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

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі»

Виконав:
студент групи 401-ЕМ
Василенко Вадим Сергійович _____

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н., доцент Глєбова А.О. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ..... 6
1.1 Сутність, зміст та основні підходи до поняття «ризик»…… 6
1.2 Основні види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі та їх характеристика..... 12
1.3 Методичні підходи до управління та оцінки ризиків підприємства. 20
Висновки до розділу 1…… 27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТОВ «УДАЙ-АГРО» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ…….. 29
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління СТОВ «УДАЙ-АГРО»……..……... 29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»……. 38
2.3 Характеристика ризиків діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та їх оцінка.....……..…..…..... 46
Висновки до розділу 2…… 54
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТОВ «УДАЙ-АГРО» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....……. 56
3.1 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО»..... 56
3.2 Розробка плану управління найбільш поширеними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО»…….…… 63
Висновки до розділу 3…… 71
ВИСНОВКИ…… 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 76
ДОДАТКИ…….... 83

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, різкими змінами, не прогнозованістю і кардинальними трансформаціями на усіх рівнях економіки. Сучасний етап розвитку міжнародної економіки, так вітчизняної зокрема характеризується геополітичними суперечками, зміною міжнародних відносин, масштабними торговельними і військовими війнами, які впливають на суб'єктів господарювання усіх сфер економіки. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, перегляду стратегій, операційних процесів та інструментів взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ці глобальні виклики створюють сприятливий ґрунт для виникнення різноманітних ризиків – як внутрішніх, так і зовнішніх, які суттєво ускладнює функціонування підприємств, підвищує вартість управлінських помилок, вимагає проведення поглибленого аналізу ситуації при прийняття рішень тощо. Реалізація ризику може призвети до суттєвих фінансових та репутаційних втрат бізнес. З цієї позиції питання ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності. Воно потребує системного підходу, що включає не лише своєчасне виявлення потенційних загроз, але й розробку дієвих механізмів їх попередження, мінімізації та нейтралізації. Виходячи з цього можемо стверджувати, що обраний напрямок дослідження є досить актуальним та має практичну цінність.

Додатково зауважимо, що тема дослідження управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі в сучасному науковому дискурсі є досить поширеною. Грамотне управління ризиками дозволяє підвищити ефективність менеджменту, знизити ймовірність допущення помилок тощо. Велика кількість наукових публікацій присвячена даному питанню як вітчизняних, так й іноземних провідних вчених. Вагомий внесок у розкриття даної теми здійснили: Бездітко О.Є., Бурєннікова Н.В., Воробйова С.І., Галицький О.М., Гривківська О.В., Гросул В.А., Захарова Н.Ю., Караєва Н.В., Семенова С.М.,

Чорнобай Л.М., Chapman R.J., travinska S.I., Wideman M.R. та інші. У працях цих науковців розкрито сутність поняття «ризики» з різних позицій, розроблено та описано методи оцінки та управління ризиками й багато інших питань. В умовах активного розвитку діджиталізації поряд з новими ризиками, зокрема воєнними конфліктами, геополітичними змінами актуальність даної теми суттєво зростає. Виникає об'єктивна потреба у поглибленому вивченні ризиків, удосконаленні процесів управління ними та розробки ефективних програм швидкої реакції на зміни в середовищі функціонування підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу управління ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО» в сучасному бізнес-середовищі шляхом впровадження інноваційних підходів для підвищення його ефективності.

Для досягнення даної мети у роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

розкрити сутність, зміст та основні підходи до поняття «ризик»;

визначити основні види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі та представити їх характеристику;

розглянути методичні підходи до управління та оцінки ризиків підприємства;

представити аналіз об'єкта та суб'єкта управління СТОВ «УДАЙ-АГРО»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»;

надати характеристику ризикам діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та провести їх оцінку;

запропонувати удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО»;

розробити план управління найбільш поширеними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є методи та підходи управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі.

