирощування саджанців і декоративних рослин мінімізує технологічні ризики для цього напрямку діяльності.

Щодо ризику партнерства, він може виникнути у разі використання підприємством ф'ючерсних контрактів для збуту зернових культур. На даний момент ПП «***» таких угод не застосовує. Підприємство має надійних партнерів для збуту саджанців та декоративних рослин і не практикує відтермінування платежів, тому ризики у цьому напрямку мінімальні.

Юридичні ризики – це ризики для надходжень та капіталу, що виникають у разі порушення або недотримання законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятих практик або етичних норм, а також унаслідок можливості їх неоднозначного тлумачення. Для ПП «***» такі ризики проявляються у таких аспектах:

Оренда сільськогосподарських угідь. Існує ймовірність того, що орендодавці можуть переглянути умови оренди або відмовитися надавати землю в оренду.

Відмова контрагентів від виконання договірних зобов'язань. Ймовірність середня, адже підприємство вже неодноразово стикалося з відмовою контрагентів викупити повний обсяг агропродукції, передбачений договорами.

Таким чином, ПП «***» має низькі технологічні та партнерські ризики, але помірні юридичні ризики, які потребують системного контролю та моніторингу.

Для декоративних рослин зазначена група ризиків для ПП «***» практично не актуальна.

Кадрові ризики для підприємства залишаються високими, що потребує окремого розгляду:

- ризик втрати або відсутності висококваліфікованих фахівців у аграрній сфері. В Україні спостерігається значний дефіцит агрономів та агротехніків, тому у разі потреби ПП «***» важко швидко знайти потрібного спеціаліста.

- ризики нестачі постійного персоналу. Частина працівників підприємства працює на постійній основі, але при необхідності збільшення штату або заміни звільнених фахівців виникають труднощі з пошуком кваліфікованих кадрів.

- ризики відсутності сезонних робітників. Значна частина працівників залучається лише у сезон посіву та збору врожаю. Через близькість до кордону з Польщею та наслідки війни в останні два роки підприємство відчуває дефіцит сезонної робочої сили.

Екологічні ризики або агроекологічні загрози для ПП «***» ширші за рамки природних катаклізмів:

- Буревії, урагани, природні катаклізми – можуть пошкодити техніку, приміщення та частково знищити урожай; ймовірність для підприємства низька.

- Екологічні катастрофи техногенного характеру – негативно впливають на якість продукції; ймовірність відносно низька.

- Пізні весняні заморозки – загроза втрати посіяного матеріалу, ймовірність висока через географічне розташування підприємства на півночі України.

- Посухи – можуть призвести до зниження врожайності або повної втрати продукції; у останні роки частота таких явищ зростає.

- Епідемії шкідників – здатні частково або повністю знищити урожай і погіршити якість продукції. Для протидії цьому ПП «***» застосовує органічні та хімічні засоби захисту рослин і залучає спеціально підготовлений персонал.

Таким чином, кадрові та агроекологічні ризики є критично важливими для стабільного функціонування ПП «***», тоді як для декоративних рослин вони майже не впливають на діяльність підприємства.

Екологічні ризики однаково впливають на всі види сільськогосподарської діяльності ПП «***».

Остання категорія – ризики продовольчої безпеки – пов'язана з макроекономічною ситуацією, станом здоров'я населення та рівнем урожайності. Для підприємства у цій групі можна виділити такі ризики: ризик державного регулювання цін – існує ймовірність введення мінімальної або граничної ціни на зернові, що може зробити продаж продукції збитковим або економічно не вигідним; ризик епідемій та пандемій – впливає на структуру споживання та обмежує працездатність персоналу. Для ПП «***» під час пандемії попит на зернові залишався стабільним, проте значно вплинула на обсяги реалізації розсади та декоративних рослин.

Узагальнена оцінка впливу сільськогосподарських ризиків на діяльність ПП «***» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив аграрних ризиків на діяльність

ПП « *** »

№ з/п	Вид ризику	Вагомість для:		Ймовірність
		виращування зернових	Виращування/торгівля декоративними рослинами	
1.	Виробничі ризики			
	ризик тривалого виробничого циклу	середній	високий	високий
	нестача обігових коштів	високий	середній	високий
2.	Майнові ризики	висока	низька	висока
3.	Цінові ризики	висока	низька	висока
4.	Технологічні ризики	висока	низька	низька
5.	Партнерський ризик	відсутня	низька	відсутня
6.	Юридичний ризик	середня	відсутня	середня
7.	Кадровий ризик	високий	високий	високий
8.	Екологічний ризик	високий	високий	високий
9.	Продовольчий ризик	середня	висока	середня

Отже, ПП «***» оперує в умовах значного впливу як загальних, так і специфічних сільськогосподарських ризиків.

2.3. Оцінювання механізмів управління ризиками в діяльності підприємства

Як показано в попередньому параграфі, ПП «***» потребує впровадження ефективної системи управління ризиками для мінімізації наслідків кризових явищ. Особливо це актуально з огляду на фінансову звітність підприємства, яка демонструє зменшення доходів у 2022–2024 роках через економічні та соціальні потрясіння.

Надалі розглянемо підходи до оцінки ризиків на підприємстві.

Зокрема, Л.І. Ріщук пропонує застосовувати трирівневу модель оцінки ризиків, яку можна представити у вигляді схеми (рис. 2.2).

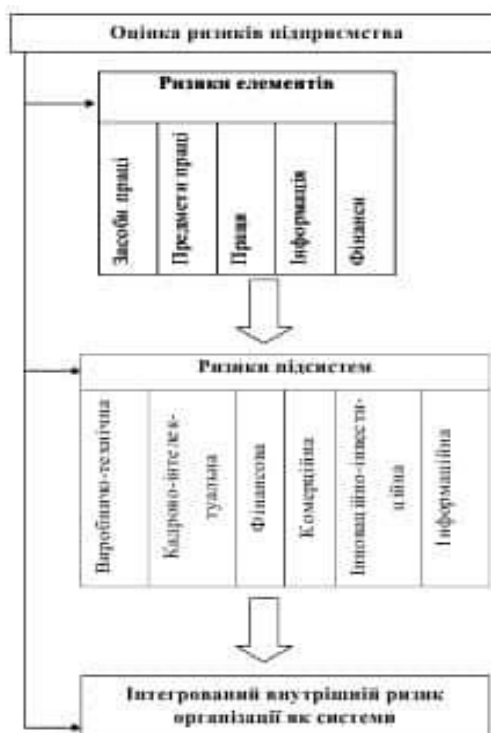


Рис. 2.2. Трирівнева оцінка ризиків підприємства

Джерело: [36]

Оцінку ризиків ПП «***» проведемо відповідно до запропонованої трирівневої схеми.

