

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення  
ризикозахищеності підприємства в сучасних умовах»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Мусієнко Юлія Сергіївна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Гунченко М. В.

Полтава – 2021

## АНОТАЦІЯ

Мусієнко Ю.С. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ризикозахисності в сучасних умовах. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України, 2021.

Досліджено теоретичну сутність та зміст ризику як економічної категорії. Надано загальну характеристику ризиків сільськогосподарського підприємства та визначити основні критерії їх класифікації. Досліджено особливості виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському виробництві. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ». Проведено аналіз ефективності забезпечення ризикозахисності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ». Розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу ризикозахисності на ТОВ «АГРО-КРАЙ». Запропоновано шляхи підвищення ризикозахисності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ».

Ключові слова: ризикозахисність, ризик, страхування, ризик-менеджмент, ризик-менеджер, управління ризиками, сільськогосподарське підприємство, карта ризиків, аналіз ризиків.

## SUMMARY

Musienko Yu. S. Substantiation of a set of measures to increase risk protection in modern conditions. - Qualifying bachelor's thesis as a manuscript. 073 "Management". - National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The theoretical essence and content of risk as an economic category are studied. The general characteristic of risks of the agricultural enterprise and to define the basic criteria of their classification is given. Peculiarities of detection and manifestation of risks in agricultural production are investigated. The analysis of the object and the subject of management of the enterprise LTD "AGRO-KRAY" is carried out. The analysis of efficiency of maintenance of risk protection of the enterprise of LTD "AGRO-KRAY" is carried out. Proposals have been developed to improve the risk protection process at LTD "AGRO-KRAY". The ways of increase of risk protection of the enterprise of LTD "AGRO-KRAY" are offered. Key words: risk protection, risk, insurance, risk management, risk manager, risk management, agricultural enterprise, risk map, risk analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ....	7
1.1. Теоретична сутність та зміст ризику як економічної категорії в системі управління.....	7
1.2. Загальна характеристика ризиків сільськогосподарського підприємства: критерії класифікації.....	14
1.3. Особливості виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському виробництві.....	21
Висновки до розділу 1: .....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-КРАЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	31
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» .....	31
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» .....	50
2.3 Аналіз ефективності забезпечення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ».....	60
Висновки до розділу 2: .....	70
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-КРАЙ» .....	72
3.1. Удосконалення процесу ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» .....	72
3.2 Шляхи підвищення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ».....	83
Висновки до розділу 3: .....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

В останні кілька років роль управління ризиками набуває все більшого значення. Процес управління ризиками стає невід'ємною частиною повсякденної діяльності компаній. У сучасному світі бізнесу управління ризиками було інтегровано в процеси стратегічного планування, які займають важливе місце в управлінні компанією.

Також відомо, що ступінь ризику, якому схильні компанії під час своєї діяльності, залежить від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього середовища. Зростає потреба у спеціалізованому антикризовому управлінні. Іншими словами, для ефективної роботи в конкурентному середовищі керівництво компанії повинно усвідомлювати природу ризику; як оцінити його рівень та уникнути втрат, які він може спричинити; як управляти ризиками та розробляти процес захисту від ризиків у бізнесі.

Актуальність цього питання обґрунтована реальністю існування ризиків у функціонуванні більшості організацій.

Однак, незважаючи на важливість досліджень, деякі аспекти управління ризиками на підприємстві, на жаль, не вирішені і залишаються предметом досліджень та обговорень.

Слід зазначити, що вимоги щодо створення ризик-менеджменту завжди перебувають у полі зору науковців, експертів та практиків, і отримали необхідні роздуми про наукові роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Однак, незважаючи на важливість досліджень, деякі аспекти управління ризиками на підприємстві, на жаль, не вирішені і залишаються предметом досліджень та обговорень.

Видатні зарубіжні та вітчизняні вчені вивчали ризики: Т. Андерсен, Т. Бедфорд, Д. Галей, Х. Грунінг, І.В. Гончаров, О.Є. Кузьмін, А. Кемпф, К. Кухнер, Й. Кальман, М. Круй, Л.Г. Мельник, Г. Монахан, К. Мослер, М. Маккарті, Ф. Найт, Б. Рейсберг, О.Р. Савченко, І.І. Сахарцева, Д.Слівка, О.В. Шлаки та ін. Вчені вивчають суть заповнення категорії ризику та управління ризиками, що виникають у господарській діяльності підприємств та підходи управління. Однак

непередбачуваність процесу економічної діяльності та формування управління ризиками в умовах швидких змін зовнішньоекономічного середовища підприємств вимагають глибокого вивчення.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення комплексу заходів по підвищенню ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ!» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є особливості формування та реалізації методів та інструментів формування ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ!» в сучасних умовах, а також засоби їх реалізації.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ризикозахищеності підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення встановленої мети в роботі виконуються наступні завдання:

дослідити теоретичну сутність та зміст ризику як економічної категорії;

надати загальну характеристику ризиків сільськогосподарського підприємства та визначити основні критерії їх класифікації;

дослідити особливості виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському виробництві;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ!»;

повести аналіз ефективності забезпечення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ!»;

розробити пропозиції щодо удосконалення процесу ризикозахищеності на ТОВ «АГРО-КРАЙ!»;

розробити шляхи підвищення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ!».

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про підприємства в Україні», Закон України «Про

працю», Закон України «Про банкрутство» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців з проблем особливостей формування та реалізації факторів зовнішнього середовища підприємства та матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні комплексу заходів щодо підвищення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ», а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх розробки, удосконалення та впровадження на досліджуваному підприємстві.

Основні положення кваліфікаційно роботи і результати дослідження оприлюднені на науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка":

Ю.С. Мусієнко, М.В. Гунченко. Ризикозахищеність підприємства як фактор підвищення ефективності управління змінами в умовах невизначеності. *Тези 73-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"*. Том 1. (Полтава, 21 квітня - 13 травня 2021 р.) Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 515 с. С. 492.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 21 рисунка, 13 таблиць. Повний обсяг дипломної роботи складає 104 сторінку. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретична сутність та зміст ризику як економічної категорії в системі управління

Стан підприємства - разовий сегмент його діяльності (або діяльності за певний період часу). Розглядають ризиковані дії, коли говорять про ризикованій ситуації в бізнесі. Говорячи про ризикозахищеність бізнесу, береться до уваги ефективність управління ризиками підприємства. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям. Управління ризиками - багаторівневий процес, спрямований на зменшення або компенсацію збитків [1, С. 108].

Ризикозахищеність управлінської діяльності від ризику - це захист в умовах ризику управлінської поведінки. Дана поведінка в умовах ризику базується на наступних принципах.

Не можна ризикувати більше, ніж дозволить ваш капітал. Застосування цього принципу означає, що керівник бізнесу повинен:

максимально оцінити можливі збитки від ризикованих подій, які можна очікувати в бізнесі;

порівняти суму збитку з величиною власного капіталу підприємства та власних фінансових ресурсів.

Завжди потрібно пам'ятати про наслідки ризику. Практичне застосування цього принципу включає оцінку ризику, притаманного операціям бізнесу, та оцінку впливу події ризику на життя бізнесу.

Позитивне рішення приймається лише в тому випадку, якщо немає сумнівів, але ж якщо такі сумніви з'являються - слід прийняти негативне рішення [2, С. 14].

Ризик - це непостійна величина. Зміни в ризику зумовлені багато в чому змінами в економіці, а також низкою інших чинників. Наше суспільство повинне

постійно слідкувати за тим, як розвивається ризик: проводяться відповідні статистичний облік, аналіз і обробка зібраної інформації [13, С. 129].

Коли отримав інформацію про можливі розвитку ризику, то тоді страхувальник оцінює дані ризику, яка полягає в аналізі всіх цих ризикових обставин, що характеризують параметри даного ризику. Існують відповідні групи ризику, які слугують мірою та критерієм оцінки. Кожна група містить об'єкти страхування, які мають приблизно однакові характеристики (однорідна група).

За результатами досліджень та оцінки приймаються рішення щодо того, яку групу ризику слід віднести до конкретного об'єкта, яка тарифна ставка найкраще відповідає цьому ризику. Середнє значення обставин ризику - це середній тип групового ризику, який використовується як міра порівняння.

Для оцінки ризику в страховій практиці використовуються різні методи, ці методи представлені далі [23, С.128].

Метод індивідуальних оцінок застосовується лише до ризиків, які не можна порівняти із середнім типом ризику. Страхувальник робить довільну оцінку, яка відображає його професійний досвід та суб'єктивну думку. Впровадження науково-технічної революції в різних галузях промисловості та сільському господарстві, створення великомасштабних потужностей з високою вартістю та унікальними технологіями дедалі більше роблять необхідним використовувати цей метод при укладанні страхових договорів [18, С.71].

Метод середніх значень характеризується поділом окремих груп ризику на підгрупи. Це створює аналітичну основу для визначення розміру характеристик ризику (наприклад, балансова вартість об'єкта страхування, загальна виробнича потужність, тип технологічного циклу тощо).

Метод відсотка - це сукупність знижок та надбавок (кейпів) до існуючої аналітичної бази залежно від можливих позитивних та негативних відхилень від середнього типу ризику. Використані знижки та доплати виражаються у відсотках (іноді в проміле) від середнього типу ризику [31, С. 72].

Для страховика одним із найскладніших завдань є підтримка відповідності

тарифної політики тенденціям, що прогножуються у розвитку ризику. За цієї умови загальний прогноз може бути зведений до областей, які відповідають обставинам ризику, пов'язаним із цими умовами:

розробка нових видів технологічної сировини;

заміна металів полімерними матеріалами;

нові умови виробництва в промисловості, а саме: впровадження автоматизованих систем управління циклом, роботизованих комплексів, промислових роботів тощо;

зміни в технології промислового та цивільного будівництва: розробка збірних модульних конструкцій, багатоповерхового блоку та великопанельного житла тощо;

впровадження нових транспортних систем з великою пропускною здатністю та пропускною здатністю на сухопутних, водних та повітряних шляхах.

При оцінці ризику виділяють такі типи:

ризик, які можна застрахувати;

ризик, які неможливо застрахувати;

сприятливі ризик;

несприятливі ризик;

технічний ризик страхувальника [44, С. 99].

Найбільшу групу складають ризик, що можна застрахувати.

Страховий ризик - це ризик, який можна оцінити з точки зору ймовірності настання страхового випадку та розміру можливої шкоди. Він включає наступні критерії, що дозволяють розглядати цей ризик як страхування:

ризик, який входить у сферу відповідальності страхувальника, повинен бути можливим;

ризик повинен бути випадковим. Об'єкт, у відносинах якого виникають страхові відносини, характеризується нестабільним, тимчасовим видом зв'язку і не повинен піддаватися небезпеці, про яку заздалегідь відомо особі, яка страхує, або власнику об'єкта страхування. У цьому випадку всі сторони договору

страхування заздалегідь не знають про конкретний час страхового випадку та можливу суму збитку;

випадковість цього ризику повинна корелювати з масою однорідних об'єктів. Для цього організується відповідне статистичне спостереження, аналіз якого дозволяє встановити адекватний прогноз страхової премії. Ця статистика допомагає судити про характер ризику щодо сукупності цих об'єктів;

настання страхового випадку, що виражається у здійсненні ризику, не повинно бути пов'язане з волею страхувальника або іншої зацікавленої особи. Ви не можете брати на себе страхові ризики, пов'язані з намірами страхувальника (спекулятивні ризики);

факт настання страхового випадку не відомий у часі та просторі;

страховий випадок не повинен мати розмір катастрофічної катастрофи, тобто не повинен охоплювати велику кількість об'єктів великої страхової групи, завдаючи великої шкоди;

шкідливі наслідки реалізації ризику повинні бути об'єктивно виміряні та оцінені. Масштаб шкідливих наслідків повинен бути досить великим і зачіпати інтереси страхувальника (страхові інтереси). [48, С. 28]

Залежно від джерела небезпеки існують ризики, які пов'язані з проявом природних сил природи та цілеспрямованим впливом людини в процесі привласнення матеріальних благ.

Землетруси, повені, зсуви, цунамі та інші явища відносяться до числа ризиків, пов'язаних з проявом природних сил.

Крадіжки, пограбування, акти вандалізму і інші протиправні дії – це цілеспрямований вплив людини.

За обсягом відповідальності страховика ризики поділяються на: індивідуальний та універсальний [48, С. 29].

Наприклад, індивідуальний ризик виражається в договорі страхування шедевра живопису під час транспортування та експозиції на випадок актів вандалізму щодо нього. Універсальний ризик, який входить у сферу відповідальності страхувальника за більшістю договорів про викрадення майна.

Особливу групу складають специфічні ризики: аномальні та катастрофічні.

До аномальних належать ризики, величина яких не дозволяє віднести відповідні об'єкти до певних груп страхової сукупності. Аномальні ризики вищі та субнормальні. Ризик є більш субнормальним для сприятливих для страхувальника умов і покривається за звичайними умовами договору страхування. Ризик вище норми не завжди є сприятливим для страхувальника і на нього поширюються спеціальні умови договору страхування [15].

До таких особливих умов відноситься процедура попереднього медичного обстеження потенційного страхувальника, якщо для цього є вагомі підстави (максимально можлива страхова сума за договором, генетична схильність до ряду серйозних захворювань тощо). Враховуючи результати попереднього медичного огляду, страхувальник приймає остаточне рішення про укладення договору страхування.

Катастрофічні ризики становлять значну групу, що охоплює велику кількість застрахованих об'єктів або страхувальників, завдаючи значної шкоди в особливо великих розмірах. Це ризики, пов'язані з проявом природних сил природи, а також з перетворюючою діяльністю людини в процесі привласнення матеріальних благ (наприклад, аварія на атомній електростанції) [5, С. 104-105].

Відповідно до Міжнародної класифікації економічного співробітництва та розвитку катастрофічні ризики поділяються на ендемічні (локальні) ризики (які виникають під впливом метеорологічних факторів та умов) та ризики, що виникають під впливом якості ґрунту (наприклад, ерозія ґрунту). Особливу групу в цій міжнародній класифікації складають ризики, пов'язані з перетворюючою діяльністю людини в процесі привласнення матеріальних благ. Вони мають внутрішнє об'єднання в політичні та військові [6, С. 136].

Визначення об'єктивних та суб'єктивних ризиків є надзвичайно важливим у роботі страхувальника.

Об'єктивні ризики виражають шкідливий вплив неконтрольованих сил природи та інших аварій на об'єкти страхування. Об'єктивні ризики не залежать

від волі та свідомості людини.

Суб'єктивні ризики засновані на запереченні або ігноруванні об'єктивного підходу до реальності. Вони пов'язані з недостатнім знанням навколишнього середовища в об'єктивній реальності і залежать від волі та свідомості людини [17, С.98].

У загальній класифікації ризиків прийнято розрізнявати такі ризики: екологічні; транспортні; політичні; спеціальні.

Екологічні ризики, які пов'язані із забрудненням навколишнього середовища та зумовлені перетворюючою діяльністю людини в процесі привласнення матеріальних благ. Екологічні ризики, як правило, не входять до кола відповідальності страхувальника. Однак певні страхові інтереси через екологічні ризики призвели до створення незалежного виду страхування, який відповідає цим інтересам.

Транспортні ризики поділяються на ризики корпусу та вантажу. Транспортні ризики страхування корпусу включають страхування літаків, морських та річкових суден, залізничної худоби та автомобілів під час руху, стоянки (простою) та ремонту. Ризики вантажного транспорту включають страхування товарів, що перевозяться повітряним, морським, річковим, залізничним та автомобільним транспортом [25, С. 264].

Політичні (репресивні) ризики пов'язані з незаконними діями з точки зору міжнародного права, із заходами чи діями іноземних урядів проти даної суверенної держави або громадян цієї суверенної держави. За допомогою системи застережень або особливих умов договору страхування політичні ризики можуть бути включені в сферу відповідальності страховика.

Спеціальні ризики передбачають страхування перевезення особливо цінних вантажів, наприклад, дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, творів мистецтва, готівки [37, С. 154].

Зміст особливих ризиків обумовлюється спеціальними умовами договору страхування і може бути включений в обсяг відповідальності страховика.

Для кожного виду страхування визначаються: застраховані ризики,

страхова вартість, страхова сума, страховий резерв, місце та час виникнення події та місце об'єкта страхування, особливі форми страхових правовідносин, методи визначення страхування премії та порядок їх виплати, відшкодування збитків та порядок вирішення спорів [9, С. 310].

Технічні ризики проявляються у вигляді аварій внаслідок раптового зламу випуску машин та обладнання або відмови технології виробництва. Проблемою технічних видів страхування є оцінка частоти нещасних випадків та методика оцінки збитків від них.

Технічні ризики універсальні, тобто захищають об'єкт від багатьох причин пошкодження. Причинами можуть бути помилки управління, монтажу, порушення технології, недбалість у роботі тощо, що призводять до передчасних поломок, виходу з ладу автомобілів та обладнання [20, С. 56].

Таким чином, технічні ризики можуть завдати шкоди майну, життю людей та здоров'ю та фінансовим інтересам підприємства через перебої у виробництві та надмірні витрати.

З іншого боку, технічні ризики поділяються по видовому складу основних і оборотних фондів, в яких вони виявляються:

машини і обладнання - промислові ризики;

будівлі, споруди, передавальні пристрої - будівельні (будівельно-монтажні) ризики;

прилади, обчислювальна техніка, кошти зв'язку - електротехнічні ризики;

транспортні кошти - транспортні ризики (каско, вантажів, відповідальності);

сільське господарство - ризики захворювання тварин і рослин, падіж худоби, псування урожаю до т.д. [10, С. 237].

Ризики цивільно-правової відповідальності пов'язані із законними позовами фізичних та юридичних осіб у зв'язку зі шкодою, заподіяною, наприклад, джерелом підвищеної небезпеки.

До джерел підвищеної небезпеки належать автомобільний, залізничний, повітряний та морський транспорт, ряд хімічних виробництв та інші.

Фізична або юридична особа, яка має таке джерело підвищеної небезпеки, може застрахувати свою цивільну відповідальність перед третіми особами, тобто перекласти зобов'язання відшкодувати майнову шкоду третім особам на страховика [21, С. 178].

Поки страхувальник стикається з фактом невизначеності страхового випадку в часі та просторі, страховика цікавить ймовірність настання страхового випадку стосовно всієї страхової сукупності. Непрогнозування страховиком щодо ймовірності можливої шкоди та витрат на її відшкодування буде оплачено заздалегідь, передбачаючи можливий ризик з боку страховика [12, С. 150].

Таким чином, в теоретичному плані страхувальник піддається не лише небезпеці лише одного конкретного ризику, пов'язаного зі здійсненням страхового бізнесу. Цей ризик називається технічним ризиком страхувальника. Наявність технічного ризику у страхувальника спонукає його активно брати участь у профілактичних заходах по боротьбі з пожежами, дорожньо-транспортними пригодами тощо з метою зменшення його масштабів.

## 1.2. Загальна характеристика ризиків сільськогосподарського підприємства: критерії класифікації

Найпоширенішою є класифікація ризиків за джерелами. До цієї класифікації звертаються практично всі автори, які вивчають цей аспект проблеми ризиків. Водночас існують певні відмінності у розподілі кількості груп ризику та включенні конкретних ризиків до певної групи. Дуже часто ці відмінності зумовлені тим, що класифікація базується на конкретній діяльності та галузі (виробництво, торгівля, банківська справа, страхування).

Залежно від джерел його виникнення існують такі види ризику:

несправності та поломки обладнання, спричинені ненадійністю обладнання та дотриманням правил його експлуатації;

розвиток науково-технічного прогресу. Під його впливом виникають нові технології та обладнання, використання яких підвищує продуктивність, якість

продукції, знижує її собівартість, і тим самим забезпечує конкурентні переваги виробникам.

ризик націоналізації та експропріації без належної компенсації;

ризик переказу, пов'язаний з можливими обмеженнями на конвертацію місцевої валюти;

ризик розірвання договору внаслідок дій органів влади країни, в якій знаходиться підрядна компанія;

ризик воєнних дій та громадянських заворушень [13, С. 114].

Питання про включення до цієї групи такого виду ризику, як фінансовий, залишається дискусійним. Боровик В.М. виділяє дві категорії ризику - діловий та фінансовий, посилаючись на перші майже всі види ризиків, за джерелами. Фінансовий ризик пов'язаний з можливим невиконанням компанією своїх фінансових зобов'язань та існуванням як юридичної особи [6, С. 86].

Водночас Стецюк П.А. цілком справедливо ділить фінансовий ризик на валютний, кредитний та інвестиційний [46, С. 62].

Валютний ризик - ймовірність фінансових втрат в результаті зміни курсів валют, які можуть виникнути в період між укладанням контракту та фактичним його врегулюванням. Кредитний ризик пов'язаний з можливістю невиконання компанією своїх фінансових зобов'язань. Це можуть бути зобов'язання перед банком, а також перед постачальниками та бюджетом (останні набувають актуальності з дозволу податкових інспекцій щодо застави майна сільськогосподарських підприємств). Інвестиційний ризик пов'язаний з інвестиціями компанії в різні проекти або цінні папери [34].

Також доцільно додати до цього переліку ще один вид фінансового ризику, такий як дебіторську заборгованість, який пов'язаний з відстрочкою платежу за продаж продукції підприємства та наданням торгового кредиту контрагентам та можливими збитками від несплати чи несвоєчасного платежу .

У світовій економіці процеси глобалізації відкривають як нові можливості для бізнесу, так і створюють нові загрози. Глобалізацію можна розглядати як окреме джерело ризику для підприємств, у тому числі сільськогосподарських.

Вільний доступ на ринки сільськогосподарської продукції України може призвести до погіршення стану національних виробників. Виробники з розвинених країн конкурують не стільки завдяки більш сприятливим природним умовам сільськогосподарського виробництва, скільки завдяки практичному впровадженню досягнень науково-технічного процесу та більш потужній та досконалій державній підтримці. Тому процеси глобалізації в першу чергу збільшують ризики підприємств у країнах, що розвиваються [45, С. 113].

У попередньому розділі джерела ризику поділяли на внутрішні та зовнішні. Самі ризики розподіляються так само. Внутрішні включають виробничі, технічні ризики та ризики, пов'язані з персоналом. На ці ризики менеджер може дійсно впливати, приймаючи рішення. Зовнішні включають політичні, правові, галузеві, ринкові ризики. Ці ризики можуть бути враховані лише менеджером при прийнятті рішень. Звичайно, за певних умов деякі зовнішні ризики можуть переходити до групи внутрішніх. Такий перехід ринкових ризиків може відбутися, якщо компанія є монополістом на певному ринку. Великі компанії мають можливість зменшити юридичний ризик, лобіюючи свої інтереси в уряді та законодавчих органах.

Економічні ризики ототожнюються із сукупністю невизначеностей, які виникають у процесі розвитку великої системи в цілому, включаючи її складові, коли метою є встановлення загальної економічної рівноваги такої системи та зростання ВВП за рахунок конкурентоспроможної продукції на світовому ринку, здійснення ефективних заходів із застосуванням державних антициклічних методів та механізмів, вибір раціональних форм виробництва [15].

Фіскальний та грошово-кредитний ризик - це сукупність невизначеностей, що виникають при вирішенні проблем забезпечення економічного зростання та стабільності великих складних систем за допомогою державної фінансової та бюджетної політики, через механізм стабілізації цін та оптимальних ставок оподаткування, ефективного регулювання Національного банку курсу національної валюти та обсягу грошової маси в обігу.

Соціально-політичний ризик означає сукупність невизначеностей, що

виникають при розвитку великої системи в цілому та її складових, включаючи втручання держави в цінову політику, а також при вирішенні проблем мобілізації та концентрації власності та інтелектуальних цінностей для забезпечення соціального захисту усіх груп населення від життєвих ризиків загального характеру, тощо [41, С. 7].