У процесі виконання кваліфікаційного дослідження опрацьовано великий масив даних та інформації, що включає наукові публікації вітчизняних та іноземних вчених у галузі менеджменту, економіки, фінансів, ризик-менеджменту, законодавчу базу України з питань регулювання підприємницької діяльності, інформацію представлену в мережі інтернет, результати опитувань працівників СТОВ «УДАЙ-АГРО», а також управлінську, статистичну та фінансову звітність досліджуваного товариства за 2022-2024 рр.

У роботі на практиці застосовано такі методи дослідження як: контент-аналізу, узагальнення, морфологічного аналізу, порівняльного аналізу, класифікації, систематизації – при виконанні першого розділу кваліфікаційної роботи; експертних оцінок, графічного моделювання, описового методу, економічного аналізу, SWOT-аналіз – при виконанні другого розділу кваліфікаційної роботи; моделюванню, планування, логічного мислення, наукового припущення – при виконанні третього розділу кваліфікаційної роботи.

Практична цінність роботи полягає у тому, що отримані результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» або іншого аграрного підприємства з метою підвищення ефективності процесу управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 83 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 66 найменувань, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Сутність, зміст та основні підходи до поняття «ризик»

Сучасний розвиток економічної системи відбувається в умовах глобальних змін, потрясінь, непередбачуваних змін, економічної турбулентності, що породжує нестабільність й невизначеність для суб'єктів підприємництва. Архітектура сучасного бізнес-середовища переживає динамічних трансформацій, що охоплюють цифрові та технологічні зрушення, геополітичні зміни. Усе це призводить до зростання рівня невизначеності, що суттєво ускладнює процес ухвалення управлінських рішень.

Невизначеність є головним джерелом виникнення ризику, яке є об'єктивним явищем, що супроводжує будь-яку господарську діяльність. Ризик існує завжди, де є більше чим одна альтернатива для прийняття рішення, і де результат з 100 % вірогідністю неможливо передбачити. В загальному ризик призводить до ймовірності отримання негативних наслідків від прийнятого рішення, вжитих дій або ж отримання фактичних результатів гіршими у порівнянні з очікуваними [64].

Вивчення поняття «ризик» завжди привертало увагу великої кількості науковців з різних сфер. Оскільки його вивчення, розуміння особливостей та ключових аспектів, розробка підходів по управлінню ризиками здатна значно зменшити ймовірність допущення помилок або ж отримання негативних наслідків. Активно дане поняття досліджували вчені з сфери психології, менеджменту, маркетингу, фінансів, інвестування, соціологія, медицина інженерія, екологія тощо. Така увага до поняття «ризик» породила існування різних концепцій й підходів до його розуміння.

Досліджуючи історичний генезис поняття «ризик» І.М. Посохов [39] зазначає, що воно має тривалу історію. Саме слово «ризик» має давнє походження від грецького слова «ridcison», що в перекладі означає «скеля». У італійській мові «risco» означає «небезпека», у французькій «risdoe» – загроза.

З наукової точки зору, за твердженням Г.Г. Лисака [32], вперше поняття «ризик дослідив у своїх роботах Ф. Найт. Згідно його трактуванням ризик визначається як оцінену будь-яким способом ймовірність настання певної ситуації. Також він наголошує, що породжується ризик невизначеністю, що своєю чергою ускладнює процедуру оцінки настання певної ситуації. Чим вищий рівень невизначеності, тим складніше, а часто взагалі неможливо спрогнозувати результат від події та кількісно оцінити рівень ризику. У науковому дискурсі вважається, що саме праця Ф. Найта поклала фундамент для подальших досліджень поняття «ризик».

Проведений аналітичний огляд дозволяє стверджувати, що на сьогодні, існує велика кількість варіантів трактування поняття «ризик». Це поняття є неоднозначним, його по-різному трактують в залежності від аспектів на які акцентують увагу, також відмінності у його визначенні зумовлені підходами науковців з різних галузей знань. У табл. 1.1 наведено окремі варіанти інтерпретації поняття «ризик».