На першому етапі цієї системи необхідно ідентифікувати та оцінити ризики, притаманні основним елементам діяльності підприємства. Для визначення рівня ризиків доцільно застосовувати статистичні та аналітичні методи, а також аналіз економічної доцільності витрат [36].

Ризики для окремих елементів діяльності підприємства визначаються таким чином:

- Засоби праці – підприємство використовує сучасну техніку, що мінімізує ризики зношування;
- Предмети праці – портфель продукції ПП «***» недостатньо диверсифікований;

- Праця – спостерігається нестача кваліфікованих кадрів, особливо під час активного сільськогосподарського сезону;
- Інформація – ризики пов’язані із впливом макросередовища на діяльність підприємства;
- Фінанси – підприємство залишається прибутковим, але рівень ліквідності є низьким.

Слід зазначити, що значний вплив на всі ці ризики чинить зовнішнє середовище.

Загальні характеристики цих елементів та пов’язаних із ними ризиків подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік ризиків для елементів ПП «***»

Елементи системи (організації)	Об’єкт ризику	Ризики
Засоби праці	– будинки та споруди; – обладнання та устаткування; – засоби пересування; – електронно-обчислювальна техніка.	– ризик пошкодження обладнання; – ризик аварії, вибуху, пожежі; – ризик крадіжок чи навмисного пошкодження; – ризик простою обладнання, устаткування; – ризик неефективного використання об’єктів; – ризик випуску неякісної продукції.
Предмети праці	– сировина, матеріали; – незавершене виробництво; – готова продукція (в процесі продажу, збуту, транспортування).	– ризик неефективного використання сировини, матеріалів; – ризик втрати чи пошкодження продукції; – ризик невчасності оплат; – ризик несвоєчасних поставок; – ризик притуплення дій осіб; – ризик зростання цін на сировину, матеріали.
Праця людини	– апарат працівників; – відносини в колективі; – організаційний клімат.	– ризик забастовок; – ризик звільнення працівників; – ризик втрати працівників через хворобу чи смерть; – ризик зниження продуктивності праці; – ризик неефективного управління; – ризик розголошення комерційної таємниці.
Інформація	– матеріали архіву; – документи; – електронні бази даних; – інформація на електронних носіях.	– ризик втрати інформації; – ризик порушення цілісності інформації; – ризик несвоєчасного надходження інформації; – ризик витоків та розголошення інформації; – ризик надходження та використання недостовірної інформації.
Фінанси	– дохід підприємства; – прибуток підприємства; – власний капітал; – довгострокові та поточні зобов’язання; – грошові засоби на рахунках та готівка в касі; – дебіторська заборгованість; – цінні папери.	– ризик неефективного використання фінансових ресурсів; – ризик неплатоспроможності; – ризик зниження фінансової стійкості; – ризик ліквідності; – валютний ризик; – інфляційний ризик; – ризик неповернення зобов’язань.

Джерело: власна розробка

Рівень ризику підсистеми оцінимо за формулою[33]:

$$P_{pi} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n Z_i \times \left(\frac{\Phi_i}{H_i} \right)^k}{\sum_{i=1}^n Z_i}$$

де P_{pi} – ризик конкретної підсистеми підприємства;

Z_i – ваговий коефіцієнт i -го індикатора ризику, визначений експертним шляхом;

Φ_i – фактичне значення i -го показника;

H_i – рекомендоване або нормативне значення i -го показника;

n – кількість показників, що включені в оцінку підсистеми;

k – коефіцієнт, що дорівнює 1, якщо підвищення значення показника позитивно впливає на діяльність підприємства, і -1 , якщо воно негативно відображається на роботі підприємства.

Для ПП «***» конкретні прояви цих ризиків представлені у табл. 2.12. Кожен із зазначених ризиків у різній мірі був детально розглянутий у попередньому параграфі.

Таблиця 2.12

Оцінка ризиків елементів для ПП «*»**

Елемент системи	Ступінь впливу	Ймовірність ризику несприятливих подій
Засоби праці	0,2	0,58
Цілі праці	0,30	0,53
Праця	0,25	0,66
Інформація	0,05	0,55
Фінанси	0,15	0,19

Ризики окремих підсистем підприємства значною мірою залежать від ефективності його управління. Негативні події найчастіше виникають через неналежне функціонування внутрішнього середовища підприємства.

При аналізі ризиків другого рівня трирівневої системи оцінювання доцільно розглядати організацію як комплексну систему, що включає виробничо-технічну, кадрово-інтелектуальну, фінансову, комерційну, інноваційно-інвестиційну та інформаційну підсистеми [36].

Індикатори ризиків для підсистем організації можна представити у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Індикатори ризиків підсистем організації [53]

Підсистема організації	Індикатори ризиків
Виробничо-технічна	Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондівдача, ступінь переробки сировини, коефіцієнт зносу обладнання, виробничі втрати, коефіцієнт оновлення обладнання та інші.
Фінансова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність активів тощо.
Комерційна	Частка підприємства на ринку, темп росту цін на сировину, темп росту цін на продукцію підприємства, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості тощо.
Кадрово-інтелектуальна	Темпи росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плінність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни, інші.
Інформаційна	Коефіцієнт вірогідності документації, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт якості управлінської документації, інші.
Інноваційно-інвестиційна	Коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів зі впровадження інновацій тощо.

Джерело: власна розробка

Цей показник визначається за тією ж методикою, що й формула. Для ПП «***» система управління ризиками має такі значення (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Оцінка ризиків підсистем ПП «***»

Елемент системи	Ступінь впливу	Ймовірність ризику несприятливих подій
Виробничо-технічна	0,25	0,68
Фінансова	0,15	0,43
Комерційна	0,20	0,32
Кадрово-інтелектуальна	0,22	0,81
Інформаційна	0,08	0,19
Інноваційно-інвестиційна	0,15	0,25

Джерело: власна розробка

На підставі отриманих даних можна провести розрахунок інтегрованого показника ризику для ПП «***»
Він визначається за формулою [43]:

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \cdot P_{ij}}{\sum_{j=1}^m K_j}$$

де IP – інтегрований показник внутрішнього ризику підприємства;

K_j – коефіцієнт вагомості j-ї підсистеми організації;

P_{ij} – рівень ризику j-ї підсистеми організації;

m – загальна кількість підсистем організації.