Крім того, ризики поділяються залежно від рівня прийняття рішень на макроекономічні (глобальні) та мікроекономічні (на рівні окремих фірм), а також залежно від рівня обґрунтованості рішень існують обґрунтовані та необґрунтовані (авантюрні) ризики.

Розумний (обґрунтований) ризик - варіант прийняття рішення, який передбачає ці умови для досягнення бажаного результату з найменшими загальними витратами, обраними в оптимальні терміни, виходячи з очікуваних вигод з можливими негативними наслідками.

Нерозумний (необґрунтований, авантюрний) ризик - сумнівний захід, справа розпочата без урахування реальних сил, умов та можливостей з очікуванням випадкового успіху, але в більшості випадків приречена на невдачу. [47, С. 234]

Вплив певних факторів на діяльність фірми має різні часові характеристики, одні фактори діють постійно, інші - певний проміжок часу. У зв'язку з цим розрізняють короткострокові та постійні ризики.

До групи короткострокових належать ті ризики, які загрожують компанії протягом короткого періоду часу. Наприклад, ризик передачі або трансферту.

До стійких або довгострокових ризиків належать такі, що постійно загрожують підприємству, такі як загроза посухи для сільськогосподарських підприємств у районах недостатньої вологи, землетруси в сейсмічно активних районах, повені в передгір'ї [16, С.42].

Існує ще один поділ ризиків, виходячи з тривалості їх дії: довгостроковий, пов'язаний з розвитком підприємства; короткочасний, опортуністичний.

У страхуванні ризики поділяються на дві великі групи: ізики, які можна застрахувати та ризики, які не можна застрахувати

Ця класифікація має практичне значення при виборі методу управління ризиками і дозволяє чітко визначити джерела ділового (нормального) прибутку. Джерелом нормального прибутку є незастрахований ризик, що включає неконтрольовані та непередбачувані зміни кон'юнктури ринку, а отже, і доходу підприємця [17, С. 12].

З точки зору управління, важливо класифікувати ризики відповідно до здатності ними управляти. Класифікація ризиків відповідно до знатності ними управляти зображена на рис. 1.1.

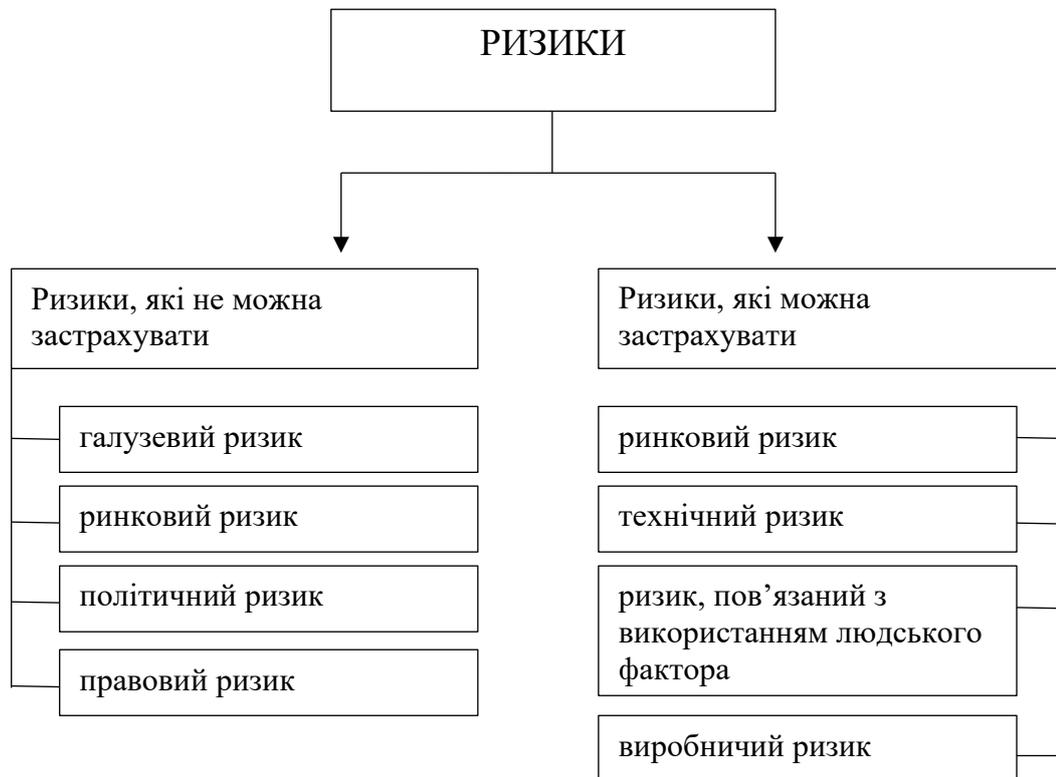


Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків сільськогосподарського підприємства за можливістю управління ними [16, С. 43]

Ризики, які не можна застрахувати характеризуються тим, що в процесі прийняття рішень можна враховувати лише їх вплив і не може змінювати його масштаби [5, С. 144].

Негативний вплив керованих ризиків на виробництво можна зменшити, коли приймуть відповідні управлінські рішення.

Керовані ризики можна виділити за здатністю контролювати їх негативний

ВПЛИВ:

повністю контрольований - негативний вплив можна майже повністю усунути (ризик загибелі худоби від хвороб можна запобігти вакцинацією);

частково контрольований - негативний вплив можна зменшити;

неконтрольований - негативний вплив несприятливої події не можна зменшити (загибель корабля в морі, вантажу внаслідок дорожньо-транспортної пригоди тощо). Негативний вплив таких ризиків може зменшити лише страхування [13, С. 213].

Ризики за територіальною ознакою можна розділити на місцеві, які діють на обмеженій території, та глобальні (національні).

Місцеві ризики - загроза землетрусу поширюється на сейсмічно активні райони, підтоплення - на території з можливими надмірними опадами.

Глобальними є юридичні, політичні та технічні ризики.

Враховуючи, що всі суб'єкти економічних відносин діють в одному певному середовищі, яке (без виділення рівня країни-світу) можна назвати економікою, тобто загальними ризиками, на які потрапляють усі суб'єкти, та специфічними, які пов'язані з галузевою приналежністю .

Ризик також можна розглядати за галузями економіки: виробництво, торгівля, будівництво, транспорт тощо. У зв'язку з цим можна виділити загальні ризики, які притаманні або проявляються у всіх галузях, а також конкретні або галузі [17, С. 168].

Таким чином, сільськогосподарське підприємство, промислове підприємство, торговельне підприємство, банківська установа однаково схильні до правового, політичного ризику, ризику, пов'язаного із використанням людського фактора виробництва.

У той же час торгова компанія менш схильна до технічного ризику, ніж виробничі компанії.

Такий підхід до класифікації дає можливість вивчати ризики в певному секторі економіки, використовувати загальні досягнення при вивченні ризиків та з урахуванням специфіки галузі.

Всі вищезазначені класифікації ризиків практично не пов'язані між собою, що не дозволяє систематизувати їх за ієрархією, але залежно від ситуації мають певне практичне значення [18, С. 72].

Враховуючи вищевикладене, потрібно вважати за доцільне використовувати описаний раніше підхід до класифікації ризиків за ступенем їх контролю на рівні суб'єктів господарювання з подальшим розподілом ризиків за цим критерієм з урахуванням їх джерел (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Розподіл основних видів ризиків сільськогосподарського підприємства за можливістю контролювання їх.

Ступінь контролюваності ризику	Види ризику за джерелами					
	Виробничий	Ринковий	Фінансовий	Технічний	Правовий	Людський фактор
Контрольований	Технологія виробництва, хвороби тварин, шкідники і хвороби рослин	-		Збої та поломки обладнання, техніки		Низька кваліфікація персоналу
Частково контрольований	Погодні умови: посухи (зрошення)	Нестабільність цін (біржові угоди)	Кредитний, інвестиційний, дебіторський	Моральний знос техніки і обладнання під впливом НТП	Крадіжки, псування обладнання	
Неконтрольований	Погодні умови: град, заморозки; епізоотії сільськогосподарських тварин проти яких відсутні ліки; нестача ресурсів.	Нестабільність цін на продукцію і ресурси, викликана інфляцією, монополізацією ринку	Валютний	Зміни в національному законодавстві Ратифікація міжнародних актів.	Смерть ключових працівників	

Цей підхід дозволяє поєднувати найпростішу та найбільш широко використовувану класифікацію ризиків за джерелами їх походження з цінною класифікацією для управління за ступенем контролю ризиків.

Таким чином, керівник виробничого підрозділу у великій багатогалузевій фірмі буде зацікавлений насамперед ризиками, пов'язаними безпосередньо з виробництвом, а керівник цієї фірми - їх повним асортиментом.

Для всебічної оцінки конкретного ризику варто застосовувати до нього різні класифікації. Це дозволить оцінити одне і те ж явище з різних сторін.

Слід мати на увазі, що вирішення цієї проблеми буде залежати від конкретного суб'єкта, який приймає рішення, розміру його підприємства, його місця в ієрархії управління.

Для будь-якого підприємства, включаючи сільськогосподарське, основним є розподіл ризиків відповідно до здатності управляти ними на мікрорівні. Цей підхід до класифікації ризиків досі недостатньо вивчений.

У той же час для менеджерів та спеціалістів компаній важливо знати, якими ризиками вони можуть повністю управляти, які частково, а які ризики суб'єктом господарювання взагалі не підлягають [19, С. 45].

Отже, чітка та детальна класифікація ризиків за розглянутим критерієм дозволить компаніям побудувати більш надійну систему управління ризиками на етапі прийняття рішення: чи контролювати ризик, чи ризикувати, чи передавати його іншим.

### 1.3 Особливості виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському виробництві

Сільське господарство, як і будь-який інший сектор економіки, має свої особливості, що визначають певну специфіку у прояві в ньому ризиків.

Хоча природні сили в будь-якій іншій галузі розглядаються лише з точки зору стихійних лих та збитків, сільське господарство є винятком. Враховуючи, що у рослинництві волога та сонячна енергія є факторами виробництва, дія природних факторів зазвичай можливо принесе не тільки збитки, але й додатковий дохід. Вплив даних факторів майже неможливо точно передбачити, тому врожайність сільськогосподарських культур може значно змінюватися із

року в рік [20, С.101].

Ще однією особливістю сільського господарства, що підвищує рівень ризику, є тривалий період виробництва. Виробничі рішення приймаються за рік і більше до впровадження. За цей час ситуація на ринку може суттєво змінитися в несприятливий для компанії спосіб. В порівнянні з галузями, що також мають тривалий виробничий період, наприклад, суднобудування, сільськогосподарські підприємства перебувають у більш не вигідному становищі, оскільки вся продукція не контрагується до виробництва, тоді як продукція суднобудування замовляється перед виробництвом та підписується. контракти. Для зменшення ризику, який несе ця особливість сільського господарства, існує нагальна потреба широко використовувати такий важливий інструмент ринкової економіки, як ф'ючерси [40, С. 57].

Важливою особливістю сільського господарства порівняно з промисловістю є те, що обсяги виробництва змінюються при однаковому обсязі використання ресурсів. Якщо промислове підприємство точно знає, що з однієї тонни металу вийде, скажімо, певна кількість горіхів, то в сільськогосподарських підприємствах при використанні однієї тонни мінеральних добрив не можна бути впевненим у кількості майбутнього врожаю. Існує навіть можливість, коли використання менше мінеральних добрив та інших ресурсів під впливом погодних умов дозволить отримати кращий урожай [32, С. 10].

Технологічний процес в сільськогосподарському секторі сильно обмежений у часі. За відсутності ресурсів у якийсь момент промислове підприємство може досягти запланованих обсягів виробництва, отримуючи ці ресурси пізніше і організовуючи дві-три зміни. Якщо сільськогосподарське підприємство вчасно не проведе посівну кампанію, зробити це пізніше неможливо і виробництва цього виду продукції в поточному році не буде. Технологічний процес у більшості галузей можливо буде призупинений, а потім продовжений без значних втрат. У сільському господарстві призупинити технологічні процеси практично неможливо. Перенесення врожаю зерна на кілька тижнів призведе до його втрати, порушення графіка доїння корів

призводить до зниження їх продуктивності [18, С. 73].

У технологічному процесі сільського господарства живі організми використовуються як засіб виробництва, тому це залежить від їх біологічних особливостей. Через біологічні особливості рослин і тварин у цій галузі в багатьох випадках неможливо різко збільшити виробництво. Якщо, наприклад, у племінному господарстві є нова високопродуктивна порода великої рогатої худоби в кількості 100 голів, на яку є попит 200 голів на рік, то цього року її можна задовольнити лише наполовину. Крім того, у аграрному господарстві виникають додаткові витрати через необхідність захисту сільськогосподарських культур та тварин від шкідників та хвороб.

Фінансовий ризик у сільському господарстві має досить високий рівень через те, що сучасні сільськогосподарські підприємства досить капіталомісткі. Значна частина дорогих основних фондів використовується протягом року недовго, вузькоспеціалізована, має тривалий термін окупності, і існує потреба у залученні фінансових ресурсів. Ще однією особливістю сільського господарства, що підвищує рівень фінансового ризику, є сезонність виробництва. У зв'язку з цим виникає потреба у сезонних позиках, обсяг яких не зменшується з року в рік, навіть при простому відтворенні [33, С. 139].

Досконала конкуренція не існує практично в жодному секторі економіки, крім сільськогосподарського господарства. Таким чином прояв кон'юнктурного ризику набуває виняткової цінності, особливо у високопродуктивні роки, коли пропозиція сільськогосподарської продукції різко зростає. Високі врожаї за певних обставин призводять до зменшення прибутку або навіть збитків сільгоспвиробникам. У майбутньому конкуренція в галузі сільського господарства буде зростати, і одночасно зростатиме рівень ринкового ризику [45, С. 137].

Наведені вище приклади показують, що сільськогосподарське виробництво є сектором економіки з високим ризиком з точки зору інвестицій. У той же час ми можемо виділити ще одну особливість сільського господарства порівняно з іншими галузями: високий рівень ризику з низькими показниками

прибутковості [14, С. 76].

Високий рівень ризику в сільському господарстві в Україні вимагає кваліфікованого управління, тобто прийняття рішень на основі ризиків. Потрібно вважати, що загалом процес управління ризиками можна представити наступним чином на рис. 1.2.

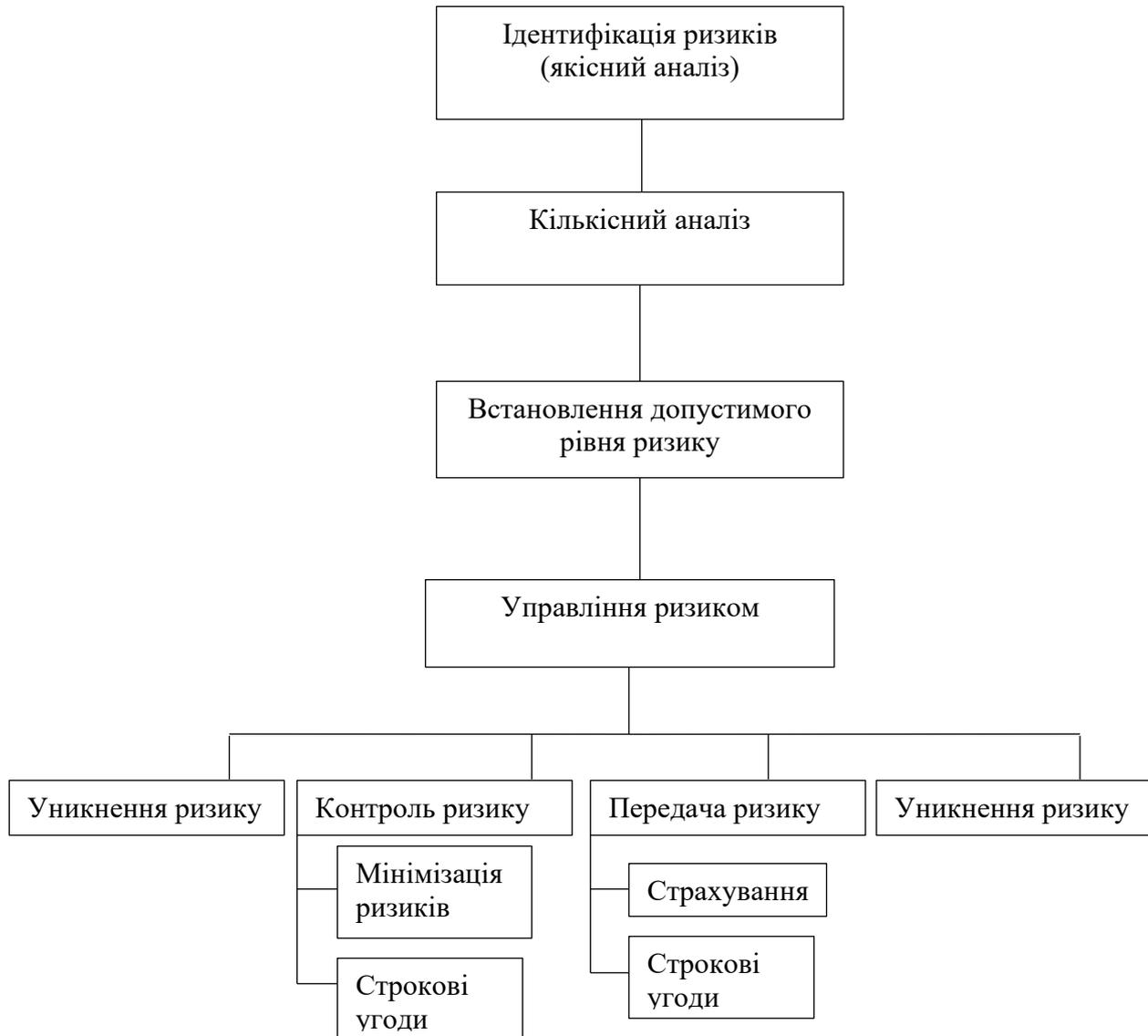


Рисунок 1.2 – Загальна схема управління ризиком в діяльності сільськогосподарського підприємства

Для прийняття рішень, заснованих на оцінці ризиків, спочатку потрібно визначити ризики та оцінити їх кількісно. Після цього встановлюється допустимий рівень ризику з урахуванням фінансового стану підприємства. Складна фінансова ситуація спонукає до прийняття рішень з низьким ризиком,

оскільки навіть незначні збитки загрожують існуванню компанії як юридичної особи [10, С. 237].

Чим вищий рівень ризику, тим більший очікуваний прибуток, оскільки в іншому випадку стимул інвестувати в ризикований бізнес зникає. Тому прямі інвестиції в сільське господарство України з боку іноземних інвесторів, враховуючи високий рівень правового ризику та стан економіки, навряд чи будуть значними, якщо законодавча база не буде вдосконалена.

Сучасне сільське господарство України дуже схильне до валютних ризиків. Навіть якщо економіка безпосередньо не займається експортно-імпортними операціями без посередників, вона може зазнати значних збитків через зміни національної валюти.

У структурі ресурсів, споживаних сільським господарством, значна частка імпорту, ціни на який залежать від курсу гривні. Останнє падіння курсу гривні призвело до різкого подорожчання паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та тварин, машин [11, С. 102].

Завдання управління ризиками - зменшити можливий вплив несприятливих факторів до прийняттого рівня, використовуючи такі інструменти управління ризиками, як уникнення ризику, контроль ризиків, передача ризику, самофінансування ризиків.

На жаль, сьогодні управлінські рішення в сільському господарстві приймаються майже без урахування ризику. Причин такої ситуації кілька.

По – перше, це відсутність відповідних навичок керівників підприємств. Питання ризику були запроваджені в університетських програмах порівняно недавно, майже не існує відповідної екстенсивної перепідготовки чи підвищення кваліфікації, а також майже немає навчальної та методичної літератури з сільського господарства, яка б самостійно вивчала це питання.

По-друге, в умовах економічної кризи в країні на сільськогосподарських підприємствах практично відсутнє стратегічне планування, керівники змушені займатися питаннями практично лише сьогодні.

По-третє, врахування ризику під час прийняття рішень вимагає великого

обсягу інформації, яка повинна бути загальнодоступною, але в Україні її отримати дуже важко і вона відносно дорога [27, С. 77].

Висококваліфікований менеджер завжди визнає фундаментальну істину, що сам характер економічної діяльності пов'язаний з факторами випадковості, невизначеності, неповної інформації, тобто ризику.

Управління ризиками покликане забезпечити оптимальне співвідношення прибутку та ризику для підприємця, його прийнятого рівня. Необхідною умовою вирішення проблеми ризику є чітке розуміння цілей фірми. Виходячи з конкретних цілей, слід збирати, обробляти та аналізувати інформацію про зовнішнє середовище, внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, збору, обробки та аналізу інформації про зовнішнє середовище, внутрішніх показників фінансової, виробничої, комерційної діяльності компанії в минулому та в поточному періоді, прогнозів на майбутнє.

Інформація швидко старіє, і тому особа, що приймає рішення, повинна швидко, динамічно реагувати на її отримання, одночасно оцінюючи якість інформації, контролюючи її [39, С.186].

Вибираючи стратегію та тактику управління ризиками, менеджер повинен дотримуватися наступних основних принципів:

недоцільно ризикувати більше за меншу ціну;

недоцільно ризикувати більше, ніж дозволяється власними засобами (капіталом тощо);

необхідно заздалегідь подбати про можливі наслідки ризику.

Складові процесу управління ризиками визначаються залежно від сфери діяльності фірми, наявних їй ризиків, притаманних ресурсів, особистих навичок, професіоналізму менеджера.

В результаті ретельного якісного та кількісного аналізу менеджер на основі отриманих даних обирає один із інструментів або суперпозицію інструментів управління ризиками: уникнення; попередження; прийняття (збереження або навіть збільшення); зниження ступеня ризику [40, С. 56].

Уникнення ризику означає просто уникати певної події, яка обтяжена надмірним ризиком. Однак уникнення ризику для менеджера часто означає відмову від прибутку, і це пов'язано з ризиком невикористаних можливостей.

Запобігання ризику є дуже ефективним інструментом, який, однак, лише в деяких випадках може зменшити (уникнути) ризик в управлінні.

Прийняття (збереження або збільшення) ступеня ризику - це залишення ступеня ризику менеджеру (інвестору), тобто його відповідальності. Інвестуючи в певну сферу, менеджер повинен бути впевнений, що є можливості покрити можливі збитки або що вони йому не загрожують.

Ризик передається або через його розподіл, або через зовнішній механізм страхування.

Розподіл ризику полягає, наприклад, у покладанні певної частки відповідальності за ризик на учасника реального інвестиційного проекту, який здатний контролювати його краще за інших. Передача ризику також може бути здійснена шляхом укладення ф'ючерсного контракту [2, С.15].

Ф'ючерси дозволяють перекласти ризик несприятливих змін ціни в майбутньому на протилежну сторону угоди.

Страхування - це передача певних ризиків страховій компанії. Для зниження ступеня ризику застосовується майнове страхування та страхування від нещасних випадків. Страхування майна може мати такі форми: страхування будівельних ризиків, страхування обладнання, страхування вантажів тощо. Страхування від нещасних випадків включає: страхування загальної відповідальності та страхування професійної відповідальності [49, С.129].

Цей вид страхування також широко використовується, хеджування - страхування ціни товару від ризику або небажаного падіння для виробника, або збільшення, несприятливого для споживача. Відповідно до цілей і техніки операції хеджування поділяються на хеджування продажу, тобто укладення ф'ючерсного контракту виробника або власника товару для страхування від зниження ціни при продажу майбутніх товарів, або який вже є в наявності, або ще не зроблений, але наданий для мовної доставки протягом певного періоду;

хеджування шляхом купівлі, тобто укладення споживачем або продавцем ф'ючерсного контракту з метою страхування від збільшення ціни придбання в майбутньому необхідних товарів [50, С.80].

Похідні фінансові інструменти (опціони, ф'ючерси, свопи тощо) також можна розглядати як методи, які по суті близькі до страхування. Внутрішні способи оптимізації ризику зображені на рис. 1.3.