Таблиця 1.1 – Окремі варіанти інтерпретації поняття «ризик» (*узагальнено автором за даними [14, 19, 34-35, 39, 51, 59-60, 65])*

Автор	Ризик – це	Джерело
1	2	3
О.В. Вараксіна, А.О. Кругова	«міра невизначеності, яка пов’язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь якій сфері діяльності підприємства»	[14]
В.А. Гросул, М.О. Усова	«об’єктивно-суб’єктивна категорія, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства»	[19]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Т. Мірзоєва, О. Балан, М. Старенький	«невід'ємна складова будь-якої економічної діяльності, він впливає на всі галузі економіки. Він означає можливість непередбачених втрат або отримання додаткових прибутків в умовах невизначеності»	[34]
В. Нянько, А. Йолкін, Т. Яблонський, В. Баб'як	«об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або ситуацій, що можуть призвести до відхилення від запланованих цілей чи очікуваних результатів»	[35]
І.М. Посохов	«невід'ємна умова для здійснення дії (події) з імовірнісними несприятливими наслідками, що виражається в можливості отримання негативного або небажаного результату»	[39]
Л.О. Уваренко	«подію або набір взаємопов'язаних подій, які виникають як результат невизначеності внутрішніх і зовнішніх умов або внаслідок ухвалення рішень, що не гарантують досягнення поставлених цілей, супроводжуючись непередбаченими фінансовими втратами та збитками»	[51]
COSO ERM	«можливість події, яка може негативно або позитивно вплинути на досягнення цілей організації»	[60]
R.J. Chapman	«потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення»	[59]
M.R. Wideman	«кумулятивний ефект ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства»	[65]

У науковій літературі представлено найрізноманітніші підходи до трактування поняття «ризик». За останнє десятиліття, в умовах ускладнення бізнес-середовища різноманітними викликами, такими як коронакриза, геополітичними змінами, військовими конфліктами, увага науковців до даної економічної категорії зростає з винятковою швидкістю. Це породило існування різних підходів та концепцій до поняття «ризик».

Імпонує підхід Л.О. Уваренко [51], яка за результатами власного дослідження, зробила висновок, що у переважній своїй більшості сучасні дослідники опираються на класичні теорії ризику, вбачаючи у ньому загрозу для

втрати капіталу, понесення збитків тощо. Таке бачення висвітлює основні аспекти ризику, але не є повним та створює суперечності, оскільки трактує поняття «ризик» виключно зі збиткового підходу. Тоді, як підприємці досить часто навпаки йдуть на ризик з метою отримання певного рівня економічної віддачі. Там де існує більший ризик потенційно може принести й більші економічні вигоди.

Такого ж підходу дотримуються й науковці Т. Мірзоєва, О. Балан та М. Старенький [34], які акцентують увагу на тому, що ризик означає як непередбачувані втрати, як й можливі додаткові прибутки в умовах невизначеності. Д.С. Тептюк [48] у своїй науковій статті підтверджує, що науковий дискурс не є одностайним у прийнятті терміну «ризик». Одні науковці трактують його суто з негативної сторони, який приносе втрати та збитки для бізнесу. Інша частина науковців вказують на те, що ризик може мати як позитивний, так і негативний вплив.

Узагальнення результатів дослідження дозволило у табл. 1.2 виокремити негативні та позитивні сторони ризику у господарській діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Негативні та позитивні сторони ризику у господарській діяльності підприємства *(узагальнено автором за даними [34, 48])*

Негативні сторони	Позитивні сторони
Ймовірність виникнення збитків або втрати прибутку	Можливість отримання надприбутку
Зниження фінансової стабільності та платоспроможності	Стимулювання до пошуку нових рішень та інновацій
Ускладнення процесу стратегічного планування	Розвиток гнучкості та адаптивності підприємства
Погіршення ділової репутації у разі невдалих рішень	Мотивація до вдосконалення системи управління
Втрата конкурентних позицій на ринку	Можливість зайняти вільні ринкові ніші за рахунок виваженого ризику
Потреба у додаткових витратах на страхування та моніторинг	Підвищення рівня стратегічного мислення у менеджменті
Зниження довіри з боку інвесторів і партнерів	Формування навичок ефективного управління в умовах невизначеності