Інтерпретація отриманих значень цього показника наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Шкала оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику організації

Значення показника	Ступінь ризику підприємства	Характеристика стану підприємства
0-0,2	Низький	Платоспроможність підприємства висока, що зумовлено його ефективною діяльністю. Проте підприємство може відчувати незначні тимчасові фінансові труднощі.
0,21-0,4	допустимий	Підприємство платоспроможне, проте спостерігається тимчасове зниження його конкурентоздатності, що впливає на нестабільність результатів діяльності.
0,41-0,6	Середній	Спостерігається фінансова стагнація підприємства. Платоспроможність нестійка. Ймовірність настання банкрутства невисока.
0,61-0,8	Високий	Підприємство характеризується фінансовою нестійкістю, що загрожує його життєдіяльності. Високий ризик втрати платоспроможності.
0,81-1	катастрофічний	Підприємство неплатоспроможне та перебуває у стані банкрутства

Джерело: власна розробка

Розрахуємо інтегрований показник ризику для ПП «***». Узагальнений показник ризиків окремих елементів системи склав 0,5575, що свідчить про середній рівень ризиків, зумовлений впливом зовнішнього середовища.

Оцінка ризиків підсистем підприємства показала значення 0,4754, що дозволяє стверджувати: внутрішня система управління ПП «***» працює достатньо ефективно, проте потребує посилення та вдосконалення.

Інтегрований показник ризику, обчислений за методикою формули 2.2, становить 0,51645. Такий рівень пояснюється не стільки недоліками в управлінні, скільки відсутністю системних заходів, спрямованих на попередження негативних подій і мінімізацію наслідків зовнішніх загроз.

Хоча система управління підприємством відповідає його основним напрямам діяльності, вона має спрощену структуру і не враховує у повній мірі змін кон'юнктури та викликів зовнішнього середовища.

Фактично, труднощі, з якими стикається ПП «***», зумовлені переважно макроекономічними факторами – пандемією, війною, інфляційними процесами та іншими кризовими явищами, а не внутрішніми проблемами управління.

Загалом, аналіз діяльності підприємства показує нагальну потребу у впровадженні комплексної системи управління ризиками та розробці заходів, що дозволять ефективно запобігати можливим негативним наслідкам.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «***»

3.1. Стратегії мінімізації ризиків на ПП «***»

Поглиблений аналіз ризиків, притаманних діяльності ПП «***», дав змогу не лише визначити інтегральний рівень ризикованості підприємства, а й став основою для формування системи практичних заходів із їх мінімізації. На підставі результатів дослідження, відображених у таблицях 2.8, 2.9 та 2.10, розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Передусім розглянемо можливі шляхи нейтралізації підприємницьких ризиків ПП «***».

З огляду на поточну воєнну ситуацію в Україні, що супроводжується високими інфляційними процесами та коливаннями валютного курсу, підприємству доцільно переглянути політику управління запасами, орієнтуючись на їх збільшення. Особливу увагу варто приділити мінеральним добривам, імпортованим із Польщі та Німеччини, оскільки саме вони становлять основу виробничого процесу.

Щодо насіннєвого фонду, доцільно здійснювати його формування не взимку, як це відбувалося раніше, а вже у вересні - з метою своєчасного забезпечення виробничого циклу та зниження сезонних ризиків.

Проблема ризиків ліквідності може бути частково розв'язана шляхом оптимізації обігових активів. Хоча збільшення запасів певною мірою суперечить прагненню підвищити ліквідність, альтернативним напрямом може стати диверсифікація діяльності за межами аграрного виробництва, наприклад, у напрямку логістичних або консалтингових послуг.

Падіння купівельної спроможності населення, що спостерігалось у 2024 році, також потребує управлінських дій. У цьому контексті доцільним є формування стабільного запасу продукції та укладання ф'ючерсних контрактів на зернові культури, що забезпечить прогнозованість доходів у середньостроковій перспективі.

ПП «***» активно користується банківським кредитуванням, тому існує ризик підвищення процентних ставок у періоди економічної нестабільності. З метою зменшення цього ризику підприємству варто розглянути можливість рефінансування кредитів через державні програми підтримки аграрного сектору.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є наявність сучасної техніки та оновлених складських приміщень. Втім, для мінімізації майбутніх втрат урожаю доцільно інвестувати в будівництво нових елеваторів, що відповідатимуть сучасним стандартам зберігання зернових.

Особливо актуальною є модернізація складів, призначених для зберігання мінеральних добрив, адже нинішні умови не завжди відповідають вимогам технологічної безпеки, що спричиняє псування продукції та фінансові втрати.

Усі запропоновані напрями вдосконалення системи управління ризиками узагальнено у таблиці 3.1.

Варто зазначити, що, попри обмеженість впливу підприємства на загальнодержавні чинники - передусім воєнні дії - навіть у таких умовах можливо розробити адаптаційні заходи, які дозволять зменшити масштаби негативних наслідків потенційних кризових ситуацій і підвищити загальну стійкість ПП «***».

Таблиця 3.1

Заходи щодо зменшення підприємницьких ризиків для ПП «***»

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність	Спосіб уникнення
1.	Ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей:		
1.1.	інфляційні	Висока	Вкладення наявних обігових коштів у запаси насінного фонду та добрив
1.2.	валютні	Висока	Вкладення наявних обігових коштів у запаси насінного фонду та добрив
1.3.	ризики ліквідності	Середня	Не розглядається. Зменшиться за умови диверсифікації видів діяльності
2.	Ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей:		
2.1.	інфляційні	Висока	Передоплата або плата по факту при торгівлі добривами. При торгівлі розсадою уникнути складно
2.2.	ризики недоотримання винагороди	Висока	Ф'ючерсні контракти, удосконалення системи роботи із дебіторської заборгованістю
2.3.	процентні	Низька	Зменшення використання банківських кредитів, звернення до державних програм кредитування сільського господарства
2.4.	кредитні	низька	Зменшення використання банківських кредитів, звернення до державних програм кредитування сільського господарства
2.5.	банкрутство	низька	Удосконалювати систему Управління фінансами підприємства
3.	Ризики прямих фінансових збитків	середня	Модернізувати складські приміщення для покращення умов зберігання добрив. Удосконалювати транспорт для перевезення саджанців

Джерело: власна розробка

Транспортні ризики, які раніше мали незначний вплив, після 2022 року істотно посилюються. Наразі ПП «***» не здатне повністю контролювати можливість зриву поставок або виникнення аварійних ситуацій під час перевезень. Проте, систематичне технічне обслуговування та перевірка стану транспортних засобів дозволяє підприємству мінімізувати ризики простоїв і забезпечити безперебійність виконання робіт.