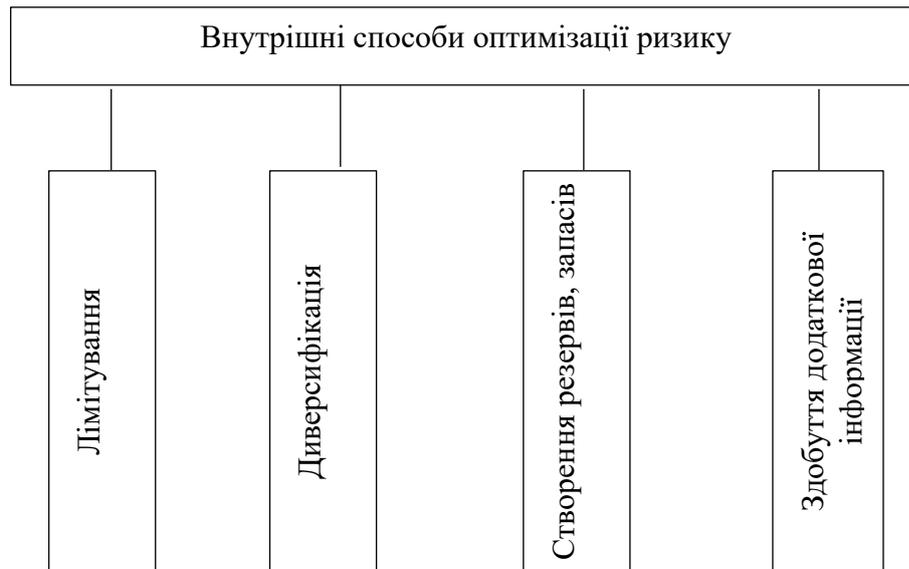


Рисунок 1.3 – Внутрішні способи оптимізації ризику

Обмеження передбачає обмеження потоків (грошових, товарних, кредитних, інвестиційних), спрямованих на зовнішнє (по відношенню до підприємства) середовище. Ліміт застосовується банками при наданні позик, укладанні договору овердрафту. Підприємства можуть використовувати цей метод при продажу товарів у кредит, наданні позик, при прийнятті рішень щодо визначення обсягу коштів, виділених на інвестиції.

Диверсифікація - це процес розподілу вкладених коштів між різними об'єктами інвестування, які безпосередньо не пов'язані між собою. Діяльність інвестиційних фондів базується на принципі диверсифікації, яка продає свої акції клієнтам, а отримані кошти вкладаються в різні цінні папери, які купуються на фондовому ринку і приносять стабільний середній прибуток [48, С. 31].

Диверсифікація дозволяє уникнути деякого ризику при розподілі капіталу

між різними видами діяльності. Таким чином, придбання інвестором акцій різних акціонерних товариств замість придбання акцій одного акціонерного товариства збільшує ймовірність отримання середнього доходу майже втричі і відповідно зменшує ступінь ймовірного ризику втричі.

Створення резервів, резервів для покриття ймовірних непередбачених витрат у майбутньому також є внутрішнім засобом зменшення ризику, різновидом самострахування. Це дозволяє швидко усунути тимчасові ускладнення у виробничій, фінансовій та комерційній діяльності.

Створення власних грошових, товарно-матеріальних резервів є альтернативою страхуванню і доцільно, коли вартість майна, що зазнає певного ризику, порівняно мала порівняно з майновими та фінансовими параметрами всього проекту. Самострахування шляхом резервування коштів може також застосовуватися до одного і того ж обладнання, майна підприємства, коли ймовірність збитку незначна [34].

Отримання додаткової інформації є одним із важливих способів зменшити ризик. При використанні недостовірних економічних даних виникає питання про доцільність їх уточнення. Стосовно запланованих заходів, особливо інноваційних проектів (технічних інновацій), виникає питання: чи потрібно терміново розпочинати їх реалізацію, чи є сенс провести якийсь додатковий експеримент для з'ясування економічних показників. З одного боку, додатковий експеримент зменшить економічний ризик, який обтяжує конкретний інноваційний проект, зменшить можливі втрати. Але з іншого боку, експеримент, у свою чергу, пов'язаний з певними витратами та втратами, і якщо реалізація інноваційного проекту затягується, економічні втрати збільшуються. Вони особливо великі при тривалому експерименті. [47, С. 160] .

Природно, якби менеджер мав більш повну інформацію, він міг би зробити кращий прогноз і зменшити ступінь ризику. Це робить інформацію товаром, за який менеджери погоджуються платити гроші. І якщо так, інвестиції в інформацію повинні бути оцінені.

## Висновки до розділу 1:

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні та практичні аспекти ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Встановлено:

1. Досліджено сутність ризику та ризикозахищеності підприємства. З'ясовано, що ризики є важливими для будь – якого підприємства. Вони здійснюються в умовах невизначеності. Ризик – це побоювання або небезпека того, що певна реалізація діяльності підприємства приведе до його збитків. А ризикозахищеність – це та діяльність, яка призведе до захисту підприємства від будь – яких дій зі сторони ризику.

2. Проаналізовано класифікації ризиків сільськогосподарського підприємства. Досліджено те, що класифікація ризиків, що є найбільш поширеною – це класифікація за джерелами. Також у 2 підпункті надано велику характеристику класифікації ризиків. Звісно, що для всебічної оцінки якогось конкретного ризику варто застосовувати різну класифікацію. Даний метод дозволить підприємству побудувати надійну систему ризик – менеджменту та контролювати ризики.

3. Визначено особливості виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському підприємстві. Ці чинники є: природні сили, тривалий період виробництва, те, що обсяг виробництва при однаковому обсязі використання ресурсів, технологічний процес, який обмежений у часі, фінансовий ризик та досконала конкуренція. Також підготовлена схема управління ризиками, яка проходить такі етапи: ідентифікацію ризиків, кількісний аналіз, встановлення допустимого рівня ризику, управління ризиком, яке включає уникнення ризику, контроль ризику, передачу ризику та уникнення ризику.

Таким чином, досліджено теоретичні аспекти ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. На основі теоретичних положень розглянемо дане питання з практичної сторони на прикладі ТОВ «АГРО-КРАЙ».

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-КРАЙ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Підприємство ТОВ «АГРО-КРАЙ» є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоокупності. Воно створене та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, інших законів України та нормативно – правових актів чинних та території України та статуту підприємства. Знаходиться підприємство в м. Гадяч, Миргородському районі, Полтавській області за адресою вулиця Лохвицька, будинок 29. Вид економічної діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Товариство створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності, у випадках та в порядку передбаченому Статутом Товариства та чинним законодавством України. Товариство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Товариство відповідно до чинного законодавства може набувати у власність, користуватись та відчужувати будівлі, приміщення, земельні ділянки та інші об'єкти нерухомості. Товариство згідно з чинним законодавством може бути власником рухомого майна та інтелектуальної власності. Товариство може самостійно та/або спільно з іншими юридичними та фізичними особами створювати інші юридичні особи, дочірні підприємства, філії, представництва, як на території України так і за кордоном, бути членом об'єднань, асоціацій та інше.

Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків. Товариство має печатку та фірмовий бланк із своїм найменуванням.

Відповідно до чинного законодавства ТОВ «АГРО-КРАЙ» здатне мати такі ж цивільні права та обов'язки, як і фізична особа, крім тих які за своєю природою можуть належати лише людині. Цивільна правоздатність Товариства виникає з моменту його державної реєстрації і припиняється з дня внесення до Єдиного державного юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань запису про його припинення.

Товариство набуває цивільних прав та обов'язків через свої органи управління, які діють з урахуванням повноважень та обмежень наданим Статутом підприємства та чинним законодавством. Особа або орган, що відповідно до наданих повноважень виступає від імені Товариства, зобов'язані діяти в інтересах Товариства добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень.

Товариство здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, вибирає постачальників та споживачів продукції, робіт та послуг.

Метою діяльності та цілями діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержання прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

Предметом діяльності Товариства є:

вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбуплодів;

вирощування інших однорічних і дворічних культур;

розведення великої рогатої худоби молочних порід;

розведення іншої великої рогатої породи та буйволів;

розведення свиней,

змішане сільське господарство;

допоміжна діяльність у рослинництві;

допоміжна діяльність у тваринництві;

післяурожайна діяльність;

оброблення насіння для відтворення;  
лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;  
лісозаготівля;  
надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;  
прісноводне рибництво;  
виробництво м'яса;  
виробництво олії та тваринних жирів;  
виробництво готових кормів для тварин;  
лісопильне та стругальне виробництво;  
торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;  
торгівля іншими автотранспортними засобами;  
оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;  
оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насіння і корми для тварин;  
оптова торгівля живими тваринами;  
оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;  
оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;  
надання в оренду сільськогосподарських машин та устаткування;  
надання в оренду машин та устаткування;  
надання в оренду офісного устаткування;  
оптова торгівля хімічними продуктами;  
оптова торгівля відходами та брухтом;  
неспеціалізована оптова торгівля;  
роздрібна торгівля пальним;  
інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;  
вантажний автомобільний транспорт;  
складське господарство;  
інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;  
купівля та продаж власного нерухомого майна;

надання в оренду і експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

надання в оренду вантажних автомобілів;

забіроочищення та постачання води;

будівництво житлових і нежитлових будівель.

Діяльність, для здійснення якої нормативними актами передбачені особливі умови, здійснюється Товариством при наявності відповідальної ліцензії чи спеціального дозволу.

Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у видах та формах, що прямо не заборонені чинним законодавством України.

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва асортиментної продукції ТОВ «АГРО-КРАЙ» (за 2018- 2020 рр. ), тис. грн.

Найменування товару (продукції)	Звітні роки			Відхилення (+;-) %, 2020 р	
	2018	2019	2020	2018	2019
Зернові та зернобобові	601	230259	103847	38212,6	-55
Соя	221	23659	2	10605	-100
Пшениця	-	59291	19246	-	-68
Соняшник	-	37946	48475	-	28
Ріпак	-	20830	9476	-	-54
Інша продукція рослинництва	-	2396	9919	-	314
Всього	822	374381	190965	48817,6	65

Учасники Товариства мають право:

брати участь у управлінні Товариством в порядку, визначеному законодавством України та цим Статутом;

отримувати інформацію про господарську діяльність тваринництва, на вимогу учасника Товариство зобов'язано надати йому для ознайомлення річні баланси, звіт про фінансово – господарську діяльність Товариства, протоколи зборів органів управління Товариства тощо;

брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);

отримувати у разі ліквідації товариства частину майна, що залишилася після розрахунку з кредиторами, або його вартість;

вибирати і бути обраними, призначеними в органи управління Товариства і контролю;

передавати свої повноваження іншому учасникові або його представникові;

вийти із складу Товариства у порядку передбаченому цим Статутом та законодавством України.

Основним документами згідно з якими ТОВ «АГРО – КРАЙ» здійснює свою діяльність є:

Установчий договір – це письмове рішення власників про створення підприємства, де визначаються основні правові норми діяльності підприємства та відносини між власниками;

Статут – “конституція” підприємства, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) його господарської діяльності;

правила внутрішнього трудового розпорядку;

Штатний розпис - це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру компанії, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати. Наявність правильно оформленого штатного розпису на підприємстві є запорукою уникнути непорозуміння з представниками контролюючих органів.

Правила внутрішнього трудового розпорядку - це локальний нормативний акт, який регламентує організацію праці на підприємстві, в установі, організації.

Положення про структурний підрозділ — це локальний нормативний акт підприємства, яким визначено роль і місце структурного підрозділу в системі управління підприємством, установою, організацією, його функції, права й обов’язки.

Посадова інструкція – первинний кадровий документ, який має юридичну силу та сприяє правовому захисту на підприємстві, установі, організації.

Таблиця 2.2 - Основні учасники діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» та їх інтереси, які впливають на формування цілей діяльності підприємства

Основні учасники діяльності підприємства	Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності підприємства організації
Власники	створюють і розвивають організацію для того, щоб за рахунок привласнення результатів діяльності організації вирішувати свої життєві проблеми;
Співробітники	своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення і реалізацію продукту і отримання ресурсів ззовні, які отримують від організації за свою працю компенсацію і вирішують з допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;
Споживачі (покупці) продукту підприємства	віддають їй свої ресурси в обмін на продукт, і які задовольняють за допомогою цього продукту свої потреби;
Ділові партнери підприємства	які перебувають з нею у формальних і неформальних ділових відносинах, і які здійснюють для організації комерційні і некомерційні послуги та отримують аналогічні послуги зі сторони організації;
Місцеве суспільство	має багатогранний зміст, взаємодіє з організацією, і це пов'язано в першу чергу з формуванням соціального і екологічного середовища діяльності організації;
Суспільство в цілому	в першу чергу в ролі державних інститутів, і яке взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення, і яке отримує від організації частину створюваного нею багатства для забезпечення суспільного добробуту і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується й організація.

Державний вплив на господарську діяльність за підставами прояву поділяється на загальний, заснований на тому, що держава та її органи виступають від імені народу і в публічних інтересах, вирішуючи зазначені вище завдання, та особливий, коли держава (її органи) діє як власник, управляючи своїм майном.

Вплив загального господарського порядку забезпечується регулюванням, що охоплює різноманітні види господарської діяльності залежно від поставлених завдань та інтересів, які належить захищати.

Наприклад, бюджетні інтереси регулює законодавство про податки, про порядок формування собівартості, екологічні завдання — законодавство про охорону природи тощо.

А діяльність держави (та її органів) як власника забезпечується законодавством про власність, нормативними актами про компетенцію органів, що реалізують це право, створюють і ліквідують підприємства, здійснюють перетворення державної власності на інші форми.

Регулювання та контроль за діяльністю підприємства, з боку держави, здійснюється такими організаціями, як:

Податкова інспекція.

Міністерство екології.

Управління екології.

Стратегічна екологічна оцінка.

Власники Товариства мають права вирішувати такі питання:

товариство, яке є юридичною особою, має право від свого імені укладати договори;

нести обов'язки;

бути позивачами та відповідачами у суді, господарському суді;

можуть відкривати свої представництва та філії, в тому числі і за кордоном, створювати фірменні магазини або відділи (секції) в державних чи кооперативних магазинах, а також підприємства, діагностичні центри, лабораторії, інші підрозділи, дочірні, малі підприємства різноманітного правового статусу, а також громадян, за готівку та безготівковий розрахунок, як у національній так і в іноземній валюті;

відчужувати власне майно;

входити в різноманітні об'єднання, асоціації, союзи, товариства, здійснювати інші дії, що не суперечать цивільному законодавству України;

власник підприємства має право передати свої повноваження на зборах учасників іншому учаснику або представникові іншого учасника підприємства за нотаріально засвідченим дорученням;

власники мають право визначати основні напрямки діяльності підприємства та затверджувати його плани і звіти про їх виконання;

також власник має право вносити зміни до статуту Товариства;

обирати та відкликати директора та членів ревізійної комісії.

мають право затверджувати річні результати діяльності підприємства, включаючи його дочірні підприємства, затверджувати звіти та висновки ревізійної комісії, порядок розподілу прибутку, строки та порядок сплати частини прибутку, визначати порядок покриття збитків.

власники мають право створювати, реорганізовувати та ліквідувати філії, представництва та дочірні підприємства, затверджувати їх положення та статuti.

мають право виносити рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства.

також власник має право визначати умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв.

затверджувати договори (угоди), укладенні на суму понад 1000000,0 (один мільйон) гривень.

власник може приймати рішення щодо припинення діяльності підприємства, призначати ліквідаційну комісію, затверджувати ліквідаційний баланс.

має право встановлювати розміри, форми, та порядок внесення учасниками додаткових вкладів.

власники мають право також вирішувати питання про придбання підприємством частки учасника.

право виключати учасника з Товариства.

Будь - який з учасників має право вимагати розгляду питання на зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 20 днів до початку зборів.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок, Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Збори учасників підприємства скликаються не рідше двох раз на рік. Позачергові збори учасників скликаються головою за наявності обставин, таких як:

затвердження річних результатів діяльності підприємства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків ревізійної комісії, порядок розподілу прибутку, строки та порядок сплати частини прибутку, визначення порядків покриття збитків;

створення, реорганізування та ліквідування філії, представництва та дочірніх підприємств, затвердження їх положень та статутів;

винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства;

затвердження договорів (угод), укладених на суму понад 1000000,0 (один мільйон) гривень[Статут підприємства].

А також у будь - якому випадку, якщо цього вимагають інтереси Товариства в цілому.

Збори учасників повинні бути скликані також на вимогу виконавчого органу або ревізійної комісії.

Питання, що розглядаються зборами учасників:

визначення основних напрямків діяльності підприємства та затвердження його планів і звітів про їх виконання;

внесення змін до статуту Товариства;

обирання та відкликання директора та членів ревізійної комісії;

затвердження річних результатів діяльності підприємства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків ревізійної комісії,

порядок розподілу прибутку, строки та порядок сплати частини прибутку, визначення порядку покриття збитків;

створювання, реорганізування та ліквідування філій, представництв та дочірніх підприємств, затвердження їх положень та статутів.

винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства;

визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

Затвердження договорів (угод), укладених на суму понад 1000000,0 (один мільйон) гривень;

прийняття рішень щодо припинення діяльності підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

встановлення розмірів, форм, та порядок внесення учасниками додаткових вкладів;

вирішення питань про придбання підприємством частки учасника;

виключення учасника с Товариства[Статут підприємства].

Також розглядаються такі питання, як матеріальні, технічні, інноваційні.

ТОВ «АГРО-КРАЙ» працює в різних кліматичних зонах. Сівозміна компанії: соняшник, кукурудза, соя, ріпак, пшениця.

Для отримання запланованих урожаїв на площах, що обробляються підприємством, використовується правильний сівозмін та проводиться диференційований обробіток ґрунту, відповідно до ґрунтово-кліматичних умов кожного регіону та біологічних особливостей сільськогосподарських культур.

Також на етапі сівби принципово важливо використовувати високоякісне насіння провідних вітчизняних та зарубіжних компаній, оскільки якість посівного матеріалу сильно впливає на ґрунт. Під час вегетації компанія використовує передові методи посіву, догляду за врожаєм, механізованого збирання врожаю.

А також вдаються до комплексного захисту культур від бур'янів, хвороб та шкідників. Водночас сільськогосподарські підприємства орієнтуються на

запобігання хвороб та шкідників, щоб не створювати проблем ґрунту, застосовуючи сильні хімічні речовини.

У групі компаній ULF формується управління тваринництвом, саме тому компанія обов'язково використовує органічні добрива - як побічний продукт діяльності зазначеного підрозділу. Органічні добрива в основному використовуються в кормових сівозмінах для досягнення максимальних урожаїв кормових культур.

Цей агротехнічний прийом не тільки підвищує врожайність, а й стабілізує та покращує якість ґрунту, найважливішим з яких є вміст гумусу. Застосування органічних добрив не тільки збагачує ґрунт поживними речовинами, а й покращує його фізико-хімічні властивості, стимулює аерацію, сприяє зниженню кислотності.

Введення нових земель до структури посівних площ, які стали непридатними внаслідок поступового заліснення, залишається складним питанням для українських фермерів. Для цього активно викорчуюють чагарники та ліси з подальшою підготовкою ґрунту під озимі культури.

Вся продукція, вирощена в ТОВ «АГРО-КРАЙ», в основному відправляється на експорт. Тому фермери компанії вирощують культури, що мають високу біологічну зрілість та якість експорту.

Система управління підприємством - це принципи та механізми прийняття рішень, інформаційного потоку, планування, а також система мотивації та матеріального стимулювання.

Кожна із стандартних систем управління спрямована на реалізацію політики, сформульованої керівництвом компанії в цій галузі діяльності. Таким чином, на основі сучасних підходів до управління діяльність компанії моделюється як сукупність процесів, кожен з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи.

На рис. 2.1 зображена система управління підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

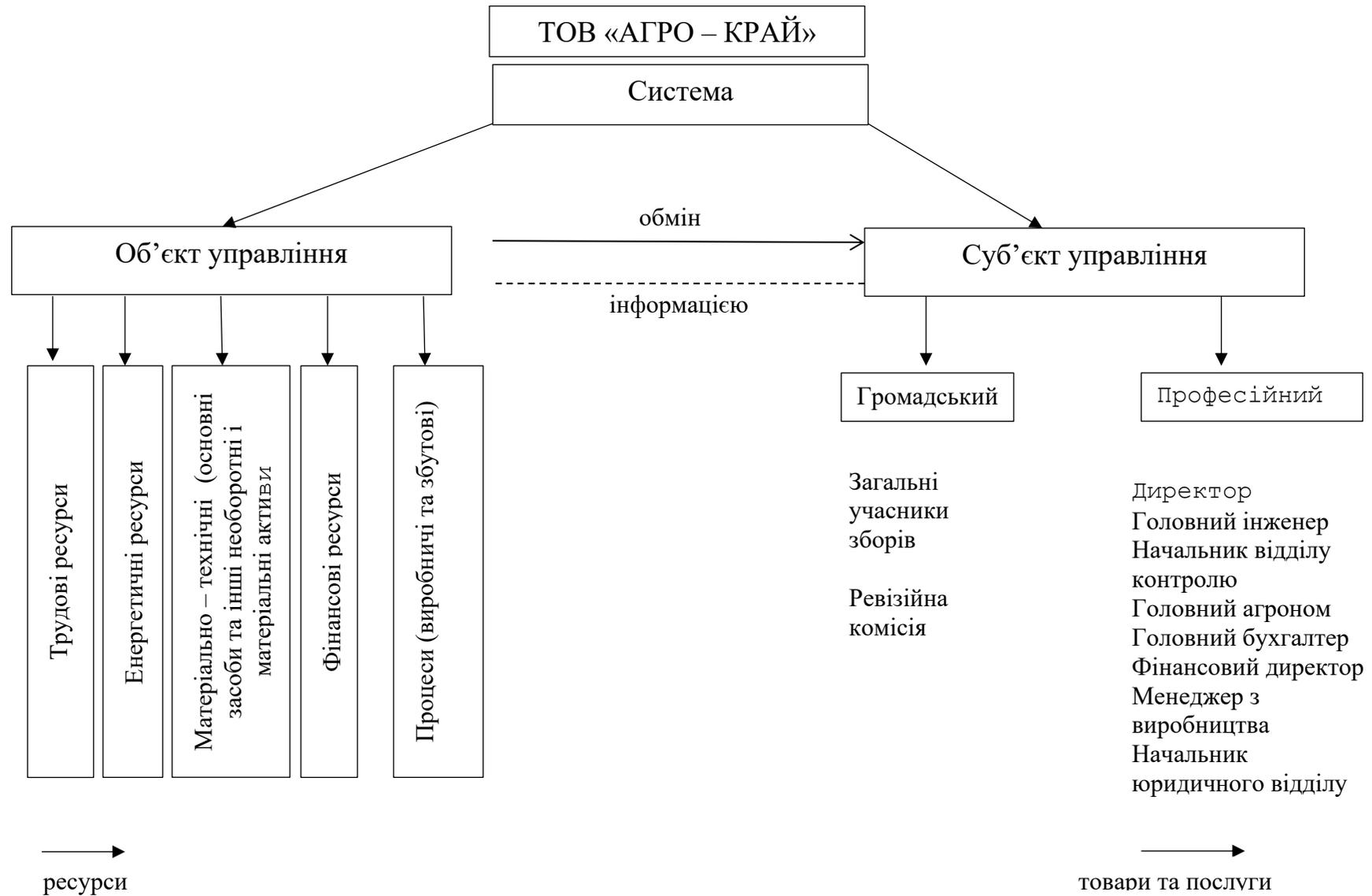


Рисунок 2.1 – Система управління підприємства TOB «АГРО – КРАЙ»

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються відповідно до порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Організаційна структура управління - це сукупність якимось чином взаємопов'язаних підрозділів управління. Характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

На підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функції управління та прийняття рішень по вертикалі і є загальним для підприємств, які переходять від категорій малого до середнього чи великого.