З цього випливає, що ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства і повинен розглядатися як з негативного, так і з позитивного боку. З одного боку, він асоціюється з можливими збитками, невизначеністю, зниженням прибутковості чи навіть втратою ринку. З іншого – ризик здатен стимулювати розвиток, впровадження інновацій, пошук нетрадиційних рішень та досягнення надприбутків. Успішна підприємницька діяльність неможлива без розуміння сутності ризику, адже він постійно супроводжує процеси прийняття управлінських рішень у динамічному бізнес-середовищі. Враховуючи, що ризики можуть бути різного рівня – від мінімальних до критичних, – важливо грамотно ними управляти: оцінювати ймовірність настання подій, прогнозувати можливі втрати та зіставляти їх з потенційною економічною вигодою. Ефективне управління ризиками є запорукою збереження стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ризик завжди існує в будь-якій ситуації, де не можна передбачити з вірогідністю у 100 % очікуваний результат. На практиці таких ситуацій практично не буває у природі. Чим вище рівень невизначеності, можливих змін, тим більша ймовірність виникнення того чи іншого ризику. Сучасне бізнес-середовище українських підприємств характеризується особливо підвищеним рівнем невизначеності та ризиковості ведення бізнесу. Головною причиною даної ситуація є війна та введений воєнний стан і їх ряд негативних наслідків, а саме: ракетні та дронові обстріли, зниження інфраструктури, окупація територій, пошкодження майна, вимушена міграція та мобілізації населення тощо [15]. Тому в умовах воєнного стану гама факторів виникнення ризику є набагато ширшою.

У цьому контексті важливим є визначення джерел ризику, тобто конкретних факторів, які породжують виникнення ризиків. На практиці існує чимала кількість таких факторів, які мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження. На рис. 1.1 узагальнено

Рисунок 1.1 – Основні джерела ризику

Примітка. Складено автором за даними [34]

Ризики є невід’ємною складовою господарської діяльності та супроводжують підприємства на всіх етапах їхнього функціонування. Зазначені джерела суттєво підвищують ймовірність виникнення ризиків або посилюють їх наслідки. Варто розуміти, що ризики мають різну ступінь ймовірності: одні події можуть мати високу ймовірність настання, інші – низьку, але з потенційно значними збитками. Однією з характерних рис ризику є його динамічність – рівень ризику змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, обставин, що постійно трансформуються. Саме тому ефективне управління

ризиками потребує постійного моніторингу, аналізу та адаптації до нових умов середовища.

Таким чином, ризик є невід'ємним атрибутом будь-якої господарської діяльності, породжено невизначеністю. Дане поняття досліджувала велика плеяда науковців минулого та теперішнього, в умовах воєнного стану, різких геополітичних змін увага науковців лише зростає до даного поняття. У загальному під ризиком слід розуміти ймовірність настання певної небажаної ситуації, яка призводить до втрати, недоотримання доходів, збитків. Саме такий підхід є найбільш поширеним у науковому середовищі й асоціюється з негативними сторонами. Однак у процесі дослідження нами з'ясовано, що ризик також може приносити з позитивні сторони у вигляді додаткового прибутку, інноваційних ідей тощо. Тому важливим є не ігнорування чи уникнення ризику, а свідому й ефективне управління ним.

Ризики супроводжують будь-яку господарську діяльність, але в умовах війни однією з найбільш постраждалих є аграрна, яка водночас забезпечує й продовольчу безпеку країни. Тому далі доречним є визначити основні види ризику аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі.