Однією з ключових проблем залишається підвищення вартості палива та його нестача на ринку. З метою уникнення перебоїв у господарській діяльності

доцільно сформувати власний резерв паливно-мастильних матеріалів. Керівництву ПП «***» варто розглянути можливість створення таких запасів ще до початку нового аграрного сезону — орієнтовно до березня 2023 року.

Природні ризики залишаються значними, однак реальних можливостей їх повного уникнення підприємство не має. Частина екологічних загроз перебуває поза сферою впливу ПП «***», проте соціально відповідальна поведінка керівництва може зменшити негативний вплив діяльності на довкілля. Зокрема, варто посилити контроль за раціональним використанням мінеральних добрив, дотриманням технологій їх внесення, а також за правильністю перероблення та утилізації відходів.

Щодо політичних ризиків, то для підприємства основну загрозу становить ймовірність бойових дій у зоні його функціонування. Такі фактори є зовнішніми і не підлягають управлінню з боку підприємства. Аналогічно, інші політичні зміни чи адміністративні рішення, які можуть вплинути на господарську діяльність, залишаються поза контролем менеджменту.

Усі запропоновані напрями щодо мінімізації загальних ризиків узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо зменшення загальних ризиків для ПП "**"**

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність	Спосіб уникнення
1.	Транспортні		Створення запасів паливно-мастильних матеріалів, техогляд та вчасний ремонт транспорту для уникнення аварій, впровадження транспортної логістики
2.	Природні		Відсутній
3.	Екологічні		Для більшості ситуацій відсутній. Контроль використання техніки та добрив для уникнення негативного екологічного впливу самим підприємством
4.	Політичні		Відсутній

Ще однією важливою групою ризиків для ПП «***» є аграрні ризики, характерні виключно для підприємств сільськогосподарського профілю. Їх мінімізація потребує використання спеціалізованих механізмів управління, адаптованих до специфіки аграрного виробництва.

Найчастіше виробничі ризики пов'язані з ціновими коливаннями: вартість сільськогосподарської продукції під час збору врожаю може істотно відрізнятись від очікуваної ціни, розрахованої на етапі посівної кампанії. Щоб уникнути втрат, підприємству доцільно частину врожаю реалізовувати через ф'ючерсні контракти, що дозволить зафіксувати ціну заздалегідь. Водночас, щоб скористатися можливим зростанням ринкової ціни, іншу частину продукції варто залишати для традиційного продажу на відкритому ринку. Такий підхід забезпечить баланс між стабільністю доходів і можливістю отримання додаткового прибутку.

Для зниження ризиків неврожайності ПП «***» має орієнтуватися на вирощування культур, які найбільш адаптовані до природно-кліматичних умов регіону. Вибір оптимальної структури посівів сприятиме стабілізації врожайності та зменшенню впливу несприятливих погодних факторів.

Як зазначає дослідник А. Ужва, аналізуючи аграрний сектор України, існують певні регіональні зони спеціалізації у вирощуванні різних культур (табл. 3.3), що може бути використано підприємством для коригування своєї виробничої стратегії.

Враховуючи результати проведеного аналізу, ПП «***» доцільно розширити виробничу спеціалізацію, зокрема розглянути можливість вирощування овочевих культур, що забезпечить підприємству додаткові джерела доходу та диверсифікацію ризиків. У довгостроковій перспективі, після стабілізації економічної ситуації в країні, варто поступово освоювати напрям тваринництва, що дозволить зміцнити продовольчу безпеку підприємства та зменшити залежність від коливань цін на зернові культури.

Таблиця 3.3

Регіональні зони виробництва сільськогосподарської продукції

№ з/п	Регіон, область	Продукція
1	Вінницька	Зернові культури, цукрові буряки, соняшник, молоко, яловичина, свинина
2	Волинська	Зернові культури, овочі, молоко, яловичина
3	Дніпропетровська	Зернові культури, соняшник, свинина
4	Донецька	Зернові культури, свинина, молоко, яловичина
5	Житомирська	Зернові культури, овочі, свинина
6	Закарпатська	Зернові культури, свинина
7	Запорізька	Зернові культури, соняшник, молоко, яловичина, свинина
8	Івано-Франківська	Зернові культури
9	Київська	Зернові культури, овочі, молоко, яловичина, свинина
10	Львівська	Зернові культури, овочі
11	Луганська	Зернові культури, свинина
12	Кіровоградська	Зернові культури, овочі, цукрові буряки, соняшник, молоко, яловичина
13	Миколаївська	Зернові культури, соняшник, молоко, яловичина
14	Одеська	Зернові культури, соняшник, свинина
15	Полтавська	Зернові культури, овочі, цукрові буряки, свинина
16	Рівненська	Зернові культури, овочі
17	Сумська	Зернові культури, овочі
18	Тернопільська	Зернові культури, свинина
19	Харківська	Зернові культури, соняшник, свинина
20	Херсонська	Зернові культури, соняшник
21	Хмельницька	Зернові культури, овочі, цукрові буряки, молоко, яловичина, свинина
22	Чернігівська	Зернові культури, овочі, цукрові буряки, свинина
23	Чернівецька	Зернові культури, овочі, молоко, яловичина
24	Черкаська	Зернові культури, цукрові буряки, молоко, яловичина

Джерело: власна розробка

Щоб уникнути дефіциту обігових коштів і підвищити фінансову стійкість, підприємству слід розвивати суміжні види діяльності поза межами аграрного сектору. Зокрема, рекомендовано активніше долучатися до роздрібної та оптової торгівлі продуктами харчування, а також розширювати спектр транспортних

послуг у тих населених пунктах, де вже функціонує ПП «***». Це дозволить зменшити вплив сезонності виробництва та створити додаткові фінансові потоки.

Для зменшення майнових ризиків доцільно забезпечити регулярне технічне обслуговування й профілактичні ремонти обладнання та техніки. Водночас ефективним інструментом мінімізації цінових ризиків залишаються ф'ючерсні контракти, що гарантують стабільність доходів. Проте запровадження таких контрактів потребує уваги до партнерських ризиків, пов'язаних із можливим невиконанням зобов'язань контрагентами.