Це дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор - начальник цеху - майстер), а функціонал виконувати лише забезпечення та обслуговування функцій і допомагати лінійним керівникам вирішувати адміністративні завдання.

Ця структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує оперативне виконання управлінських рішень для підвищення ефективності функціональних служб, дозволяє здійснювати необхідний маневр ресурсами.

Блок схема загальної організаційної структури підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» зображена на рис. 2.2.

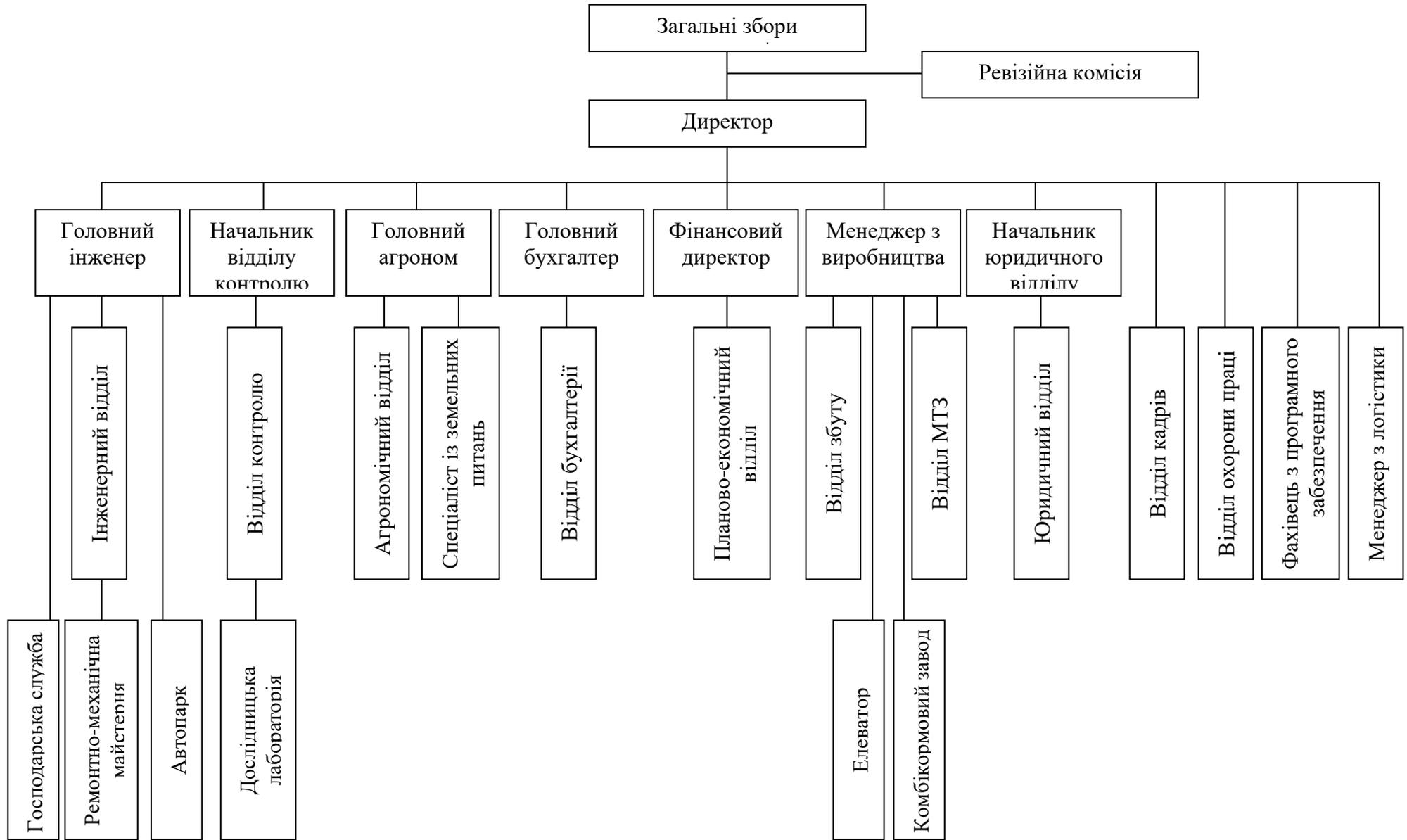


Рисунок 2.2 - Блок схема загальної організаційної структури підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, провівши певні дослідження, видно, що підприємство ТОВ «АГРО-КРАЙ» є суб'єктом господарювання, що діє на принципах самоокупності. Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків. Товариство має печатку та фірмовий бланк із своїм найменуванням.

Метою діяльності та цілями діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержання прибутку соціальних та економічних інтересів учасників.

Основним предметом діяльності Товариства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Кадри - це основний ресурс кожного підприємства, ефективність його використання значною мірою залежить від результатів та конкурентоспроможності.

Ресурси праці породжують рух матеріальних елементів виробництва, створюючи продукт, доданий продукт у вигляді вартості та прибутку.

Таблиця 2.3 - Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» за категоріями зайнятих у 2018- 2020рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	297	38	194	32	152	28	-25,4	-15,8
у тому числі:								
керівники	36	12	13	7	11	7	-13,3	-63,8
спеціалісти	89	30	69	35	49	32	-29,7	-22,5
технічні працівники	172	58	112	58	92	61	-17	-34,9
Виробничий персонал	484	62	415	68	390	72	-10,3	-14,2
Разом	781	100	609	100	542	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	2	100	2	100	2	100	x	x

За даними таблиці видно, що управлінський персонал скоротився. У 2019 році кількість управлінського персоналу скоротилася, зрівнюючи з 2018 роком. І у 2020 році кількість персоналу також впала. Кількість керівників, спеціалістів, технічних працівників також знижувалася з кожним роком.

Виробничий персонал у 2019 році також скоротився, в порівнянні з 2018 роком, та у 2020 році скоротився на 14,2%. За даними підприємства видно, що на ньому йде текучка кадрів. Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу по 2 чоловіка.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп

Таблиця 2.4 - Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018- 2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	15	2	11	1,8	11	2,1	10	-26,6
25-49 років	580	74,3	455	74,7	396	73	-18,7	-21,5
50-59 років	164	21	119	19,5	113	20,8	-8,5	-27,4
60-65 років	18	2,3	17	2,7	15	2,8	-15	-5,6
Пенсійного віку	4	0,4	7	1,3	7	1,3	133,3	75
Разом	781	100	609	100	542	100	x	x

Отже, за даними таблиці видно, що молоді на підприємстві невеликий відсоток: у 2018 році – 2%, у 2019 році – 1,8%, у 2020 році – 2,1%. Найбільший відсоток людей на підприємстві це особи віком 25 – 49 років. У 2018 році – 74,3%, у 2019 році - 74,7%, у 2020 році – 73%. Процент осіб 60-65 років та пенсійного віку також невеликі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Рівень кваліфікації управлінського персоналу крім характеристики рівня освіти, досвіду роботи на тій або іншій посаді, може бути охарактеризований такими показниками, як кількість та питома вага спеціалістів найвищої кваліфікації, працівників, які мають наукові ступені та знання, спеціалістів вищої кваліфікації ( працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом ), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти).

Таблиця 2.5 - Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	781	100	609	100	542	100	-	-
Початковий рівень вищої освіти	572	73,2	478	78,5	443	81,8	-13,8	-16,4
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	173	22,1	116	19	85	15,6	-18,3	-32,9
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	36	4,7	15	2,5	14	2,6	-42,3	-58,3
Разом	781	100	609	100	542	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	209	26,7	131	21,5	125	23	-22,1	-37,3
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

Виходячи з таблиці 2.5, середню освіту мають всі працівники підприємства, початковий рівень вищої освіти мають більшість працівників підприємства, а саме у 2018 році – 73,0% , у 2019 році – 78,5%, а у 2020 році – 81,8%. Кількість працівників, які мають перший рівень вищої освіти - «бакалавр» скорочувалася у 2018 році на 18,3%, а у 2019 – 32,9%.

Другий рівень вищої освіти – «магістр» підприємство мало такий процент працівників: у 2018 році – 4,7%, у 2019 році – 2,5%, у 2020 році – 2,6%. Перекваліфікацію персоналу у 2018 році – 26,7%, у 2019 році – 21,5%, у 2020 році – 3% пройшло працівників підприємства. За кордоном не навчався ніхто

Управління персоналом організації пов'язано з його неприривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації вцілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху. Які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації. Являючись дзеркалом, що відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією вцілому.

Таблиця 2.6 - Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,044	0,038	0,059	34,1	55,2
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,006	0,21	0,26	4233,3	23,8
Коефіцієнт плинності кадрів	0,006	0,12	0,21	3400	75
Коефіцієнт абстенізму	-	-	-	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	-	-	-	-	-



Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що починаючи з 2018 р. по 2020 р. фонд оплати праці працівників зріс. Питому вагу в загальному фонді заробітної займає фонд основної заробітної плати 2252,7 % в 2019рр. та 49,8% 2020 р.. До складу фонду додаткової заробітної плати входять: планові відпустки, компенсаційний виплати за період не використаної відпустки та індексація заробітної плати за рахунок зростання споживчих цін.

Тепер потрібно розглянути аналіз фінансово – господарський діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ». Ознайомлення з даним аналізом знаходиться у підпункті 2.2.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Аналіз фінансово-економічної діяльності - функціональна (адміністративна) наука про економіку на методах вивчення господарської діяльності компаній, організацій, асоціацій, тобто там, де здійснюється бухгалтерський облік. Процес дослідження та вивчення економічних явищ передбачає використання як реального аналізу, так і синтезу. Аналіз - це розкладання явищ, процесів, предметів на їх складові та елементи, а синтез - це зв'язок цих частин та елементів в одне ціле.

Синтез та аналіз є засобом пізнання. Найважливішою передумовою пізнання економічних процесів, явищ і фактів - розкриття їх економічної природи. Економічний аналіз об'єктивних даних інформації про економічні процеси проводиться з метою поглибленого вивчення економічних процесів у їх розвитку, взаємозалежності з метою виявлення певних економічних тенденцій та закономірностей.

Об'єктом економічного аналізу є економічні процеси та кінцеві результати компаній з точки зору оцінки їх роботи та правильного і повного використання матеріальних та трудових ресурсів з метою отримання результатів.

Завдання економічного - господарського аналізу: оцінка фінансово-

господарської діяльності компанії, її виробничих та інших підрозділів; Дослідження та визначення величин внутрішніх резервів для збільшення та вдосконалення результатів роботи; оперативний контроль і управління підприємством.

Основними цілями аналізу фінансового стану є:

дослідження прибутковості та фінансової стійкості компанії;

дослідження ефективності власності (капіталу) компанії, надання компанії власних оборотних коштів;

об'єктивна оцінка стану ліквідності і динаміки, платоспроможності та фінансової стійкості компанії;

оцінка позиції суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

аналіз діяльності компанії та її позиції на ринку цінних паперів;

визначення ефективності фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним кроком для розробки планів та прогнозів фінансового оздоровлення підприємств.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства базується на даних річної фінансової звітності, зокрема:

Форма №1 «Баланс»; Форма №2 «Звіт про фінансові результати»; Форма №5 «Примітки до фінансової звітності»; Форма №1-ПВ «Звіт з праці»; Форма №11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Фінансовий стан підприємства - це складна концепція, яка є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, що визначається сукупністю виробничо-економічних факторів.

Таким чином, фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик кожного підприємства.

Аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства представлений на табл. 2.1.

Таблиця 2.8 - Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018– 2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			Перший	Другий	Третій	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	753234	154953 8,5	205800 0	1304766	173,2	508461,5	32,8
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	201635	438536 ,5	665084, 5	463450	229,8	226548	51,6
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	140328	157319 ,5	170079, 5	29751,5	21,2	12760	8,11
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	606841	138267 5	188358 4	1276743	210,3	500909	36,2
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	781	609	542	-239	-30,6	-67	-11,1
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1043781	858466	912388	-131393	-12,5	53922	6,2
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	789991	773351	995765	205774	26,0	222414	28,7
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	67686	130657	88195	20509	30,3	-42462	-32,4

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	69824	89020	85259	15435	22,1	-3761	-4,22
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	7450,3	12181,2	13108,7	5658,4	75,9	927,5	7,61
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	234085	148198	205640	-28445	-12,1	57442	38,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	403720	82703	357807	-45913	-11,3	275104	332,6
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	403269	83395	369621	-33648	-8,3	286226	343,2
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	403269	83395	369621	-33648	-8,3	286226	343,2
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	479,36	313,57	1837,20 5	1357,8	283,2	1523,6	485,8
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,22	0,29	0,41	0,19	86,3	0,12	41,3

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,1	0,3	0,4	0,3	300	0,1	33,3
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,01	0,004	0,005	-0,005	-50	0,001	25
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,27	0,88	3,7	1,4	65,8	2,8	327,7
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,85	0,3	0,4	-0,3	-43,1	0,1	61,4
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	424	1200	743	319,6	75,4	-456,7	-38,1
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	1,38	0,55	0,1	-1,2	-86,9	-0,37	-67,3
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	18,1	68,4	8,8	-9,2	-51,1	-59,5	-87,0
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	34,04	4,35	17,9	-16,1	X	13,6	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	101,7	17,36	55,5	-46,1	X	38,2	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	596,4	63,2	405,6	-190,7	X	342,4	X

Таким чином, з табл. 2.8, видно, що на ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018-2020 рр. за розділом «Капітал підприємства» сума середньої вартості власного капіталу у 2018 році становила 201635 тис. грн., що на 1304766 тис. грн. менше ніж у 2019 році, а у 2018 році його середня вартість становила 468536,5 тис. грн.

Середня вартість сукупного капіталу мала такі показники. Темпи приросту третього року до першого була на 173,2% більшою, а темп приросту третього року до другого більше на 32,8% більша.

Динаміка капіталу підприємства зображена на рис. 2.3.

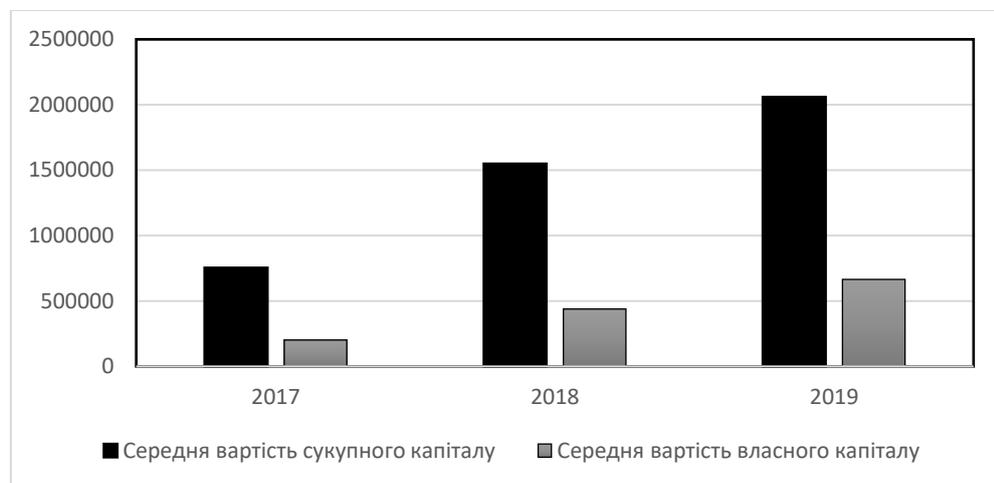


Рисунок 2.3 – Динаміка капіталу підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Отже, капітал підприємства може збільшуватися через такі причини:

- отримання прибутку;
- отримання емісійного доходу;
- безоплатного отримання активів;
- інвестицій власників;
- збільшення вартості активів в результаті переоцінки.

За розділом «Ресурси підприємства» в таблиці показано, що середньорічна вартість основних засобів в період з 2018 року по 2020 з кожним роком збільшувалася. Дані по середньорічній вартості нематеріальних активів відсутні. Середні залишки оборотних засобів також з кожним роком збільшувалися. А от

середньооблікова чисельність працівників у 2018 році становила 781, у 2019 році – 609, що на 172 чоловіка менше, ніж у 2018 році. Та у 2020 році кількість працівників склала 542, що менше на 67 працівників ніж у 2019 році.

Динаміка ресурсів підприємства показана на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Динаміка ресурсів підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Покращення основних засобів заключається в модифікації, модернізації об'єкта основних засобів, застосування ефективного технологічного процесу, що дозволило зменшити первісно оцінені виробничі витрати.

Ефективність використання оборотних засобів на підприємстві ТОВ «АГРО – КРАЙ» характеризується швидкістю їх обороту. Що менше оборотних коштів затримується на певних етапах, то швидше закінчується їх цикл. Таким чином, показники, що характеризують норму оборотності оборотних коштів, і є показниками ефективності їх використання.

Також видно, що на підприємстві в період з 2018 року по 2019 рік є плинність кадрів. Деякі працівники звільнилися самостійно, а деяких скоротили. Це пов'язано з тим, що підприємство закупило нову техніку, яка скоріше обробляє землю, і менше використовує паливо. Тому така кількість працівників була не потрібна.

За розділом «Економічні показники» чистий дохід у 2019 році зменшився на 185315 тис. грн., це відбулося через те, що у 2019 році зменшився обсяг реалізованої продукції, а у 2020 році знову збільшився. Операційні витрати з кожним роком збільшувалися, фонд оплати праці усіх працівників у період з 2018 року по 2020 рік також збільшувався і разом з ним середньомісячна заробітна плата.

Динаміка економічних показників зображена на рис. 2.5.

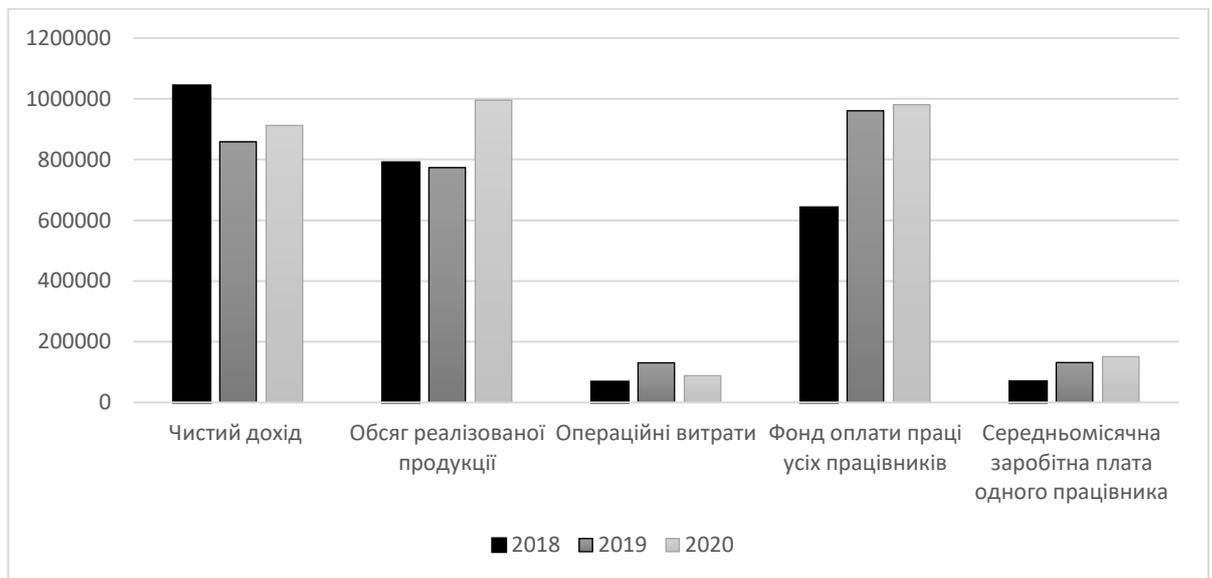


Рис. 2.5 - Динаміка економічних показників ТОВ «АГРО-КРАЙ» за 2018 - 2020 рр.

Таким чином, збільшення витрат підприємства відбулося більшою мірою за рахунок операційних витрат, що в свою чергу негативно позначилося на фінансово-економічних результатах підприємства в цей період.

За розділом «Фінансові результати» валовий прибуток у 2018 році був більшим, ніж у 2019 році на 85887 тис. грн., а у 2020 році знову збільшився прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток так само у 2019 році зменшилися, в порівнянні з 2018 роком, а у 2020 році збільшився на 286266 тис. грн.

Динаміка фінансових результатів зображена на рис. 2.6.

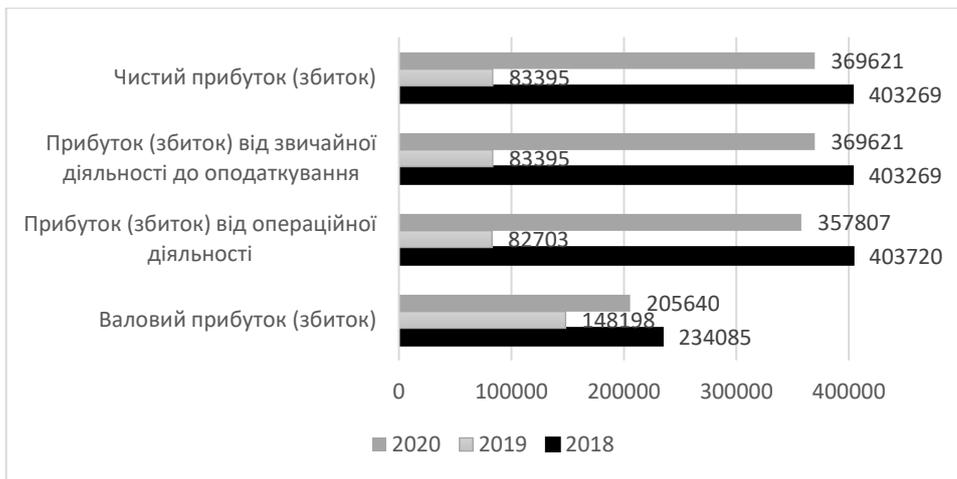


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРО-КРАЙ», тис. грн.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» показані на рис. 2.7

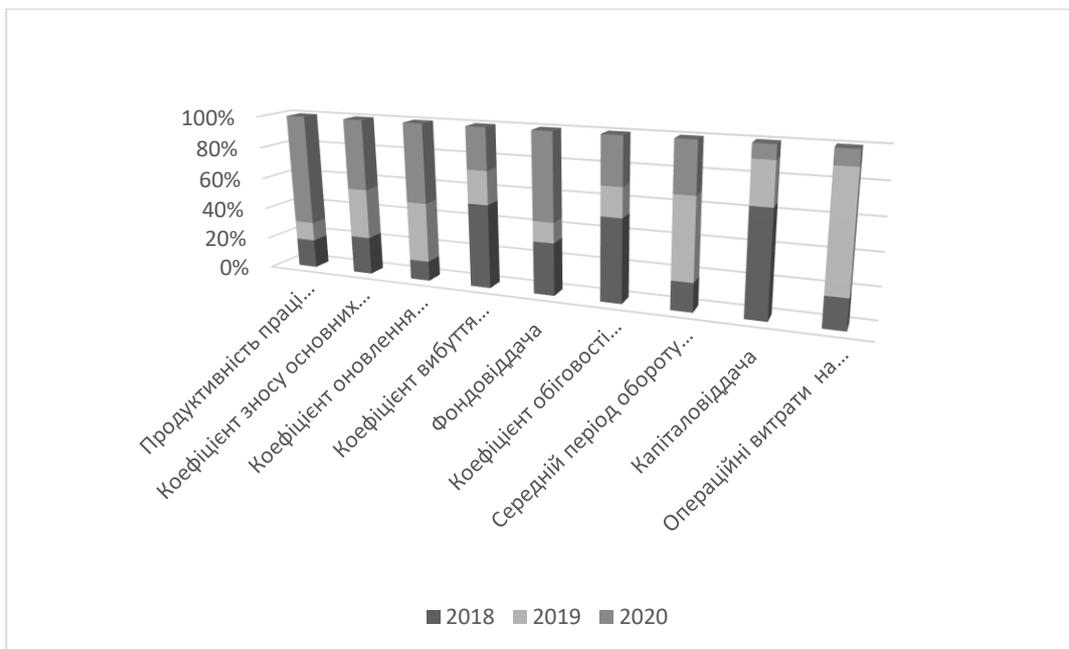


Рисунок 2.7 - Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат на підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ»

За проведеним аналізом видно, що коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року з 2018 року по 2020 рік збільшувався, коефіцієнт оновлення основних засобів з кожним роком збільшувався. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2018 році – 0,01, а у 2019 році 0,004, а у 2020 році – 0,005. Фондовіддача у 2019 році, в порівнянні з 2018 роком. Та у 2020 році знову піднялася на 2,88.

Коефіцієнт обіговості також, як і фондівдача, а у 2019 році зменшився і у 2020 році знову піднявся. Капіталовіддача у 2018 році склала 1,38, у 2013 році зменшилася, але знову ж таки у 2020 році зменшилася.

За розділом «Показники рентабельності підприємства» є такі результати, які наведені на рис. 2.8.

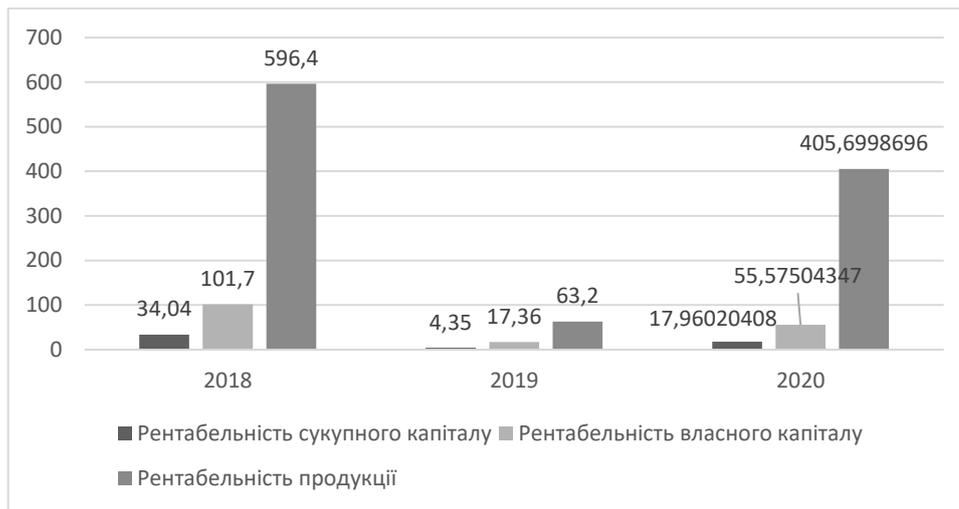


Рисунок 2.8 Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ», %

Дані свідчать про те, що рентабельність сукупного капіталу у 2018 році коефіцієнт збільшився склав, тобто став – 34,04 та знову ж таки у 2019 році впав до 4,35, а у 2020 році піднявся на 13,6. Рентабельність власного капіталу у 2018 році – 101,7, та у 2019 році знову впала до 17,36, а 2020 році піднявся до 55,6. Рентабельність продукції так само у 2018 році була високою, але у 2019 році знову впала, та у 2020 році піднялася.

Отже, провівши фінансово–економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «АГРО-КРАЙ», можна спостерігати, що підприємство з кожним роком збільшує свої показники, звісно є деякі спади, але загалом збільшення, а це свідчить про те, що підприємство розвивається, хоча і не швидко, зате впевнено, приймає правильні управлінські рішення в змінні бізнес процесів.

### 2.3 Аналіз ефективності забезпечення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Будь-якому розвитку притаманний ризик. Розвиток системи забезпечує її успішне функціонування в умовах постійної невизначеності. Останні події та тенденції розгортання управлінських процесів в сучасних економіках свідчать про обов'язковість наявності ризику та підвищення його ролі у всіх сферах діяльності. Проте саме динамічний та якісний розвиток має привести систему до стану ризикозахищеності. Управління змінами має враховувати це та створювати достатні та необхідні умови для цього.

Нестабільний розвиток будь-якої системи, в тому числі і організації чи підприємства, скорочує можливість конкурентної боротьби, адже знижує або взагалі унеможливорює супротив зовнішнім та внутрішнім загрозам. Чим більш ризикозахищена соціально-економічна система, тим більшим потенціалом життєздатності вона володіє [39, С. 174].

При реалізації змін виникають ризики, пов'язані з кризами або іншими перехідними періодами. В такому випадку зміни мають відповідати гомеостатичним законам. Прискорення розробок та впровадження інновацій зумовлює кардинальне перетворення багатьох господарських структур та вимагає приймати виклики економічних змін та закріплювати нові позиції в конкурентному середовищі. Таким чином, під тиском факторів ризику будь-яка система управління приречена на пошук методів та засобів підвищення ефективності управління стійкістю.

Ризики, що супроводжують діяльність підприємства, мають різноманітні витoki та причини в зовнішньому та внутрішньому середовищі господарської структури. Стійкість цієї структури залежить від класу допустимих ризиків. Якщо ризики настільки великі, що переходять за певні межі, то важко здолати кризу і уникнути банкрутства.

Таким чином, в умовах невизначеності прояви ризику, з одного боку, фактично виступають у якості інструменту природнього відбору, а з іншого боку

– створюють додаткові передумови для адаптації до невизначеності, яка є невід’ємним фактором сучасності. В наслідок цілеспрямованого управління змінами має виникнути такий стан організації в цілому або її окремих підрозділів, який називають безпечним. В цьому контексті безпека – це результат ризикозахисних дій. Ризикозахищеність і безпека характеризують якість і надійність елементів системи управління, вірогідність збереження її роботоздатності, здатність витримувати екстремальні зміни у зовнішньому середовищі. Ризикозахищеність – це внутрішня будова системи, що сприяє збереженню її цілісності під тиском та впливом факторів зовнішнього середовища шляхом модифікації стратегічного потенціалу в процесі управління змінами [40, С. 56].

Важливою складовою підприємств є його SWOT – аналіз. Кожна організація (підприємство) має певні переваги на ринку та деякі недоліки. SWOT-аналіз - дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які вимагають найбільшої уваги та зусиль від компанії. Перед початком SWOT-аналізу всебічно потрібно зосередитися на ймовірних загрозах та можливостях, з якими стикається виробник. Потім необхідно з’ясувати, які загрози найімовірніші та які ризики вони можуть спричинити. Вони потребують найбільшої уваги та концентрації, щоб їх усунути.

SWOT-аналіз підпорядковується основному принципу - стратегія повинна забезпечувати належну відповідність внутрішнім можливостям підприємства (його сильним і слабким сторонам) та його зовнішній ситуації (що частково відображається у його можливостях та небезпеках).

При оцінці можливостей слід враховувати їх потенційну привабливість та ймовірність їх реалізації, а також те, чи можуть заплановані вигоди перевищувати ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Буває таке, що можливості несуть як велику привабливість, так і сильно великий ризик. Залежно від ситуації один і той же фактор може бути як загрозою, так і можливістю.

Мета SWOT-аналізу - не виявити всі сильні та слабкі сторони, він занадто складний і не забезпечує ефективності. Компанія повинна зосередитися на тих,

які можуть бути ключовими для успіху чи невдачі, а занадто широкий перелік виключає те, що є найбільш важливим.

В рамках SWOT-аналізу компанія, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого - визначає можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Отже, SWOT – аналіз ТОВ «АГРО-КРАЙ» показано на таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість підвищення рентабельності продукції.</li> <li>2. Співпраця з різними підприємствами, як вітчизняними так і закордонними</li> <li>3. Оновлення техніки на підприємстві.</li> <li>5. Можливість збільшення обсягів виробництва.</li> <li>6. Можливість оновлення продукції на підприємстві.</li> <li>7. Вітчизняні товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції.</li> <li>8. Політична підтримка аграрних підприємств.</li> <li>9. Сприятливі погодні умови.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>3. Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.</li> <li>4. Негативні демографічні зміни.</li> <li>5. Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>6. Зміна податкового законодавства.</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кваліфікація персоналу на достатньому рівні.</li> <li>2. Збільшення обсягів виробництва.</li> <li>3. Вигідне розташування підприємства.</li> <li>4. Існує потенціал для розвитку в галузі.</li> <li>5. Висока якість послуг.</li> <li>6. Наявність власних каналів збуту.</li> <li>7. Наявність кваліфікованих спеціалістів.</li> <li>8. Можливості збільшення виробництва аграрної продукції.</li> <li>9. Наявність власних розробок продукції, новаторство.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень рентабельності за останні роки.</li> <li>2. Висока залежність ціни послуг від енергоносіїв.</li> <li>3. Вузька спеціалізація виробництва.</li> <li>4. Висока залежність підприємства від зарубіжних партнерів, постачальників та замовників.</li> <li>5. Відсутність відділу маркетингу.</li> <li>6. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку.</li> </ol>

Як показує SWOT-аналіз, підприємство повинно враховувати всі фактори аналізу, адже всі вони є важливими елементами, якщо воно хоче і далі залишатися на ринку.

Таблиця 2.10 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Можливості + Сильні сторони = 18	Загрози + Сильні сторони = 14
Можливості + Слабкі сторони = 15	Загрози + Слабкі сторони = 15

Отже, за проведеними дослідженнями підприємство повинно обрати стратегію зростання. Стратегія зростання (розвитку) вибирається як основна корпоративна стратегія, коли компанія або її стратегічний підрозділ бізнесу (СБУ) намагається використовувати можливості зовнішнього середовища та власні сили для збільшення компанії, тобто збільшення продажів, головним чином шляхом проникнення нових ринки та їх захоплення та підвищення ефективності виробництва.

Дана стратегія є найбільш ефективною в галузях, які динамічно розвиваються з швидко мінливими технологіями, коли продукція підприємства або СОБ перебуває на стадії виходу на ринок або розвитку в життєвих циклах товару.

Шляхи реалізації стратегії зростання:

придбання конкуруючих компаній (і не тільки) шляхом придбання мажоритарного пакету акцій;

злиття в єдину компанію за приблизно однаковими принципами;

створення спільного підприємства (СП) - перегрупування частини капіталу компанії з метою реалізації взаємовигідного спільного проекту.

Після проведеного дослідження SWOT – аналізу можна розпочати дослідження ризиків на ТОВ «АГРО-КРАЙ».

Сільське господарство – є однією з найважливіших та галузей з ризиком. Дійсно, сільське господарство надто вразливе до погодних умов. Стихійні лиха та інші надзвичайні ситуації завдають значної майнової шкоди, що є об'єктивним

природним процесом, пов'язаним із суперечливим характером сільськогосподарського виробництва. Усі ці обставини свідчать про необхідність оцінки та нейтралізації ризиків в агропромисловому комплексі.

Весь аграрний сектор ТОВ «АГРО – КРАЙ» є однією з найбільш ризикованих галузей економіки, оскільки його розвиток залежить не тільки від фінансово-економічної ситуації та відповідної законодавчої бази, а й від більш непередбачуваних погодних та кліматичних умов з року в рік. Оскільки людство ще не навчилось впливати на несприятливі погодні умови на даному етапі розвитку, найефективнішим механізмом часткової мінімізації їх наслідків є використання сільськогосподарського страхування.

Непередбачуваність природно-кліматичних умов та зміни обсягів врожаю, коливання цін на внутрішньому та зовнішньому ринках є основними чинниками, які впливають на зміни доходів сільськогосподарських товаровиробників.

Такі стадії можуть бути джерелом небажаних обставин, починаючи з придбання необхідних засобів виробництва (насіння, садового матеріалу, добрив, агрохімікатів, кормів) і закінчуючи виробництвом та продажем. З цього можна зробити висновок, що ризик є способом ведення бізнесу в умовах невизначеності.

Що стосується характеристик ризику в сільськогосподарському виробництві, слід зазначити, що сільське господарство є галуззю економіки, яка в основному займається виробничою діяльністю, під час якої вирощується або виробляється сільськогосподарська продукція, що вимагає подальшої обробки та впровадження споживачів. В даний час сільськогосподарське підприємство є найбільш ризикованою діяльністю.

Це пов'язано з тим, що виробничий процес включав кілька етапів (наприклад, у галузі рослинництва - оранка, підготовка ґрунту, посів, догляд за врожаєм, збирання врожаю тощо), на кожному з яких сільгоспвиробники можуть зазнати збитків на помилкові дії, прийняття неправильних рішень або негативні наслідки навколишнього середовища [4, С. 16].

За проведеними дослідженнями на ТОВ «АГРО-КРАЙ» наявні деякі ризики.

Перший ризик – це виробничий ризик. Він виникає через невизначеність природних умов при виробництві рослинницької та тваринницької продукції. Саме несприятливі погодні умови, коли хворіють тварини, наявність шкідників, які знищують рослинність саме і є тими причинами, які загалом можуть негативно позначатися на якості та кількості всієї виготовленої сільськогосподарської продукції.

Вплив виробничих ризиків проявляється головним чином у нестабільності обсягу сільськогосподарського виробництва, а особливо в його зменшенні. Причинами промислових ризиків є, перш за все, негативний вплив таких непередбачуваних факторів, як погодні умови, що в останні роки мають тенденцію до постійного погіршення, поширення хвороб та шкідників рослин, а також недотримання технічних термінів дослідження, незбалансоване годування тварин, нестача кормів тощо.

В діяльності сільськогосподарських виробничі ризики підприємств є важливими факторами їх ефективності. Це пояснюється не лише високою залежністю сільськогосподарського виробництва, особливо рослинництва, від неконтрольованих та непередбачуваних природно-кліматичних умов, але також значним просторовим розподілом, сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом, якістю ґрунту.

Природно-кліматичні умови, зокрема: ґрунти, рельєф, клімат, водні ресурси, мають значний вплив на валову продукцію сільського господарства. Вони часто залежать від: урожайності та інтервалу врожаю; технологія та організація роботи в рослинництві; формування та ефективність використання машинно-тракторного та автомобільно-рухомого парку; особливості організації праці тваринницьких галузей; розмір і характер виробничих витрат ТОВ «АГРО-КРАЙ».

Визначальним фактором, що характеризує ефективність існуючої аграрної системи ТОВ «АГРО-КРАЙ», є врожайність сільськогосподарської продукції.

Рівень сільськогосподарської продукції формується під впливом багатьох факторів: природних і кліматичних (опади, величина середньодобових активних температур - замерзання, сходи врожаю, вологість) та агротехнічних (попередник, наявність насіння районованих сортів, добрив, засобів захисту рослин, об'єктів, дотримання умов та якості сільськогосподарських технічних робіт).

Другим ризиком підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» є – ринковий ризик.

Ринковий ризик відчутний через невизначеність цін на продукцію підприємства. Той факт, що такі ринкові механізми ціноутворення, як формування цін на акції товарів та укладення ф'ючерсних контрактів, не можуть бути використані в повній мірі, значно звужує фінансові можливості виробників у плануванні балансу доходів і витрат. Особливості прояву такого ризику в першу чергу залежать від конкретного виду продукції, що виробляється виробниками.

Тому ТОВ «АГРО-КРАЙ» веде таку політику, як слідкування за цінами на продукцію та ресурсами, яка викликана інфляцією та монополізацією ринку.

Третій вид ризику – інституційний. Даний ризик здебільшого пов'язаний зі змінами в економічній політиці уряду на ринках агару. Дані дії можуть побічно призвести до змін цін на сільськогосподарську продукцію ТОВ «АГРО-КРАЙ» і можуть призвести до деяких адміністративних обмежень у сільськогосподарському виробництві.

Дія уряду у цьому випадку визначається не лише своєї країни, але і в країну яку експортують продукцію ТОВ «АГРО-КРАЙ».

Податкове законодавство, правила щодо використання хімічних речовин та утилізації відходів тваринництва, цінова підтримка або рівень оплати доходу - це приклади державних рішень, які можуть мати значний вплив на сільськогосподарський бізнес досліджуваного підприємства. І це не завжди надає такий ефект конструктивно ні часу, ні виробникам.

Наприклад, зміни у державних нормативних актах щодо використання пестицидів для врожаю або пестицидів для худоби можуть змінити собівартість

продукції, або рішення іноземного уряду щодо обмеження експорту певної культури може знизити ціну на цю культуру. Інші корпоративні або інституційні ризики можуть виникнути через обмеження природоохоронної діяльності, землекористування або кредитної політики.

Наступний ризик, який наявний на ТОВ «АГРО-КРАЙ» - це особовий ризик або кадровий ризик.

Характер цього ризику пов'язаний з індивідуальними особливостями працівників ТОВ «АГРО-КРАЙ». До особистих ризиків належать нещасні випадки: хвороби та інвалідність керівників ферм, які можуть негативно вплинути на економічну діяльність бізнесу.

Проблеми також можуть виникнути внаслідок травми або погіршення самопочуття менеджера. Крім того, низька кваліфікація та недбале ставлення працівників також суттєво впливають на врожайність та якість кінцевого продукту. Частка низько- та високоосвічених робітників у сільськогосподарському секторі ТОВ «АГРО – КРАЙ» залишається низькою - у середньому 28,8% при нормі 70-100%, незважаючи на те, що галузь щороку забезпечує професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації. Середній коефіцієнт перепідготовки та подальшої освіти серед управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств становить 0,3.

П'ятий ризик ТОВ «АГРО – КРАЙ» - це фінансовий ризик. Такий ризик наявний абсолютно всім підприємствам.

Йдеться про накопичення капіталу та фінансування підприємств. У цьому випадку ризик виникає внаслідок зміни ставок позики та розміру капіталу на позиковий капітал.

ТОВ «АГРО – КРАЙ» може зазнати ризику через коливання процентних ставок залученого капіталу або може мати труднощі з грошовим потоком, якщо коштів для погашення позик недостатньо. Використання позикових коштів означає, що частина доходу від бізнесу повинна бути використана для погашення боргу.

Однією з актуальних проблем ТОВ «АГРО-КРАЙ» є недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами та труднощі в отриманні банківських позик. Дана проблема негативно позначається на продуктивності сільськогосподарського виробництва та призводить до низького рівня продуктивності капіталу через неможливість побудови його оптимальної структури. В умовах фінансової кризи позики сільськогосподарському сектору були майже повністю скорочені. Однак понад 95% позик сільськогосподарським виробникам були короткостроковими, якщо вони були доступні в попередні роки.

Але такі позики вирішують проблему фінансування існуючої діяльності сільськогосподарського підприємства і не вирішують проблему розширення виробництва та заміни основних фондів. Останнє може здійснюватися на основі довгострокового кредитування підприємств, запровадження безповоротного страхування, державної допомоги у залученні фінансових ресурсів до сільськогосподарського сектору тощо.

Шостим ризиком ТОВ «АГРО-КРАЙ» є екологічний ризик. Цей ризик створює природну або техногенну загрозу для природи, що призводить до ерозії ґрунтів, забруднення сільськогосподарських ландшафтів, виснаження гумусом ґрунту та відсутності необхідних елементів мінерального живлення рослин, підвищеної кислотності ґрунту та невідповідності землекористуванню вимоги при розробці родовищ корисних копалин.

Наступним схожим ризиком на екологічний є агроекологічний ризик. Це один з найнебезпечніших ризиків в аграрному секторі. Такі ризик пов'язаний з використанням хімічних речовин та їх впливом на навколишнє середовище, викидами вуглецю від продуктів тваринництва та зменшенням біорізноманіття через розширення оброблюваних земель.

Агроекологічний ризик характеризується природними та антропогенними причинами, а також впливом природно-кліматичних факторів на умови господарювання в агропромисловому комплексі. Прояв цього ризику можливий також у контексті поширення небезпечних вірусних захворювань, які призводять

до небезпеки для населення. У випадках епідеміологічної небезпеки виділяють ризики у тваринництві, пов'язані із забоем великої кількості зараженої худоби та птиці з подальшим знищенням туш.

Наступний ризик ТОВ «АГРО-КРАЙ» - інноваційний. Він полягає у імовірності збитків, які виникають внаслідок інвестицій компанії у виробництво нових товарів та послуг, які не відповідають очікуваному попиту на ринку. Цей тип оцінки ризику, як правило, передбачає оцінку привабливості однієї з інноваційних видів діяльності сільськогосподарських підприємств та вибір найменш ризикованого з точки зору ймовірності максимізації кінцевого фінансового результату та виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції. Низький науково-технічний потенціал сільського господарства та втрата лідерства у важливих сферах науково-технічного розвитку підвищують рівень ризику галузі.

Наступний ризик – це інформаційний ризик. Він передбачає формування управлінських рішень в умовах інформаційної невизначеності або спотворення інформації. Сільське господарство характеризується недостатньою обізнаністю виробників про ринкові умови, неякісною інформаційною підтримкою підприємств сектору, недостатньо розвиненою інформаційною інфраструктурою у сільській місцевості. Недолік інформації погіршує умови управління та торгівлі, збільшує ризики та знижує довіру учасників ринку до сільськогосподарської продукції, знижуючи ефективність та результативність впровадження.

Та останній одинадцятий ризик ТОВ «АГРО-КРАЙ» – це юридичний ризик. Даний ризик – це ризик припинення діяльності або штрафні санкції для підприємницького підприємства за недотримання закону або порушення домовленостей. За словами юристів, до 30% земель, що використовуються сьогодні сільськогосподарськими підприємствами, зареєстровано із значними порушеннями. Якщо досліджуване підприємство має такі проблеми із землями, то цей ризик актуальний для нього.

В ході дослідження було встановлено, що ризик - це ймовірність сприйняття небезпеки, можливість втрати чи провалу в будь-якому бізнесі, можливість втрати частини активів, втрата чи прибуток в результаті несприятливих факторів, ділова діяльність.

На підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ» можна виділити такі види ризиків, залежно від їх природи та впливу: виробничі, ринкові, кадрові, інституційні, фінансові, інноваційні, інформативні, екологічний, юридичний, агроекологічні.

Керуючи ризиками в агробізнесі, ТОВ «АГРО-КРАЙ» може використовувати різні типи інструментів. Залежно від передбачуваного використання та умов, існує три основних типи таких інструментів: управлінські рішення, послуги приватного сектору та державні програми.

Інвестиції в сучасну сільськогосподарську техніку необхідні для зменшення ризику втрати врожаю. Дрібні та середні виробники можуть створювати кооперативи для зменшення витрат та максимізації прибутку. Використання фінансових інструментів - ф'ючерсних контрактів, пут-опціонів - може виступати захистом від ризику падіння цін.

Висновки до розділу:

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності комплексу заходів щодо підвищення ризикозахищеності ТОВ «АГРО-КРАЙ» в сучасних умовах. Результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. Досліджено об'єкт та суб'єкт управління ТОВ «АГРО-КРАЙ». Розглянуто його Статут. Метою діяльності та цілями діяльності Товариства є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержання прибутку соціальних та економічних інтересів учасників. Предметом діяльності Товариства є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбуплодів;

виращування інших однорічних і дворічних культур.

2. Провівши фінансово–економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «АГРО-КРАЙ», виявлено, що підприємство з кожним роком збільшує свої показники, звісно є деякі спади, але загалом збільшення, а це свідчить про те, що підприємство розвивається, хоча і не швидко, зате впевнено, приймає правильні управлінські рішення в змінні бізнес процесів.

3. В результаті проведеного в другому розділі роботи аналізу стану ризикозахищеності на підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ» було виявлено основні ризики підприємства та оцінено їх вплив на ефективність діяльності. В системі управління ризик захищеністю підприємства виявлені наступні недоліки:

на підприємстві відсутній підрозділ, який би спеціалізувався на питаннях управління ризиками, забезпечення ризикозахищеності підприємства, аналізу та оціни ризикових подій та імовірності їх настання;

на підприємстві не проводяться заходи, що пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками, не існує цілісної системи документообігу у сфері управління ризикозахищеністю;

страхування діяльності підприємства не проводиться.