Зниженню технологічних ризиків сприятиме впровадження сучасних агротехнологій, зокрема точного землеробства, використання якісного насіння та інноваційних методів вирощування.

Хоча підприємство раніше не стикалося з юридичними ризиками, задля запобігання можливим правовим проблемам у майбутньому доцільно створити на підприємстві посаду юриста або користуватися послугами юридичного консультанта під час укладання угод.

Окрему увагу слід приділити екологічним ризикам, які є невід'ємною частиною аграрної діяльності. Для їх зниження рекомендується:

- укласти договори страхування врожаю, що дозволить компенсувати можливі втрати у разі природних катаклізмів;
- розглянути створення системи зрошення, особливо з огляду на часті посухи останніх років;
- впроваджувати новітні агротехнології, включно з використанням високопродуктивного або стійкого до шкідників насіння.

Щодо продовольчих ризиків, які мають макроекономічний характер і не залежать від самого підприємства, ПП «***» може лише пом'якшити їх наслідки шляхом диверсифікації виробництва. Розширення асортименту вирощуваних культур (крім зернових — бобові, технічні, овочеві) допоможе стабілізувати прибутковість навіть за несприятливих умов ринку.

Узагальнені пропозиції щодо зменшення впливу аграрних ризиків для ПП «***» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Заходи щодо зменшення сільськогосподарських ризиків для
ПП «***»**

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність	Спосіб уникнення
1.	Виробничі ризики		
1.1.	ризик тривалого виробничого циклу	Високий	Використання ф'ючерсних контрактів, страхування урожаю
1.2.	нестача обігових коштів	Високий	Часткове перекриття нестачі обігових коштів за рахунок інших видів діяльності. Диверсифікація видів діяльності
2.	Майнові ризики	Висока	Профілактика, своєчасні ремонти техніки. Вкладення коштів у модернізацію складських приміщень або підписання ф'ючерсних контрактів
3.	Цінові ризики	Висока	Використання ф'ючерсних контрактів
4.	Технологічні ризики	Низька	Контроль за технікою, вдосконалення технологій вирощування зернових
5.	Партнерські ризики	Відсутня	Можуть з'явитися при використанні ф'ючерсних контрактів. Необхідно буде здійснювати моніторинг задіяльності контрагентів із дебіторською
6.	Юридичні ризики	Середня	Ретельніше укладати договори за участю юристів
7.	Кадрові ризики	Висока	Створення програм мотивації, які б знизили плинність кадрів. Встановлення конкурентних заробітних плат. Підвищення кваліфікації власних працівників, навчання за рахунок підприємства.
8.	Екологічні ризики	Висока	Створення систем зрошування, вдосконалення аграрних технологій, страхування урожаю
9.	Продовольчі ризики	Середня	Диверсифікація вирощування сільгосппродукції

Джерело: власна розробка

Водночас, ключовими інструментами мінімізації ризиків у сільськогосподарській діяльності є страхування аграрних ризиків та використання ф'ючерсних контрактів. Саме ці механізми дозволяють підприємствам частково або повністю компенсувати можливі втрати,

забезпечити стабільність фінансових результатів і підвищити передбачуваність господарської діяльності.

Розглянемо детальніше сутність та особливості застосування кожного з цих методів.

3.2. Запровадження системи управління ризиками через механізми страхування на підприємстві

У країнах Західної Європи та Північної Америки страхування сільськогосподарських ризиків є невід’ємною складовою системи управління агробізнесом. Натомість в Україні досі переважає традиційна, ще радянська модель організації аграрного виробництва, де більшість господарств покладаються виключно на власні ресурси у випадку настання ризикових подій. Саме так діє і ПП «***», яке фактично бере на себе всі можливі виробничі ризики, не використовуючи інструменти страхового захисту.

Сучасний стан агрострахування в Україні характеризується кількома ключовими проблемами:

1. низький попит серед аграріїв, обумовлений недовірою до страхових компаній та обмеженим досвідом участі у страхових програмах;
2. вузька пропозиція страхових продуктів, адже самі страхові компанії також не довіряють сільгоспвиробникам через високий рівень ризику їх діяльності;
3. недостатня державна підтримка системи агрострахування, що суттєво гальмує розвиток цього напрямку на національному рівні [19].

У результаті формується замкнене коло недовіри — аграрії, зокрема такі підприємства як ПП «***», не бачать практичної вигоди у страхуванні, а страхові компанії не готові йти на значні ризики без державних гарантій.

Однак, з огляду на зростання кліматичних коливань і непередбачуваність природних умов за останнє десятиріччя, потреба у впровадженні системи страхування стає критичною. З метою визначення оптимального підходу до агрострахування доцільно проаналізувати зарубіжний досвід, зокрема американську, канадську та іспанську моделі страхового захисту.

Іспанська модель страхування аграрних ризиків схематично відображена на рисунку 3.1.

Європейську модель агрострахування можна охарактеризувати як приватну, тобто таку, що передбачає мінімальне втручання держави у страхові відносини. У цій системі сільськогосподарські виробники самостійно купують страхові поліси за їхньою реальною ринковою вартістю, без державних субсидій. Відповідно, страховики пропонують лише ті страхові продукти, які користуються попитом, переважно страхування окремих ризиків, оскільки мультиризикові поліси (що охоплюють одразу декілька ризиків) є надто дорогими для більшості фермерів.

Особливий інтерес становить іспанська модель агрострахування, що є однією з найрозвиненіших у Європі. Її ключові характеристики такі:

- система функціонує на законодавчій основі, закріпленій Законом «Про страхування» 1978 року, який досі залишається чинним;
- агрострахування є добровільним;
- покриття ризиків здійснюється власними страховими компаніями на засадах солідарної відповідальності;
- держава виконує контрольну та підтримувальну функції, сприяючи розвитку системи;
- аграрії активно залучені до прийняття рішень у сфері агрострахування через свої професійні об'єднання;
- законодавство передбачає державну підтримку у разі катастрофічних подій, які неможливо було передбачити [39].



Рис. 3.1. Модель організації страхування аграрних ризиків в Іспанії

Джерело: [37]

Така модель є доцільною для малих і середніх українських господарств, котрі не мають фінансових можливостей сплачувати повний спектр страхових послуг. Вона може бути ефективно адаптована до діяльності ПП «***», оскільки забезпечує баланс між добровільністю, участю держави та реальними фінансовими можливостями фермерів.

Американська модель, на відміну від європейської, має принципово іншу структуру, що відображено на рисунку 3.2.

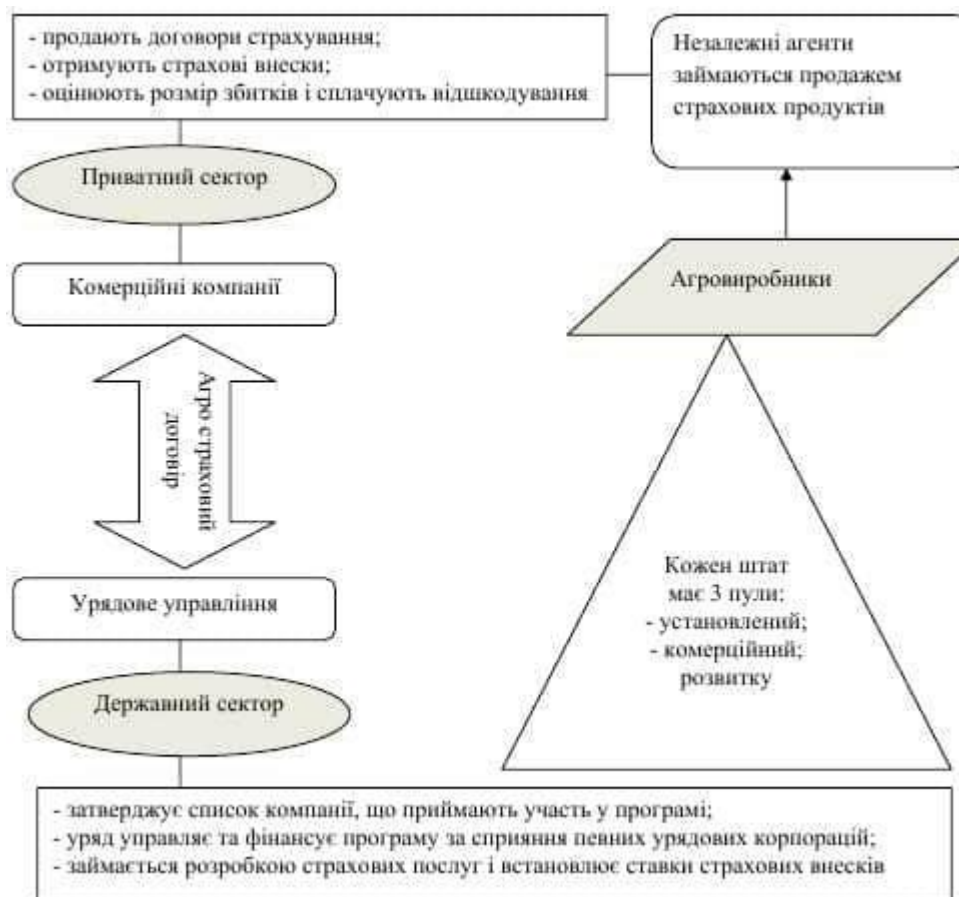


Рис. 3.2. Модель організації страхування аграрних ризиків в Америці

Джерело: [37]

Система страхування аграрних ризиків у США охоплює весь спектр сільськогосподарських ризиків і спрямована на збалансування інтересів усіх учасників ринку. Такий підхід забезпечує комплексне управління ризиками в аграрній сфері.

Зокрема:

— землевласники отримують фінансову компенсацію не лише у випадку втрати врожаю, але й при зниженні ринкових цін на продукцію;

- фінансові установи мають гарантії повернення кредитів, наданих агровиробникам для фінансування виробничих потреб;
- держава зменшує власні витрати на підтримку галузі, оскільки ризики розподіляються між приватними страховими компаніями та самими виробниками [19].

Процедура страхування в США передбачає, що фермери укладають договори через спеціалізованих агентів, які діють від імені приватних страховиків і надають консультаційно-організаційні послуги щодо вибору оптимальних страхових програм [19].

Подібна модель може бути ефективною для великих українських агрохолдингів, що мають достатній фінансовий ресурс для комплексного страхування різноманітних ризиків. Масштаби їхньої діяльності створюють високу ймовірність настання хоча б однієї страхової події протягом дії договору, що робить систему економічно обґрунтованою та доцільною.

Канадська модель страхування агроризиків має власні особливості та представлена на рисунку 3.3.

У Канаді система мультиризикового страхування функціонує за унікальною моделлю, яка базується на партнерстві між федеральним урядом та урядами провінцій. Реалізація страхових програм для фермерів здійснюється через Королівські корпорації — спеціалізовані державні комерційні структури, які забезпечують надання страхових послуг на місцях [27].

Запровадження подібної моделі в Україні потребувало б ґрунтовних змін у законодавстві, зокрема у сфері страхування та державного управління аграрним сектором. Тому на сучасному етапі розвитку національної економіки така система не може бути ефективно реалізована.



Рис. 3.3. Модель організації страхування аграрних ризиків в Канаді

Джерело: [27]

Водночас доцільним напрямом розвитку страхового ринку в аграрній сфері є впровадження індексного страхування, яке передбачає захист лише від окремих ризиків, наприклад, неврожайності. Такий підхід може бути особливо привабливим для підприємства ПП «***», оскільки дозволяє зменшити витрати на страхування, зберігаючи при цьому захист від найсуттєвіших загроз.

Індексне страхування — це механізм, при якому страхові виплати залежать від зміни певного показника (індексу), пов'язаного з погодними умовами (температура, кількість опадів, вологість ґрунту тощо) або рівнем урожайності конкретної культури [1].

У сільському господарстві застосовуються такі основні види індексів:

1. Індекс урожайності — базується на середніх показниках урожайності в межах району чи області.

2. Індекс вологості ґрунту — розраховується на основі супутникових даних про рівень вологості ґрунту.

3. Індекс перезимівлі / заморозків — враховує кількість днів із низькими температурами за відсутності снігового покриву, що визначається з урахуванням місцевих кліматичних особливостей.

4. Індекс опадів — відображає надлишкову або недостатню кількість опадів за даними найближчих метеостанцій і може охоплювати критичні фази росту культур (посів, сходи, збір урожаю).

5. Індекс високих температур — враховує періоди надмірної спеки, що негативно впливають на врожайність.