**РОЗДІЛ III**  
**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-КРАЙ»**

**3.1. Удосконалення процесу ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»**

У попередньому підпункті було розглянуто основні ризики ТОВ «АГРО-КРАЙ». За даними можна сформувавши таблицю основних ризиків досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 – Основні ризики ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Вид ризику	Форми впливу	Негативні результати впливу
1	2	3
Виробничий	Невизначеність природних умов	Нестабільність обсягу сільськогосподарської продукції ( її зменшення)
Ринковий	Невизначеність цін на продукцію	Звужує фінансові можливості підприємства у плануванні балансу доходів та витрат
Інституційний	Зміни в економічній політиці уряду	Зміни цін на сільськогосподарську продукцію і може призвести до деяких адміністративних обмежень у сільськогосподарському виробництві
Кадровий	Нещасні випадки, пов'язані з працівниками	Негативно впливає на економічну діяльність бізнесу та на зменшення врожаю
Фінансовий	Зміни ставок позики та розвиток капіталу на позиковий капітал	Труднощі з грошовим потоком
Екологічний	Погіршення ґрунтової структури, механічне руйнування та ущільнення ґрунту, зниження рівня гумусу в ґрунті	Порушення природного балансу, втрата ґрунтового покриття, винос поживних речовин з ґрунту
Агроекологічний	Хімічне забруднення, нераціональне використання мінеральних добрив, перезволоження земель	Зниження врожайності та погіршення якості ґрунту

Інноваційний	Збитки, що виникають внаслідок інвестиції компанії нових товарів та послуг, які не відповідають очікуваному попиту на ринку	Збитки на підприємстві
Інформаційний	Недостатня обізнаність підприємства про ринкові умови, неякісною інформаційною підтримкою	Недолік інформації погіршує умови управління та торгівлі, збільшує ризики
Юридичний	Проблеми з документами на землю	Штрафні санкції

Тепер важливо оцінити дані ризики, як вони впливають на діяльність ТОВ «АГРО – КРАЙ».

Для кожного виявленого ризику необхідно оцінити збиток для Товариства від реалізації такого ризику і ймовірність його реалізації.

Ущерб від реалізації ризику оцінюється за трибальною шкалою:

Високий - реалізація ризику може привести до істотного (вище 20%) зниження доходів або збільшення витрат компанії і / або значного репутаційного збитку для компанії;

Середній - реалізація ризику може привести до середнього (5-20%) зниження доходів або збільшення витрат компанії і / або несуттєвому репутаційного збитку;

Низький - реалізація ризику може привести до несуттєвому (<5%) зниження доходів або збільшення витрат компанії.

Імовірність реалізації ризику оцінюється за трибальною шкалою:

Висока - ризик вже неодноразово реалізовувався в минулому, є високий ступінь невизначеності щодо ймовірності реалізації ризику або внутрішні або зовнішні передумови, що вказують на те, що ризик, швидше за все, реалізується протягом року;

Середня - ризик, ймовірно, реалізується протягом року; низька - малоімовірно, що ризик реалізується протягом року.

Отже, перший ризик, який буде досліджуватися – виробничий.

Виробничий ризик є найбільш важливим для даного підприємства ТОВ «АГРО – КРАЙ». На рис 3.1 знаходиться карта виробничого ризику.

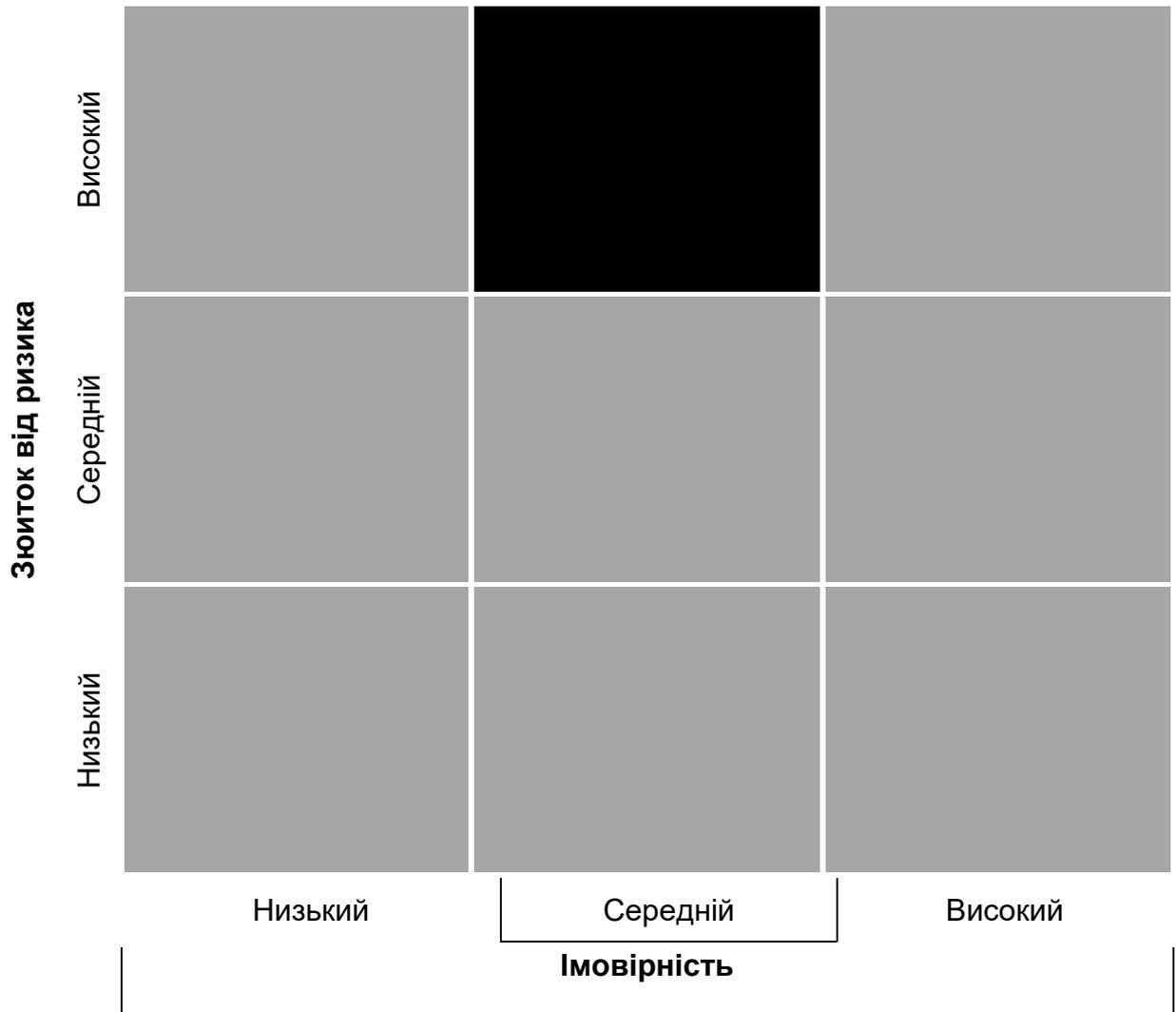


Рисунок 3.1 – Карта виробничого ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, за проведеним дослідженням видно, що імовірність настання погодніх умов може бути середньою, але збитки високі, адже погода така, що може світити сонце, а через декілька хвилин сильний дощ. Щоб уникнути виробничого ризику на ТОВ «АГРО-КРАЙ» потрібно слідкувати за погодою, та

все ж погода може постійно змінюватися.

Наступний ризик ринковий. Карта ринкового ризику знаходиться на рис. 3.2.

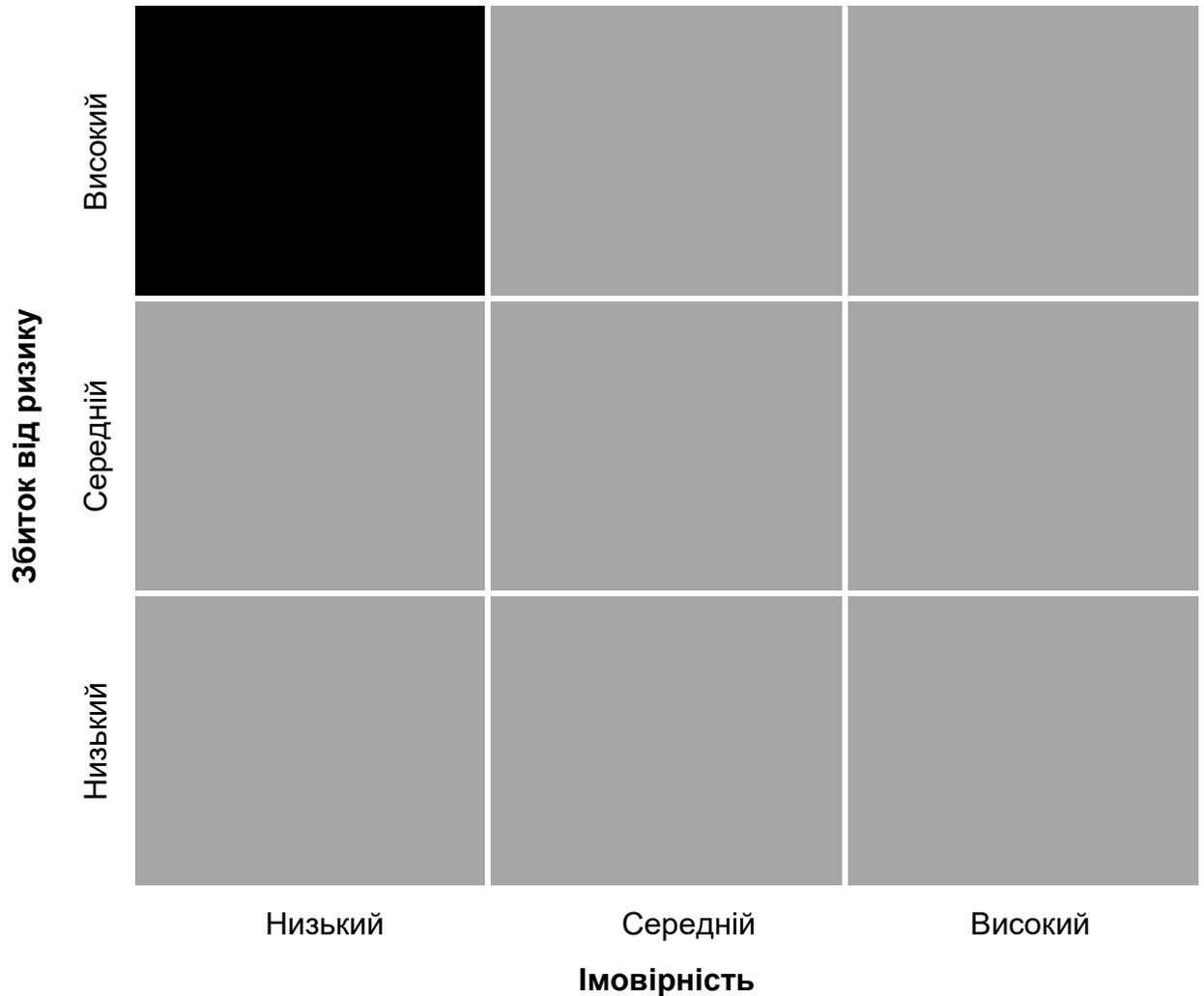


Рисунок 3.2 – Карта ринкового ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, за картою ринкового ризику видно, що імовірність настання ризику є низькою, але при його настанні буде високий збиток.

Наступний ризик, який потрібно розглянути – інституційний. Карта інституційного ризику знаходиться на рис 3.3.

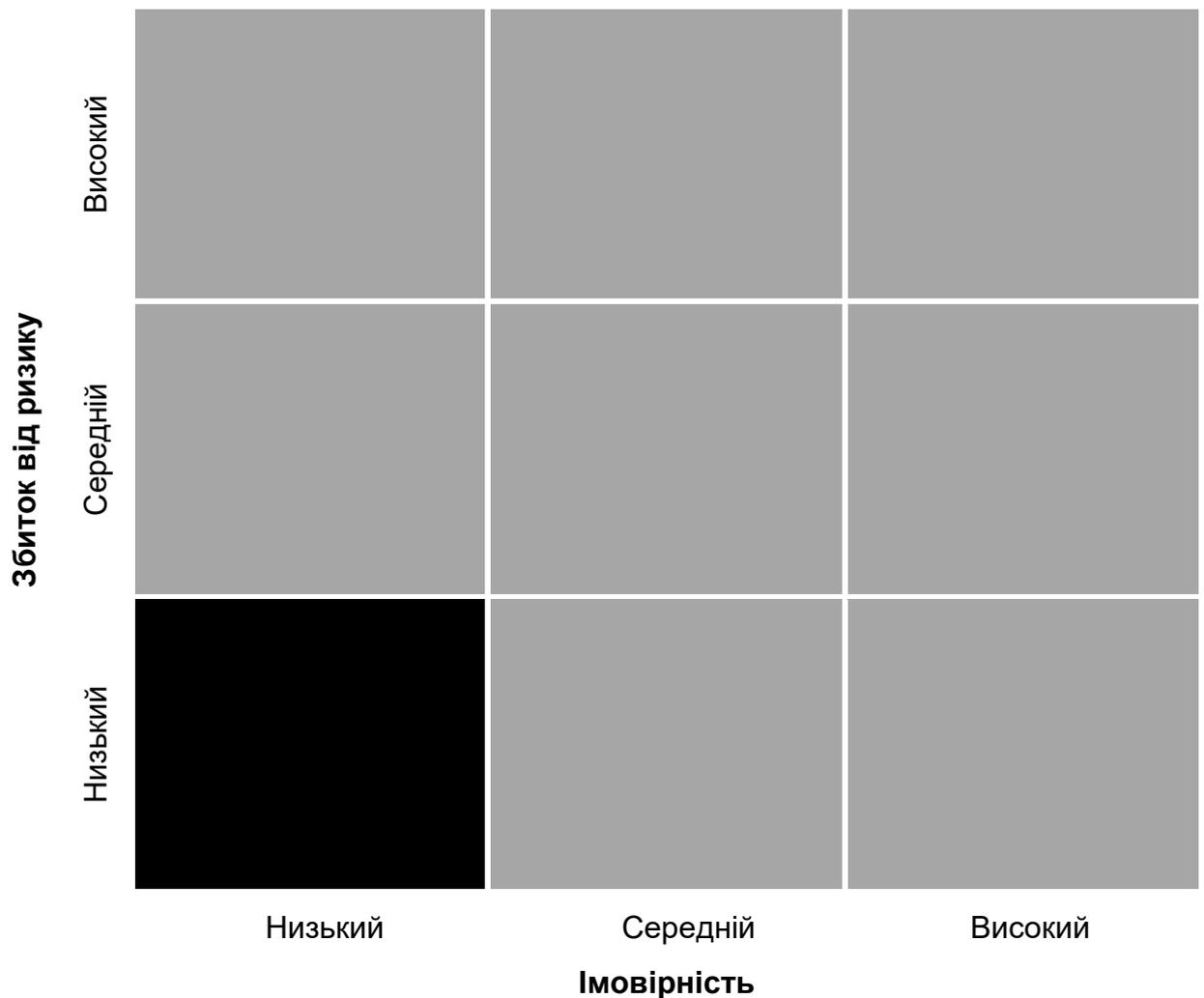


Рисунок 3.3 – Карта інституційного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, за інституційним ризиком видно, що імовірність настання цього ризику низька та збитки також будуть мінімальними. Зміни цін на сільськогосподарську продукцію може призвести до деяких адміністративних обмежень у сільськогосподарському виробництві та все ж таки підприємство може вільно продовжувати свою діяльність.

Наступний ризик ТОВ «АГРО-КРАЙ» - кадровий. Особовий або кадровий ризик має низьку імовірність та також принесе низькі збитки, але в тому випадку, якщо захворіє небагато працівників. Карта кадрового ризику знаходиться на рис 3.4.

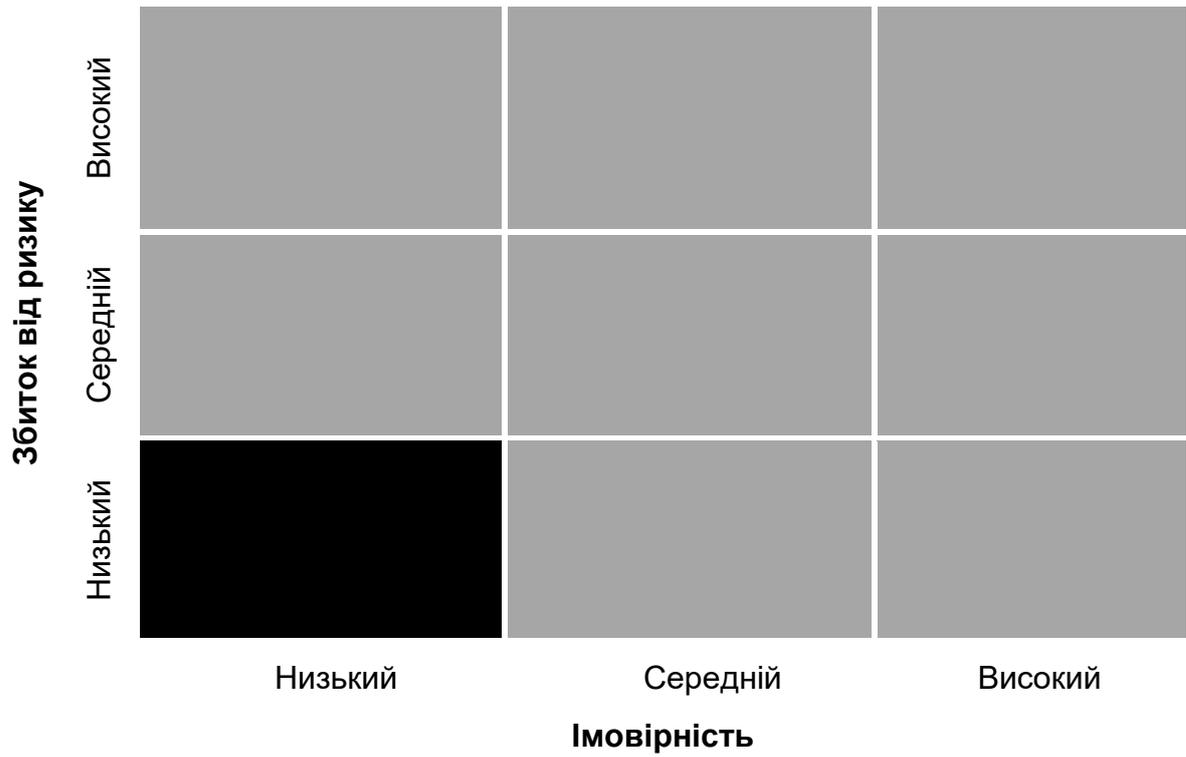


Рисунок 3.4 – Карта кадрового ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Карта фінансового ризику знаходиться на рис. 3.5.

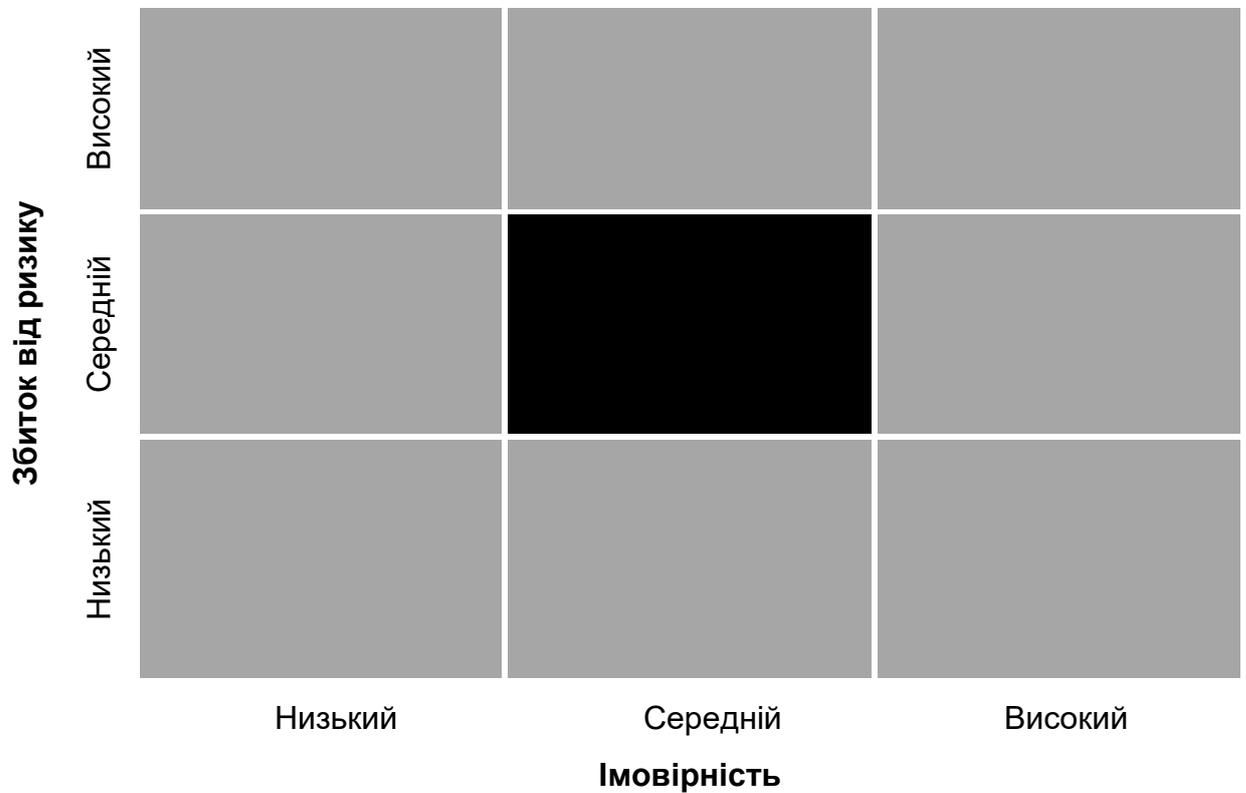


Рисунок 3.5 – Карта фінансового ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, за картою фінансового ризику видно, що імовірність настання фінансового ризику середня, та збитки також будуть середні. Одна з важливих проблем підприємства - недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами і також складність отримання банківських позик. Це негативно позначається на продуктивності сільськогосподарського виробництва та спричиняє низький рівень продуктивності оборотних коштів через неможливість побудови його оптимальної структури.

Карта екологічного ризику знаходиться на рис. 3.6.