Попри низку переваг, індексне страхування має і певні обмеження, що впливають на його ефективність. Узагальнені переваги та недоліки цього виду страхування наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки індексного страхування [10]

№ п/п	Переваги	Недоліки
1	Низька вартість страхових премій	Відсутність індивідуального підходу до кожного об'єкта страхування
2	Об'єктивність фіксації страхових випадків, відсутність довгої процедури урегулювання збитків	Втрата частини відшкодування, якщо індивідуальна ситуація по застрахованому об'єкту в разі настання страхового випадку гірша, ніж середнє значення по регіону (району)
3	Низька ймовірність маніпулювання при урегулюванні збитків, зникнення асиметрії інформації	Можливість недоотримання урожаю через одиничні погодні ризики, які не впливають на середньорайонні дані
4	Швидкість виплати відшкодування, якщо отримані офіційні статистичні дані про середні районні показники	Затратність встановлення метеостанцій (10-15 км оптимальна відстань)*
5	Доступність перестрахування і привабливість для перестраховиків	х
6	Низька ймовірність настання збитків за катастрофічними ризиками	х

Головна перевага індексного страхування полягає в низькій вартості премій, об'єктивності фіксації страхових випадків та швидкості виплати відшкодувань. Водночас, цей вид страхування має певні обмеження: при використанні середніх, наприклад, районних показників, втрачається індивідуальний підхід до кожного господарства, і фактичні збитки можуть перевищувати розрахунковий середній рівень, за яким проводиться виплата. Крім того, для культур без історичних даних урожайності перевага надається страхуванню за погодними індексами [8].

Незважаючи на значну кількість переваг, ставлення до індексного страхування у світі різниться. Часто його не приймають саме через втрату індивідуального підходу та природну інерцію: виробникам важко переходити на нову систему.

Одним із ключових факторів успішного застосування погодних індексів є доступність достовірної метеорологічної інформації. Без державної підтримки у зборі та обробці таких даних, ні страховики, ні страхувальники не зможуть ефективно користуватися індексним страхуванням [8].

На сьогодні в Україні основним постачальником погодних даних є Гідрометцентр, який значно відстає від світових стандартів за кількістю та точністю метеорологічних реєстраторів. Для надійності даних станції необхідно розташовувати через кожні 10–15 км, що потребує великих фінансових і технічних ресурсів. Це завдання повинна підтримувати держава, якщо зацікавлена у розвитку індексного страхування [8].

Варто підкреслити, що створення достатньої кількості метеостанцій корисне не лише для індексного страхування, а й для традиційних страхових продуктів, формування бази історичних погодних даних та регулювання ринку агрострахування. Наразі відсутній належний регулятор, що контролював би ці процеси [8].

Тому активна державна роль у організації та фінансуванні індексного страхування є критичною для розвитку цього напрямку агрострахування в Україні [9].

У сучасних умовах нестабільності клімату та появи нових сільськогосподарських культур, таких як ріпак, розробка інноваційних страхових продуктів, що враховують інтереси фермерів, держави та страховиків, є надзвичайно актуальною. Використання індексів дозволяє забезпечити страхову підтримку там, де превентивні заходи не застосовні — наприклад, для збереження вологості ґрунту або при нових культурах.

Щоб індексне страхування було привабливим для фермерів, частину страхових премій (наприклад, половину) має субсидувати держава, створюючи рівні умови для традиційних та індексних страхових продуктів [9].

Проте сьогодні український агростраховий ринок стикається з обмеженим доступом до даних, непрозорістю процесів та недостатньою експертизою. Дослідження, необхідні для розвитку страхових продуктів, фінансуються недостатньо, відсутнє належне ліцензування, а споживачі майже не захищені, що підвищує недовіру до страхових послуг [19]. Страхові компанії відзначають, що агрострахування є ризиковішим і витратнішим, ніж інші види страхування: втрати можуть зачепити цілу територію та перевищувати надходження від премій [19].

Останніми роками ринок агрострахування в Україні поступово розвивається, завдяки, зокрема, Проекту Міжнародної фінансової корпорації «Розвиток агрострахування в Україні», який активно співпрацює з Міністерством аграрної політики та місцевими органами управління. Приклад Харківської області показує актуальність проблеми: близько 90% озимої пшениці загинуло, і фермери, які не застрахували врожай, зазнали мільйонних збитків [19].

Виходячи з цього, ПП «***» та інші сільськогосподарські підприємства повинні серйозно розглянути можливість страхування своєї діяльності для

зменшення фінансових ризиків. Для ПП «***» оптимальним варіантом є комбінація іспанської моделі страхування та індексного страхування, при чому вибір конкретних індексів має здійснювати агроном і керівництво підприємства, враховуючи вплив погодних умов на врожайність конкретних культур.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження системи управління ризиками для ПП «***» було зроблено низку висновків. У найзагальнішому вигляді ризик можна визначити як можливість настання небажаної події, тоді як у економічному контексті його слід розглядати як ситуацію з певною ймовірністю виникнення, яка здатна завдати збитків у будь-якій господарській діяльності.

Причини виникнення ризиків у бізнесі можна поділити на внутрішні та зовнішні [6]:

- Внутрішні: недоліки в управлінні та організації виробничого процесу.
- Зовнішні: поведінка контрагентів, невірні прогнози попиту, природно-кліматичні фактори, зміни ринкової кон'юнктури, економічних умов та політична нестабільність.

У дослідженні були виділені три основні групи ризиків: загальні, підприємницькі та сільськогосподарські, що дозволило проаналізувати систему управління ризиками на підприємстві. Загальні ризики охоплюють транспортні, політичні, природні та екологічні загрози. До підприємницьких ризиків відносяться: інфляційні, валютні та ліквідності; інвестиційні (процентні, кредитні, біржові, селективні, ризик банкрутства); а також ризики прямих фінансових втрат.

Ризик-менеджмент у своєму базовому розумінні полягає у виявленні ризиків та пошуку ефективних механізмів їх мінімізації. У процесі дослідження визначено мету, принципи та структурні елементи системи управління ризиками, а також докладно розглянуто етапи управління ними.

Було встановлено, що існують загальні ризики, притаманні будь-якому бізнесу, а також специфічні ризики, характерні лише для аграрних підприємств. До останніх належать: виробничі ризики, ризик тривалого циклу виробництва,

нестача обігових коштів, майнові, цінові, технологічні, партнерські, юридичні, кадрові, екологічні та продовольчі ризики.