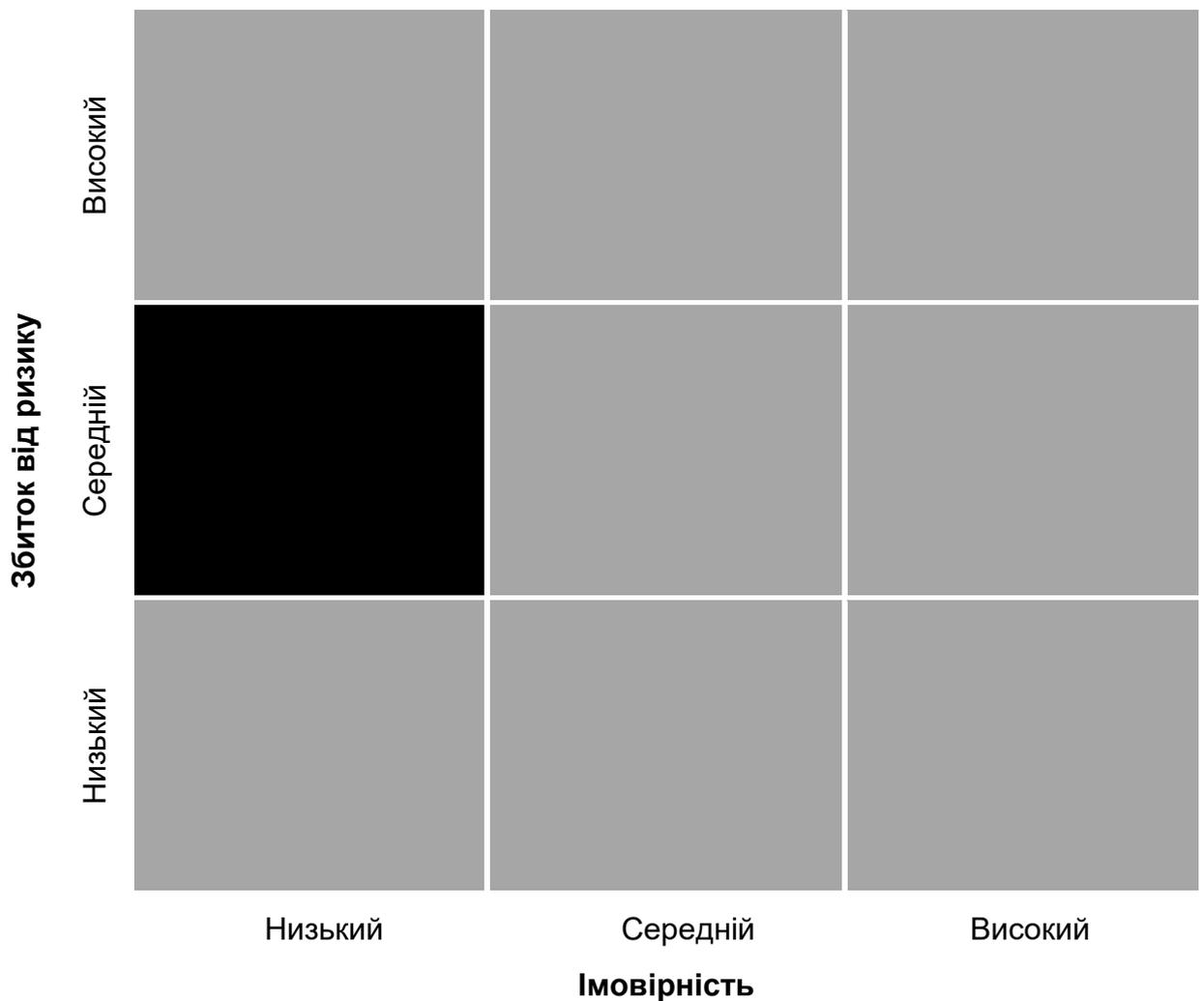


Рисунок 3.6 – Карта екологічного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Отже, за проведеним дослідженням екологічного ризику імовірність настання його низька, але збиток буде середнім.

Адже за настанням екологічного ризику буде порушення природного балансу, втрата ґрунтового покриття, винос поживних речовин з ґрунту.

Наступний ризик – агроекологічний. Карта цього ризику знаходиться на рис. 3.7.

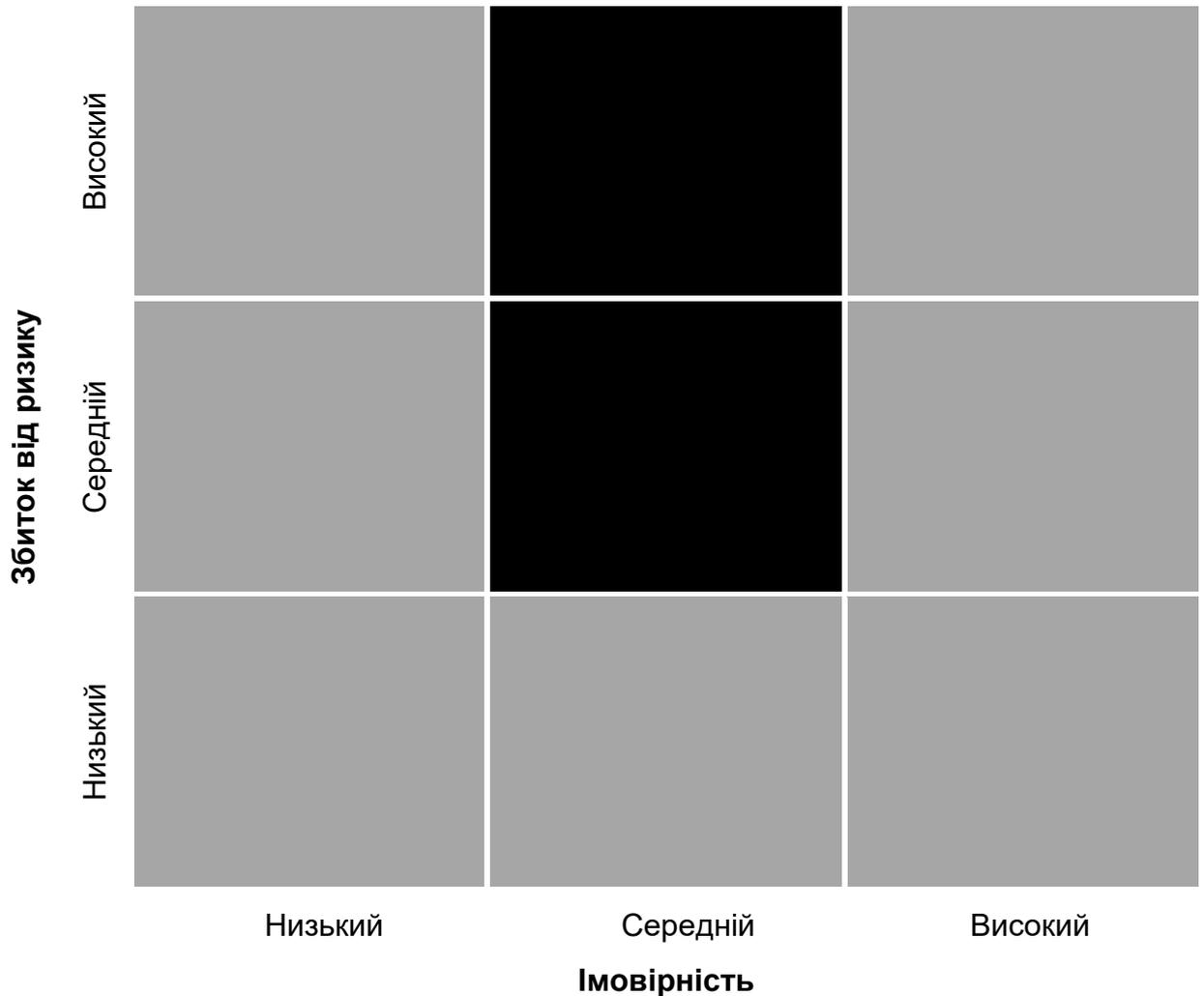


Рисунок 3.7 – Карта агроекологічного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Виходячи з цього, видно, що імовірність настання цього ризику середня та збитки від нього можуть бути або середніми або високими, бо це залежить від дії хімікатів.

Наступним ризиком буде інноваційний. Інноваційний ризик представлений на рис 3.8.

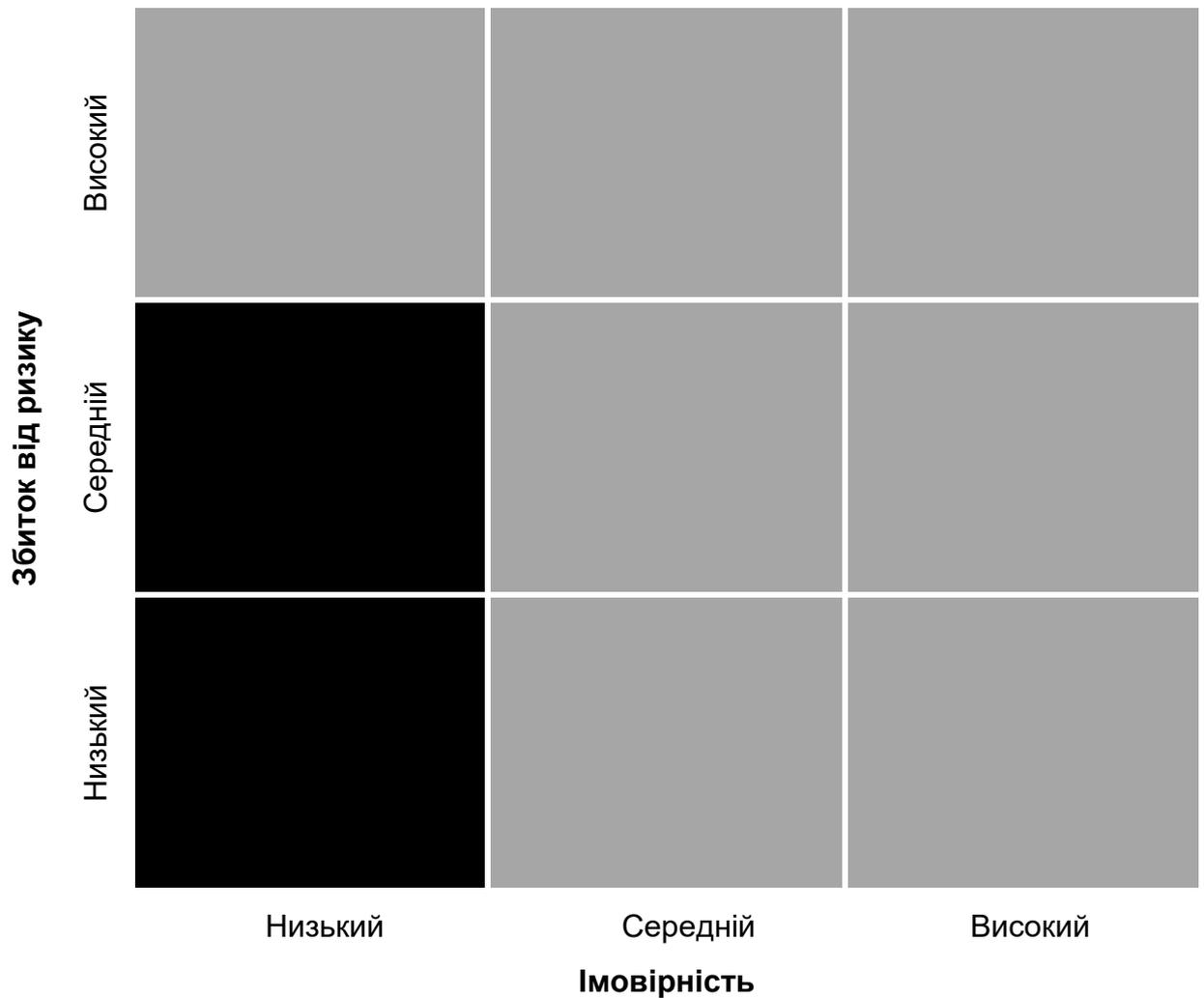


Рисунок 3.8 – Карта інноваційного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Таким чином, на рисунку показано, що імовірність настання цього ризику низька та збитки також будуть низькими або середніми. Бо не відомо скільки будуть коштувати ці інвестицій в нове насіння чи хімікати.

Наступний ризик, що розглядається – інформаційний. Недостатня обізнаність підприємства про ринкові умови, неякісна інформаційна підтримка – це недолік інформації, який погіршує умови управління та торгівлі і збільшує інформаційний ризик.

Карта інформаційного ризику знаходиться на рис. 3.9. На рис. 3.9 видно, що імовірність інформаційного ризику низька, та збитки від цього ризику також мінімальні. Загалом підприємство обізнане інформацією, тому мінімальні збитки та низька імовірність.

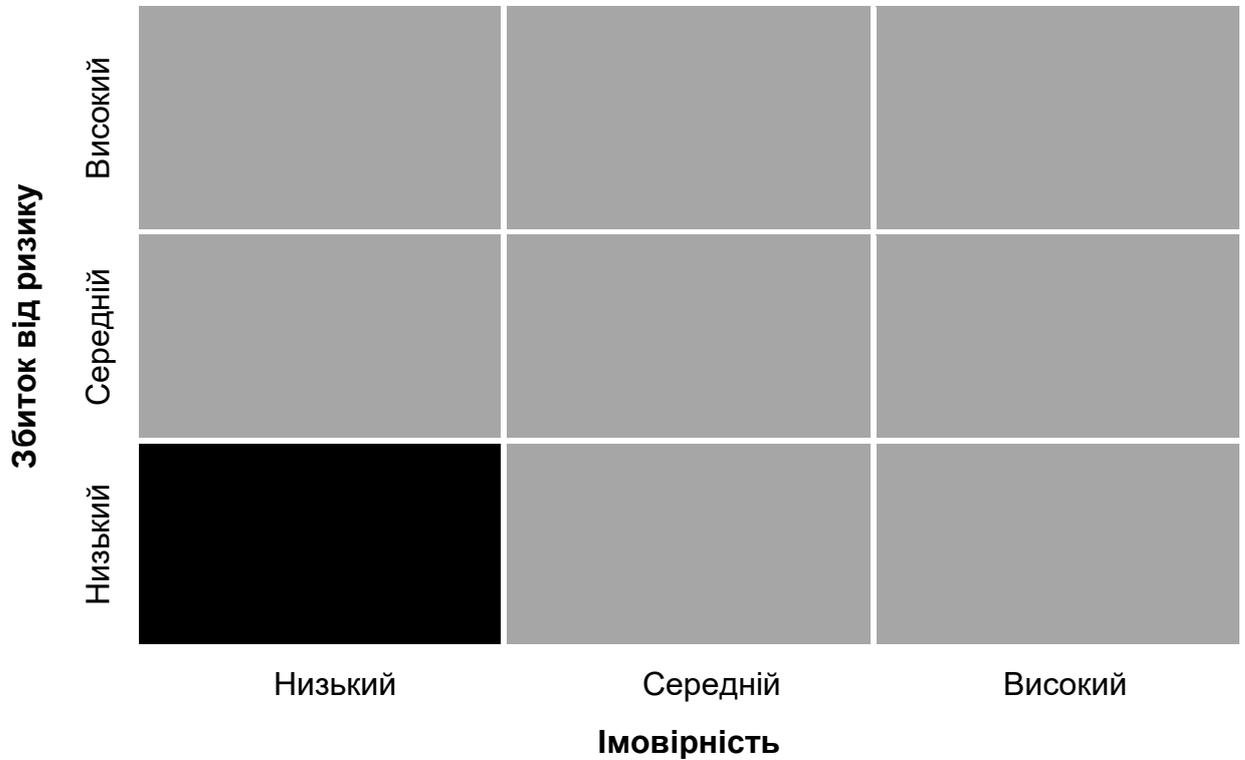
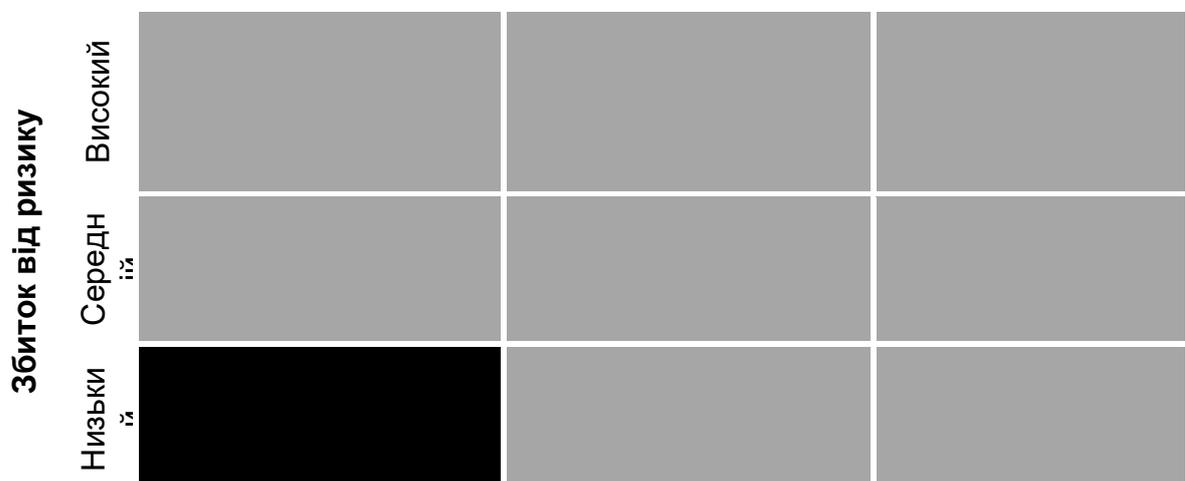


Рис. 3.9 – Карта інформаційного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Та останній ризик – юридичний. Карта юридичного ризику знаходиться на рис. 3.10.



Низький

Середній

Високий

**Імовірність**

Рис. 3.10 – Карта юридичного ризику підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

На рис. 3.10 показано, що імовірність настання такої події низька та збитки від такого ризику мінімальні. Адже на даний момент проблем з документами на землю немає та все ж такий варіант відкидати не треба.

Провівши аналіз стану ризик-менеджменту на ТОВ «АГРО-КРАЙ» можна дійти до такого висновку, що в на цей час на підприємстві не проводяться заходи, що пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками.

Для цього підприємству можна запропонувати такого спеціаліста, як ризик – менеджер. Ризик - менеджер - фахівець, який шукає різні ризики в діяльності компаній (фінансових, соціальних, техногенних тощо), оцінює ступінь небезпеки, розмір шкоди та складає рекомендації щодо зменшення негативних наслідки ризику.

Кандидат на посаду менеджера з ризиків повинен мати знання у таких галузях:

основи прямого управління ризиками;

мікро- та макроекономіка;

банківська справа та бухгалтерський облік різних типів організацій.

Також пропонується, що даний фахівець повинен знати про ринки цінних паперів. Крім того, для того, щоб швидше та простіше розробити різні моделі для вирішення проблем у процесі управління ризиками, він повинен знати особливості бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами, основи права, статистики та математичного моделювання. Для повного аналізу різних ринкових процесів менеджер ризиків повинен добре володіти англійською мовою та навичками програмування.

Відповідно, функціональні обов'язки таких експертів включають:

передбачення ризиків та мінімізацію їх;

вибір методу страхування;

контроль у процесі управління ризиками;

оцінка наслідків рішень.

Зрозуміло те, що посадові обов'язки менеджерів з управління ризиками залежать від того, якими ризиками вони керують.

Також важливим чинником в боротьбі з ризиками запропонованим методом є їх страхування.

Результати економічної діяльності в аграрному секторі в більшій мірі залежать від погодних факторів, ніж в інших секторах економіки, і, відповідно, схильні до ризиків поза впливом економічного активу, є підстави для системного підходу до розвитку страхування в аграрному секторі.

Сільськогосподарське страхування - це один із найефективніших способів управління ризиками, дозволяє вигідно поєднувати інтереси учасників ринку сільськогосподарського страхування та держави як сторони, пріоритетом якої є забезпечення стабільного економічного зростання, добробуту та соціального захисту.

В наступному параграфі роботи буде розглянуто шляхи підвищення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ».

### 3.2 Шляхи підвищення ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Важливою структурною частиною будь-якої економіки є підприємство. Воно відіграє дуже важливу роль у сучасному суспільстві, оскільки його стабільне функціонування залежить від рівня економічного зростання країни. Однак такі фактори, як зміна процесів в економіці, нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні та недосконалість законодавства, прискорений науково-технічний прогрес, жорстка конкуренція, збільшення витрат, низькі контрактні зобов'язання, знос обладнання та ряд факторів. інші зовнішні та внутрішні фактори ризику негативно впливають на діяльність підприємств. Вони призводять до необхідності пошуку ефективних шляхів забезпечення ефективної та стабільної роботи та розвитку підприємств, які можуть поєднувати сумісність

із власними інтересами та враховуючи суспільні потреби.

Можна зробити висновок, що успіх бізнесу в першу чергу залежить від того, наскільки добре вони будуть орієнтуватися в цьому складному середовищі та наскільки точно вони можуть передбачити та врахувати появу негативних факторів, що призводять до збитків. Тому одним із основних завдань підприємства у галузі управління ризиками є прогнозування та мінімізація несприятливих факторів, а не їх повна профілактика.

Створюючи механізм управління ризиками, перш за все, необхідно запропонувати визначити рівень централізації управління ними на конкретному підприємстві. Дослідження ТОВ «АГРО-КРАЙ» показало, що функція управління ризиками покладена на керівника або спеціалістів основних структурних підрозділів. Ці співробітники не є експертами з ризику, а тому не можуть ефективно передбачати та керувати ситуаціями, що виникають. Однак, щоб забезпечити стабільний розвиток бізнесу, менеджери не повинні чекати виникнення таких ситуацій і повинні брати участь у роботі фахівців з управління ризиками, на яких можуть бути покладені обов'язки з управління бізнес-ризиками - менеджери ризику.

Тому безпосередня реалізація функцій управління ризиками можлива на наступному рівні:

із виділеним підрозділом управління ризиками (департаментом управління ризиками або службою управління ризиками в рамках департаменту планування та економіки) або спеціалістом з управління ризиками (менеджером ризиків) з конкретними функціональними обов'язками мови та необхідні матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси;

керівник та (або) кваліфіковані спеціалісти основних функціональних підрозділів підприємства [20, С. 121].

Проаналізувавши подану вище інформацію та врахувавши той факт, що досліджуване підприємство є сільськогосподарським, можна запропонувати дві системи управління ризиками, які представлені на рис. 3.11.

Ефективність управління ризиками повинна відповідати кінцевій меті

всього управління та контролю ризиків - забезпеченню максимального захисту активів та капіталу шляхом мінімізації ризиків, які можуть раптово значно зменшити ресурси компанії. Оскільки підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ» веде свою діяльність не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку, часто ефективній діяльності підприємства заважають різні ризики.



Рис. 3.11 – Пропонована функціональна система ризик – менеджменту на підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ»

У створенні структури управління ризиками на ТОВ «АГРО-КРАЙ»

пропонується мати три основні організаційні аспекти:

діяльність провідного менеджера з управління ризиками;

діяльність відділу управління ними;

взаємозв'язок відділу з іншими структурними підрозділами підприємства.

На жаль, компанія ТОВ «АГРО-КРАЙ» не має жодної із представлених на рис. 3.11 систем управління ризиками. Тому, як один із методів зменшення ризику при здійсненні своєї діяльності, можна запропонувати створити "Департамент (відділ) управління ризиками" на підприємстві.

Діяння концепції управління ризиками в образі «Відділу управління ризиками» ТОВ «АГРО-КРАЙ» пропонується містити виразно регламентований характер і ще виливатися в певний алгоритм, роздроблений на роздільні етапи, спільно дозволено кваліфікувати зразок дію управління ризиками.

В такій мірі завжди, адже в справі спеціалістів із «Відділу управління ризиками» пропонується дозволити зробити акцент на належні кроки в перебігу прогнозування, а також контролювання прийняття ризикових висновків:

перевірка єдиного стану фірми;

дослідження відомостей щодо зовнішню, а також внутрішню сферу;

моделювання виникнення ризиків;

прогнозування ліній укладення завдань;

процедура узгодження висновків;

організація, а також здійснення запропонованого проекту (концепції) в області управління ризиком.

Водночас фахівець з управління ризиками повинен використовувати стратегію ризику. Стратегія управління ризиками передбачає конкретні методи управління діяльністю будь-якого бізнесу в умовах невизначеності, основними ознаками яких є прогнозування ризику та заходи щодо його мінімізації.

Важливість управління ризиками ТОВ «АГРО-КРАЙ» у сфері сільськогосподарської діяльності пропонується такими чинниками:

певною мірою є здатність прогнозувати настання несприятливої події (ризик);

вживати необхідних заходів для зменшення ступеня можливого негативного ефекту.

Тому одним із головних завдань «Департаменту управління ризиками» є надання заступнику директора з виробництва та торгівлі результатів моніторингових завдань та керівництво на всіх етапах прийняття рішень.

Інші заходи, які повинен проводити новостворений відділ зниження ризику, які запропоновані далі повинні включати:

диверсифікацію;

визначення додаткової інформації;

оцінку ризиків підприємства (особливо аграрну діяльність);

стримування;

страхування.

Однак для того, щоб з'ясувати, чи буде таке підприємство вигідним не лише логічно, а й економічно, можна розрахувати суму витрат для підприємства на створення цього структурного елемента.

Перш за все, пропонується проаналізувати вартість впровадження нового структурного елемента "Департаменту (відділу) управління ризиками". Розрахунок витрат на реалізацію цього відділу складається з 1 чоловіка:

Створення зручного робочого місця (кабінет, меблі, кондиціонер, освітлення). Кабінет 5000 грн. Меблі для 1 працівника 8000 грн, кондиціонер 7000 грн, освітлення 2000 грн Розрахунок:  $(8000 + 7000 + 2000 + 5000) = 22000$  грн.

Створення комп'ютерної мережі, яка зв'яже цю команду майже з усіма відділами та базами даних. До цього відділу ввійдуть 1 особи, 1 новий комп'ютер з додатковим обладнанням, а також принтер 3 в 1, 1 лампа, 1 факс, 1 органайзер з канцелярським приладдям тощо. Ми розраховуємо з урахуванням: 1 ноутбук коштує близько 10000 грн, 1 принтер (3 в 1) = 4000 грн., факс = 3500 грн., 1 лампа настільна = 300 грн, 1 органайзер з канцтоварами = 500 грн. Розрахунок:  $10000 + 4000 + 3500 + 300 + 500 = 18300$

Отже, всього сума виходить - 40300 грн.

Проаналізувавши вартість обладнання цього структурного підрозділу, потрібно розрахувати додаткові та амортизаційні витрати підприємства на функціонування цього підрозділу згідно з розрахунками.

Вартість амортизації портативних комп'ютерів та іншого портативного офісного обладнання за 1 рік становить 25% від загальної суми обладнання, а інші додаткові витрати наведені в таблиці 3.2.

Отже, розрахунок:  $10000 + 4000 + 3500 + 7000 = 24500 * 0,25 = 6125$  грн.

Для більш чіткого уявлення про амортизаційні відрахування та інші витрати для "Департаменту управління ризиками" у складі ТОВ «АГРО – КРАЙ» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Амортизаційні та інші витрати підрозділу у складі підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ»

Вид витрат	Кількість/період	Ціна, грн.	Вартість, грн
Витрати на обслуговування оргтехніки	12 місяців	927	11 124
Інтернет	12 місяців	300	3600
Канцелярські витрати	12 місяців	180	2160
Кулер для води	1 од.	2000	2000
Витрати на мобільний зв'язок 1201440	12 міс.	40	480
Всього:	-	-	19364

Пропонується проаналізувати витрати компанії на виплату заробітної плати, моніторингові місії та навчальні курси для фахівців новоствореного структурного підрозділу.

Вартість зарплати фахівця у цьому діапазоні становитиме 7000 гривень на місяць, тобто 84000 на рік. Не менш важливі витрати на курси підвищення кваліфікації для працівника цього підрозділу. Потреба в цьому виникає через нерішучість впливу ризиків на діяльність досліджуваного підприємства та його конкурентів. Вартість цієї операції становить 2000 на рік для робітника.

Тепер потрібно звести кошторис:

$40300 + 19364 + 84000 + 2000 = 145664$  грн.

Тобто, за розрахунками видно, що одноразові витрати на включення «Відділу управління ризиками» складають 145664 грн.

Ще одне рішення, яке можна запропонувати керівництву ТОВ «АГРО-КРАЙ» для підвищення ризикозахищеності – це страхування.

Світовий досвід сільськогосподарського страхування складається з різних моделей взаємодії між учасниками цього ринку, які формуються залежно від об'єктивних умов та традицій, що характеризують економіку кожної країни. Водночас дедалі більше країн світу схильні наслідувати досвід країн, де запроваджена і успішно працює модель державної системи сільськогосподарського страхування (США, Канада, Іспанія). Міжнародний досвід підтверджений системою сільськогосподарського страхування.

Сучасна ситуація зі страхуванням сільського господарства в Україні не відповідає пріоритету бути ефективним механізмом управління ризиками в аграрному секторі та забезпечення стабільності виробництва та доходів сільськогосподарських товаровиробників. Зокрема, характерними рисами сучасного стану розвитку сільськогосподарського страхування є:

наші страхові компанії працюють переважно на власний ризик. Жоден з них не витримує обов'язкових тарифів, і тому доведеться встановлювати їх самостійно. Хоча вони більш-менш однакові, якщо поглянути на проблему із застрахованого боку, стає зрозумілим, що навіть незначні коливання тарифів змушують компанії шукати найбільш привабливий варіант, що викликає ще одну проблему. Йдеться про примушення страхувальника шукати страхові компанії з найнижчими ставками та примушення страхувальника встановлювати невеликі тарифи, але в той же час збільшуючи розмір звільнення;

низький страховий попит сільськогосподарських товаровиробників (низький відсоток участі у страхуванні, використання страхування не насамперед як корпоративний метод управління ризиками, а як побічний захід при отриманні банківських позик, недовіра сільськогосподарських товаровиробників до страхових компаній);

недостатня пропозиція страхових компаній (низький рівень сільськогосподарського страхування в портфелі страхових компаній, відсутність різноманітних страхових продуктів у портфелі страхових компаній для задоволення потреб застрахованих, недовіра страхових компаній до фермерів);

нереалізовані завдання держави щодо стабілізації виробництва та доходів в аграрному секторі економіки (час від часу виникає питання про необхідність прямої державної допомоги у разі катастрофічних втрат).

Система сільськогосподарського страхування розвивається у таких сферах:

сприяння розвитку сільськогосподарського сектору, спрямованому на підвищення його здатності розробляти нові страхові продукти та впливати на процес використання страхових послуг;

вдосконалення українського законодавства, що регулює надання страхових послуг на сільськогосподарському ринку та державну підтримку сільгоспвиробників для страхування сільськогосподарських ризиків;

інституційний розвиток, спрямований на підвищення здатності держави виконувати свої функції в цій системі;

сприяння та стимулювання розвитку та консолідації страхового сектору, спрямованого на підвищення його здатності надавати якісні послуги аграрному сектору.

Система страхування сільськогосподарських ризиків включає дані чинники:

сільськогосподарські виробники та асоціації страхових служб;

страхові організації та асоціації у формі пулу, що надає страхові послуги сільськогосподарським виробникам;

уряд, що реалізує державну політику стабілізації сільськогосподарського виробництва та доходів сільськогосподарських товаровиробників;

допоміжні організації (професійні та громадські об'єднання, юридичні структури, державні органи).

Взаємодія учасників системи визначається їх інтересами та здібностями.

Фермери потребують страхового захисту і зацікавлені в зменшенні його вартості. Страхові компанії бажають отримати прибуток від діяльності на сільськогосподарському ринку, але їхня можливість дізнатись про результативність цього ринку та розробити власні методології функціонування на цьому ринку обмежена. Уряд прагне надати підтримку сільськогосподарському товаровиробнику для стабілізації його виробництва та доходів, але ресурси, які він може спрямувати на ці цілі, обмежені.

Виходячи з інтересів та можливостей учасників системи, центральна роль тут повинна належати уряду, який реалізує державну політику підтримки сільськогосподарського страхування, координує інтереси інших учасників системи та консолідує їх зусилля, спрямовуючи їх на досягнення мети.

Економічні розрахунки та позитивний міжнародний досвід доводять, що найкращим способом підтримки сільськогосподарського страхування є зниження вартості страхових внесків для фермерів за рахунок субсидій та перестраховування ризиків урядом. На відміну від прямих виплат при стихійних лихах, такий підхід до організації державної підтримки дозволяє використовувати ринкові механізми для досягнення соціальних цілей і, як результат:

- більш ефективне використання бюджетних коштів;
- залучати фермерів до управління ризиками;
- заохочувати виробників дотримуватися та застосовувати кращі технології виробництва;
- сприяти розвитку та консолідації страхового сектору;
- сприяти сільськогосподарському виробництву та стабільності доходів сільськогосподарських товаровиробників.

Основними причинами, що заважають розвитку сільськогосподарського страхування, є неповна законодавча база та відсутність необхідних державних установ. Кількість страхових компаній, що працюють на сільськогосподарському ринку, є незначною.

З іншого боку, існує проблема невизначеності та надто жорстких умов

страхування, про які страхувальники (сільськогосподарські виробники) часто дізнаються після страхового випадку. Окрім зазначеного, обмежуючими факторами страхування сільськогосподарських товаровиробників є: фінансовий стан більшості сільськогосподарських підприємств та несвоєчасна виплата страхових виплат страховикам; недостатня гарантія страхового відшкодування страхувальниками; Відсутність реальної державної підтримки сільськогосподарського страхування.

Особливістю страхового відшкодування збитків та збитків, заподіяних майновою шкодою в АПК, є те, що підставою для визначення страхової суми за договорами майнового страхування є реальна вартість застрахованих об'єктів. Збитки, понесені під час страхового випадку, часто не компенсуються повністю, якщо майнове страхування не покриває повну вартість. Розмір компенсації залежить від страхової системи, передбаченої конкретним договором страхування.

Страхування матеріальних ресурсів в агропромисловому комплексі запобігає ризику знищення майна пожежею внаслідок стихійних лих, протиправних дій третіх осіб, загибелі врожаю, багаторічних рослин та тварин внаслідок смерті, примусового забою або смерті. до епідемій, катастроф, лих або навмисних дій третіх сторін.

Так, насамперед, варто зазначити, що є дуже значні коливання ставок франшизи та страхових ставок через різні умови та кінцеві цілі страхування. Той факт, що бенефіціар є банком-кредитором, передбачається як необхідна умова договору застави у значній частині договору застави, якщо він не має належної роботи із середньо ефективним та надійним страхуванням для сільськогосподарських підприємств. франшиза.

Одним з основних заходів, який можуть застосовувати страхові компанії, які страхують від системних ризиків, є перестраховання. Як результат, деякі страховики в Україні можуть робити дуже обмежені відрахування від ризиків, які можуть виникнути одночасно, міжнародний ринок перестраховання повинен був взяти на себе майже всі ризики. Це, звичайно, було неприпустимо.

Відсутність попередньої страхової оцінки стану саджанців та відсутність найважливіших даних спричинили відмову міжнародних перестраховиків страхувати сільське господарство в Україні.

Страхування сільськогосподарських підприємств характеризується складністю. Воно включає страхування врожаю та багаторічних культур, тварин, будинків, машин, транспортних засобів, кормів, насіння, готової продукції та інших матеріальних цінностей. Все це об'єкти майнового страхування.

Тому пропонуються застрахувати такі об'єкти:

Багаторічні поля збору врожаю та плодоношення. Виняток становлять врожаї природних сараїв та пасовищ, посіви, висаджені на сидерат, приховані та непокриті багаторічні рослини, а також врожаї, які господарство садило протягом трьох-п'яти років, але ніколи не збирало.

Дерева та плодово-ягідні кущі, які ростуть у садах та виноградниках. Багаторічні насадження з амортизацією або скрапленням понад 70% і ті, що підлягають списанню, не застраховані.

Тваринництво, птиця, кролики, хутрові звірі, бджолині сім'ї у вуликах, за винятком установ, де тварини перебувають на карантині чи інших обмеженнях через інфекційні хвороби.

Будинки, споруди, сільськогосподарська техніка, незавершені будівельні об'єкти, передавальні пристрої, енергетика, робоча та інша техніка, транспортні засоби, сировина, матеріали, вироби. Риболовецькі господарства можуть також страхувати кораблі та знаряддя лову.

Предмети, не взяті на страхування. Предметом страхування не може бути: збирання сільськогосподарської продукції, яку господарство вирощувало протягом трьох-п'яти років, але жодного року не отримує врожаю;

збирання багаторічних полів родючого віку, якщо ферма не збирала врожай з цих полів протягом п'яти років, що передували укладенню договору страхування;

багаторічні насадження, вирощені в садах з ерозією або зрідженням 70 і більше відсотків;

запланована реконструкція та демонтаж, природне вимирання, пошкодження тощо підлягають списанню у зв'язку з ураженими хворобами та шкідниками рослин.

Страхування врожаю та багаторічних культур страхується на випадок смерті або пошкодження через:

замерзання, вимерзання, град, злива, шторм, ураган, посуха, повінь, пожежа;

змочування, випрівання, якщо результат стихійного лиха.

Саме тому, у процесі вибору методів для забезпечення максимально результативного функціонування підприємства ТОВ «АГРО – КРАЙ», слід урахувати вищеописані чинники.

Висновки до розділу:

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на практичному рівні розглянуто шляхи підвищення ризикозахищеності підприємства. Результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. Провівши аналіз стану ризик-менеджменту на ТОВ «АГРО-КРАЙ», можна дійти до такого висновку, що в на цей час на підприємстві не проводяться заходи, що пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками.

Для цього підприємству запропоновано такого спеціаліста, як ризик – менеджер. Ризик - менеджер - фахівець, який шукає різні ризики в діяльності компаній (фінансових, соціальних, техногенних тощо), оцінює ступінь небезпеки, розмір шкоди та складає рекомендації щодо зменшення негативних наслідки ризику. Також запропоновано страхувати свій бізнес.

2. Досліджено, що у процесі вибору методів для забезпечення максимально результативного функціонування підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ», слід урахувати наступне:

створити на підприємстві ТОВ «Агро-КРАЙ» відділ з управління ризиками, та визначити його місце в організаційній структурі підприємства –

підпорядковується безпосередньо директору підприємства;

створити у новоствореному підрозділі «Відділ з управління ризиками підприємства» посаду ризик-менеджера;

основним методом управління ризиками обрати страхування та розробити комплекс відповідних заходів.

Ці шляхи допоможуть підприємству ТОВ «АГРО-КРАЙ» вберегти себе від втрат в результаті реалізації ризикових подій.

## ВИСНОВКИ

Під час написання дипломної роботи на тему: «Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ризикозахищеності в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ «АГРО-КРАЙ»)» були сформульовані висновки.

1. Дослідження теоретичної сутності та змісту ризику як економічної категорії показало, що говорячи про ризикозахищеність підприємства береться до уваги ефективність управління ризиками підприємства. Ризикозахищеність підприємства – це захист, в умовах невизначеності, від згубної дії ризику або ж багаторівневий процес, який спрямований на зменшення або компенсацію ризиків. Також в дослідженні з'ясовано сутність ризику. Ризик – величина непостійна. Зміни в ризику зумовлюються багатьма чинниками, тому всі ми повинні слідкувати за тим, як розвивається ризик. Для цього проводять наведені дії статистичний облік, аналіз та обробка зібраної інформації. Підприємства, які володіють знаннями в управлінні ризиками, завжди мають перевагу на ринку.

2. Ознайомившись з класифікацією ризиків, можна виділити їх найважливіші види. Це валютний ризик, фіскальний, грошово – кредитний, соціально – політичний ризики, довгостроковий та короткостроковий ризики, ринкові, політичні, технічні, галузеві, правові, виробничі ризики. Тому доцільно використовувати такий підхід до класифікації ризиків за ступенем їх контролю за рівнем суб'єкту господарювання з подальшим розподілом ризиків за критеріями з урахування їх джерел. Чітка та детальна класифікація ризиків за розглянутим критерієм дозволить компаніям побудувати більш надійну систему управління ризиками на етапі прийняття рішення: чи контролювати ризик, чи ризикувати, чи передавати його іншим.

3. Аналіз особливостей виявлення та прояву ризиків у сільськогосподарському виробництві показав, що сільське господарство, як і будь-який інші підприємства, має свої певні особливості, які визначають певну специфіку у прояві в ньому ризиків. Ці чинники є: природні сили, тривалий період виробництва, те, що обсяг виробництва при однаковому обсязі

використання ресурсів, технологічний процес, який обмежений у часі, фінансовий ризик та досконала конкуренція. Після виявлення цих особливостей було виявлено ряд способів оптимізації ризику (лімітування, диверсифікація, страхування, створення резервів запасів, здобуття додаткової інформації).

4. Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «АГРО-КРАЙ», аграрна компанія в Україні, яка входить до складу UkrLandFarming. Дослідження вивчало сутність та значення ризику, його місце у діяльності компанії, методи застосування системи управління ризиками; різноманітні наукові підходи до дослідження ризиків для вирішення цього питання в школах управління; були враховані внутрішні та міжнародні особливості досліджуваних проблем.

5. Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «АГРО-КРАЙ», можна сказати, що діяльність цього підприємства є досить ефективною (прибутковою) з позитивною динамікою зростання. Можна зробити висновок про фінансову стійкість підприємства, тобто про наявність у нього власних оборотних коштів. На кінець періоду відбулося збільшення грошових коштів, що свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Дане підприємство є стабільним, надійним і платоспроможним.

6. В результаті проведеного в другому розділі роботи аналізу стану ризикозахищеності на підприємстві ТОВ «АГРО-КРАЙ» було виявлено основні ризики підприємства та оцінено їх вплив на ефективність діяльності. В системі управління ризик захищеністю підприємства виявлені наступні недоліки:

на підприємстві відсутній підрозділ, який би спеціалізувався на питаннях управління ризиками, забезпечення ризикозахищеності підприємства, аналізу та оцінки ризикових подій та імовірності їх настання;

на підприємстві не проводяться заходи, що пов'язані з оцінкою та здійсненням процесу управління ризиками, не існує цілісної системи документообігу у сфері управління ризикозахищеністю;

страхування діяльності підприємства не проводиться.

7. Для усунення зазначених недоліків в роботі запропоновано шляхи удосконалення процесу ризикозахищеності підприємства ТОВ «АГРО-КРАЙ».

Зокрема, запропоновано методикау виявлення та оцінки ризиків в діяльності підприємства, що дозволяє класифікувати ризики за факторами їх впливу на результати діяльності. Методика дозволяє будувати карти ризику підприємства як за окремими напрямками його діяльності, так і в цілому.

8. Однією з основних причин неефективного управління ризиками в ТОВ «АГРО-КРАЙ» є відсутність відділу з управління ризиками. В рооті запропоновано створення такого відділу та визначено його місце в організаційній структурі підприємства. Створення нового структурного підрозділу не тільки виокремити функції з управління ризиками в загальній структурі управління підприємством, але й мінімізувати вплив ризиків на діяльність ТОВ «АГРО-КРАЙ» та кваліфіковано формувати та реалізовувати методи зменшення рівня ризику в діяльності підприємства. Структурний підрозділ підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. Крім того, пропонується запровадити посаду ризик-менеджера в цьому новоствореному відділі. В роботі визначено посадові обов'язки, права та повноваження такої особи. Основним методом управління ризиками підприємства та забезпечення його ризикозахищеності ми бачимо страхування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко І.В. Сучасні наукові підходи до концептуалізації політичного ризику. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 107-112.
2. Бабина О.Є., Бученкова О.В. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. с. 14–17 .
3. Барташевська М. Методичні підходи до оцінки інвестиційних ризиків підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №3 С. 36–41.
4. Барташевська Ю.М. Оцінка ризику інвестиційних проєктів підприємства в процесі їх реалізації. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2016, с. 15–21.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. К: Ника-Центр, 2017. 528. с. 278.
6. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 165 с.
7. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / д-р екон. наук, проф. В.В. Вітлінський; Г.І. Великоіваненко. К.: КНЕУ, 2014. - 480 с.
8. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику. Актуальні проблеми економіки. 4/2016. №4. С.129-136.
9. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
10. Головка Р.А. Формування ризик-менеджменту фермерських господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236–240 .
11. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова.– Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003.– 164 с.

12. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156.
13. Донець Л.І., Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.
14. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч.посібник / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич та ін.; підзагр.ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А.Васильєвої, канд. екон. наук Я.М.Кривич. – Суми: ДВНЗ“УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
15. Єгоричева С.Б. Ризик-орієнтований нагляд у системі фінансового моніторингу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2016. № 3. С. 126–132. Режим доступу: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1381>.
16. Жмурко І. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. С. 42–49.
17. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. – 224 с.
18. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. С. 71-76
19. Карцева В. В., Фисун І. В. Страховий менеджмент: навч. посібник.– Київ: Кондор, 2017. 148 с.
20. Колібаба Р.О. Аграрне страхування: державне регулювання та підтримка. Львів: НВФ «Українські технології», 2009. 136 с.
21. Кузнецова Т.О. Менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Львів: Магнолія. 2017. 293 с.
22. Лендел О.М. Механізми визначення ризиків на регіональному рівні. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. №4 с. 150–154.
23. Лук'янова В.В., ГоловачТ.В. Економічний ризик: навч. посіб. К.: ВЦ "Академія", 2007. 345 с.

24. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів): навч. посібник / за ред. К. В. Ковтуненко. Київ: Центр учб. л-ри, 2018. 505 с.
25. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник / за ред. М.П. Бутко. – Київ: Центр учб. л-ри, 2018. – 480 с.
26. Мороз В.М. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2018. – 140с.
27. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. №3(7). С. 72–79.
28. Навроцький С.А. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарського страхування. *Наука й економіка*. 2018. № 1 (25). – С. 61-69.
29. Навроцький С.А. Формування перспективної моделі страхового захисту сільського господарства України. *Наук. вісник Мукачівського держ. ун-ту. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1(1). С. 149-155.
30. Насікан Н.І. Гринчук Н.І., Вдовічена Ю.С. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.
31. Насікан, Н.І., Гринчук Ю.С., Вдовіченко О.Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76
32. Науковий менеджмент: історія та сучасні підходи. Менеджмент у державному управлінні: загальна частина: навчальний посібник / В. П. Петков, С. В. Петков, Л. Р. Наливайко, [та ін.]; за заг. ред. В. П. Петков. Київ: КНТ, 2019. С. 8–93.
33. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
34. Пастушенко М.В., Невмержицька С.М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. – Режим доступу: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editionsNevmerzicka015022810.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editionsNevmerzicka015022810.pdf)

35. Пашков А.П. Управління еколого-економічною безпекою на засадах ризик-орієнтованого підходу. *Безпека життєдіяльності*. 2017. № 9. С. 32–35 .
36. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навч. посібник. – Харків: ХНАМГ, 2018. 124 с.
37. Посохов І.М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2015. 220 с.
38. Резнікова В. Оцінка ризиків у підприємстві та управління ними. – 2018. № 5. С. 101–115.
39. Ризикологія в економіці та підприємстві. Збірник наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2021 р. / ред. О.Д. Шарапов. - Київ : КНЕУ ; Ірпінь : Акад. ДПС України, 2021. - 449 с.
40. Рудич О.О. Теоретичні засади формування ризик-менеджменту підприємства. 2017. № 24. С. 56–60.
41. Руснак А.В. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. – С. 5–10 .
42. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
43. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. Ризик-менеджмент як необхідна складова системи економічної безпеки виробничих підприємств. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, №2. С. 120–129 .
44. Соболев А.С. Ризик-орієнтований менеджмент системи радіаційної безпечності продукції сільськогосподарського виробництва відповідно до міжнародних стандартів. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 96–104.
45. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. Посібник. Київ: Політехніка, 2014. –200 с.
46. Стецюк П.А., Гудзь О.С. Концептуальні основи управління ризикозахищеністю підприємства. *Економіка АПК*. 2014. №11. С. 61—68.

47. Теоретико-методичні основи аналізу та оцінки господарського ризику підприємств харчової промисловості: монографія / керів. авт. кол. Н. С. Скопенко. Київ: Кондор, 2016. 478 с

48. Федулова І.В. П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 26–34.

49. Фисун, І.В. Страховий менеджмент: навчально-методичний посібник. Електронні дані. – Полт: ПУЕТ, 2017. – 324 с.

50. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства. Т.2: підручник / за заг. ред. М. І. Петренко. – Вінниця: Меркьюрі-Поділля, 2021. – 520 с.

# ДОДАТКИ