Аналіз діяльності ПП «***» показав, що підприємство стабільно функціонує на аграрному ринку, незважаючи на певні проблеми в окремих підсистемах. Організаційна структура підприємства виявилась логічною та простою, а фінансовий аналіз показав, що, хоча доходи за останні три роки зменшилися через пандемію та воєнний стан, підприємство залишається фінансово стійким і рентабельним.

Ризики були систематизовані у три групи: загальні, підприємницькі та сільськогосподарські, при цьому для кожного напрямку діяльності визначено характерні групи та рівні ризику. Аналіз причин виникнення ризиків дозволив сформулювати заходи для їх мінімізації.

Інтегрований показник ризику для ПП «***» оцінено як середній (0,51645), що свідчить про наявність фінансової стагнації, нестійкої платоспроможності та низької ймовірності банкрутства. Ці висновки стали основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками.

Серед запропонованих заходів:

- впровадження страхування ризику неурожайності;
- використання ф'ючерсних контрактів для зернових культур;
- підтримка технічної бази підприємства у належному стані;
- диверсифікація бізнесу для зменшення ризику дефіциту обігових коштів.

У короткостроковій перспективі, враховуючи нестабільну економічну ситуацію, рекомендовано нарощувати запаси обігових коштів та паливно-мастильних матеріалів. Водночас існують ризики, що не піддаються контролю підприємства, зокрема політичні та ризики, пов'язані з продовольчою безпекою.

Одним із ефективних методів зменшення аграрних ризиків є страхування. В Україні цей сектор ще не достатньо розвинений. Було проаналізовано світові моделі агрострахування (іспанську, американську та канадську). Для ПП «***»

доцільно застосовувати іспанську модель та індексне страхування, що дозволяє забезпечити захист урожаю від несприятливих погодних умов. Американська модель підходить для великих агрохолдингів, а канадська — непридатна через невідповідність законодавства.

Використання індексного страхування дозволить підприємству вибирати конкретні індекси для захисту від негативних погодних факторів, що найбільше впливають на врожайність, керуючись рекомендаціями агронома та керівництва.

Список використаних джерел

1. Анісімова Т. І. Управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2020. No 22 URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 05.11.2025).
2. Аранчій В., Ігнатенко М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. №39. 2018. С. 52–58.
3. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету* №4. 2022. С.31-37 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>.
4. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 14.11.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11)
5. Білоткач О. В. Оцінка стану та розвитку інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7593>
6. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. No 8 (08). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. (2021) Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 1 (40). С. 74-79

8.. Гудзь О.Є., Стецюк П. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. № 1 (32) 2020 р. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/200530>

9. Дрожжана О.У., Рибальченко А.Д. Управління ризиками. Інноваційні аспекти системи безпеки праці, захисту інтелектуальної власності: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 28-29 березня 2019 р.). Полтава: ПДАА, 2019. С. 21-23. – URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6357/1/Управління%20ризиками.pdf>

10. Добіжа Н. В. Роль страхування в розвитку інфраструктурного забезпечення аграрного ринку України. Ефективна економіка. 2021. №4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8826>

11. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. No 1. С. 203-209.

12. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 140-146. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001291169> (дата звернення 07.09.2025).

13. Коробка С.В. Вплив бізнес-ризиків на менеджмент організацій. *Економіка та суспільство* Вип.25. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-27..>

14. Кобелева, Т. О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Вісник № 01. Економічні науки* 2020. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.116>.

15. Карпенко Ю.М. Ризики у підприємницькій діяльності. URL:<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21993/1/karpenko.pdf> (дата звернення 07.09.2025).

16. Кубів С.І., Федюк В.В. Аналізування та орієнтування факторів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. С.25-29

17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Левків Г.Я., Смолінська О.Є. Рецепти менеджменту: навч. посібник. Львів: Галич-прес, 2025. 156с.

19. Левків Г., Франчук І., Делімарський Р., Богаєць Б. Стрес-менеджмент на підприємствах ІТ та його роль в інвестиційних процесах. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)»: журнал. 2025. № 6(16) 2025. С. 981 (476-486) DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16))

20. Левків Г., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»): журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 1313. (С.645-655) [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-645-654](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-645-654)

21. Левків Г. Я., Франчук І.Б., Делімарський Р., Богаєць Б. Стрес-менеджмент в системі прийняття рішень із забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 434-444 [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-444-452](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-444-452)

22. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6. Т. 1. С. 105–108.

23. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2023. № 6. Т. 1. С. 105–108.

24. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

25. Метеленко Н.Г., Храпкіна В.В., Шапуров О.О., Ажажа М.А. Повоєнний інструментарій державного регулювання розвитку промислового регіону сходу України. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : Матеріали круглого столу. 27 жовтня 2022, Національний університет «Києво-Могилянська академія» м. Київ, Україна. С. 145-152.

26. Масюк Ю. В. Особливості розвитку страхових відносин в сільському господарстві України. Ефективна економіка. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9138>

27. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – 374 с. (109-135)

28. Перерва П. Г., Шаульська Л. В., Кобелева Т. О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. 2023. С34-44. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.4>.

29. Пітель Н. Я., Дяченко М. І. Вплив інвестиційного клімату на зовнішньоекономічну діяльність в аграрному секторі. Ефективна економіка. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8759>

30. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf. (дата звернення: 07.09.2025).

31.Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>

32.Tkachenko O. Impactful Front-end Architecture in Online Business Development. International Journal of Computer Science and Network Security.2022. Vol. 22. Iss.6. P. 409-414.
<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.51>

33.Чорнуха В. В. Механізми управління ризиками у бізнесі: теорія і практика. К.: Наукова думка, 2020. 345 с.

34. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. Онлайн-консультант фахівця з якості, 2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv> (дата звернення 07.09.2025)

35.Филик В.І. Ризики у підприємництві: стратегії управління та аналіз. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 236 с

36.Шведова К., Рибак О. Нові можливості бізнесу в умовах кризи, викликаній всесвітньою пандемією. Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції. 19 листопада 2020, Одеський інститут МАУП, м. Одеса, Україна. С. 64-69.

37. Ярема Л. В., Замора О. І., Герчанівська С. В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10008>

38. Strategic planning of enterprises in the marketing-management environment /H. Levkiv, O. Podra, N.Melnyk //_ Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. 650 p. (171-180)

39. Gudz O., Prokopenko N. , Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. (Інноваційні технології управління ризиками українських компаній в цифровій економіці). Estudios de Economia Aplicada 2020. Vol. 38, No 3 (1). URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3996>
40. Kemp S. Digital 2020: Global Digital Overview. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.