1.2 Основні види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі та їх характеристика

Вітчизняні підприємства усіх галузей національного господарства стикаються з різноманітними ризиками, породженим високим рівнем невизначеності та складності прогнозування розвитку ситуації. Головною причиною цьому стала повномасштабна війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 р. Внаслідок цього вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеного рівня ризику й у несприятливому бізнес-середовищі. Особливим сектором національної економіки України є аграрний сектор, який є основою продовольчої безпеки держави, важливою складовою

експортного потенціалу та джерелом стабільного надходження валютних коштів.

Аграрна сфера сама по собі виділялася ризиковим характером, зокрема через сезонний характер виробництва та суттєву залежність від погодних умов. В умовах війни з'явилися нові ризики, пов'язані з воєнними діями, логістичними обмеженням, дефіцитом ресурсів, нестабільною кон'юктурою ринку тощо. У загальному це все є наслідками війни та геополітичних змін, котрі нині спостерігаються. На рис. 1.2 наведено збитки та втрати аграрного сектору України через повномасштабне вторгнення.

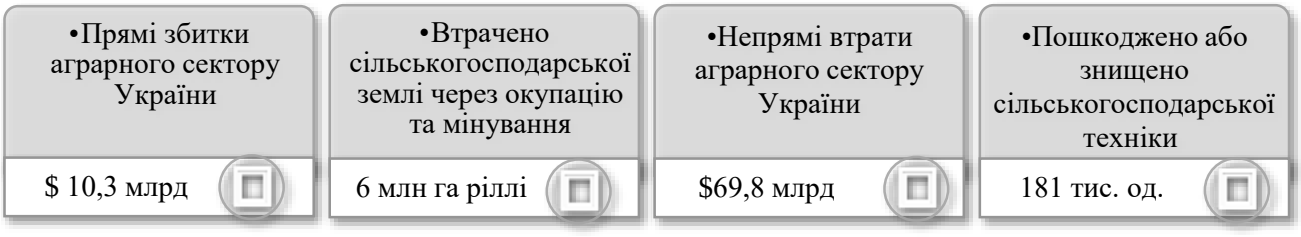

Рисунок 1.2 – Збитки та втрати аграрного сектору України через повномасштабне вторгнення

Примітка. Складено автором за даними [22, 27]

Наведені дані підтверджують суттєві збитки та втрати аграрного сектору через повномасштабне вторгнення. Прямі збитки аграрного сектору України оцінено у 10,3 млрд дол США. У дану суму врахована вартість знищених та пошкоджених активів сільськогосподарської техніки внаслідок військових дій. Також в дану суму входить вартість пошкодженої або знищеної сільськогосподарської техніки. Непрямі втрати аграрного сектору України оцінено у 69,8 млрд дол США. У цю суму врахована сума втрат спричинених збільшенням собівартості виробництва, різким падінням доходів, ускладненням експорту продукції, зниженням внутрішніх цін тощо. Окрім того аграрний сектор втратив 6 млн га ріллі, на яких раніше вирощувалася продукція рослинництва. Ця частина земель втрачена через тимчасову окупацію,

близькість до бойових дій, а також мінування полів й відповідно неможливість ведення сільськогосподарської діяльності [27].

Враховуючи реалії України, пов’язані з веденням військових дій, для українських аграрних підприємств воєнні ризики є одними з найбільш актуальних та небезпечних. Подальше поширення активних військових дій, посилення наступу ворожих військ, атаки на логістичну інфраструктуру та сільськогосподарські угіддя призводять до значного скорочення площ оброблюваних земель, руйнування елеваторних потужностей, втрати техніки та майна, а також до обмеженого доступу до ринків збуту як всередині країни, так і за її межами. Ураження об’єктів транспортної інфраструктури, таких як залізничні вузли, порти та автошляхи, ускладнює логістику постачання ресурсів і вивезення продукції, що негативно впливає на виробничу стабільність та фінансові показники підприємств.

О.В. Гривківська та Є.О. Гейжа [18] з огляду на ведення війни і її негативних наслідків на аграрний сектор виділяють 4 основні види воєнних ризиків, які наведено на рис. 1.3.

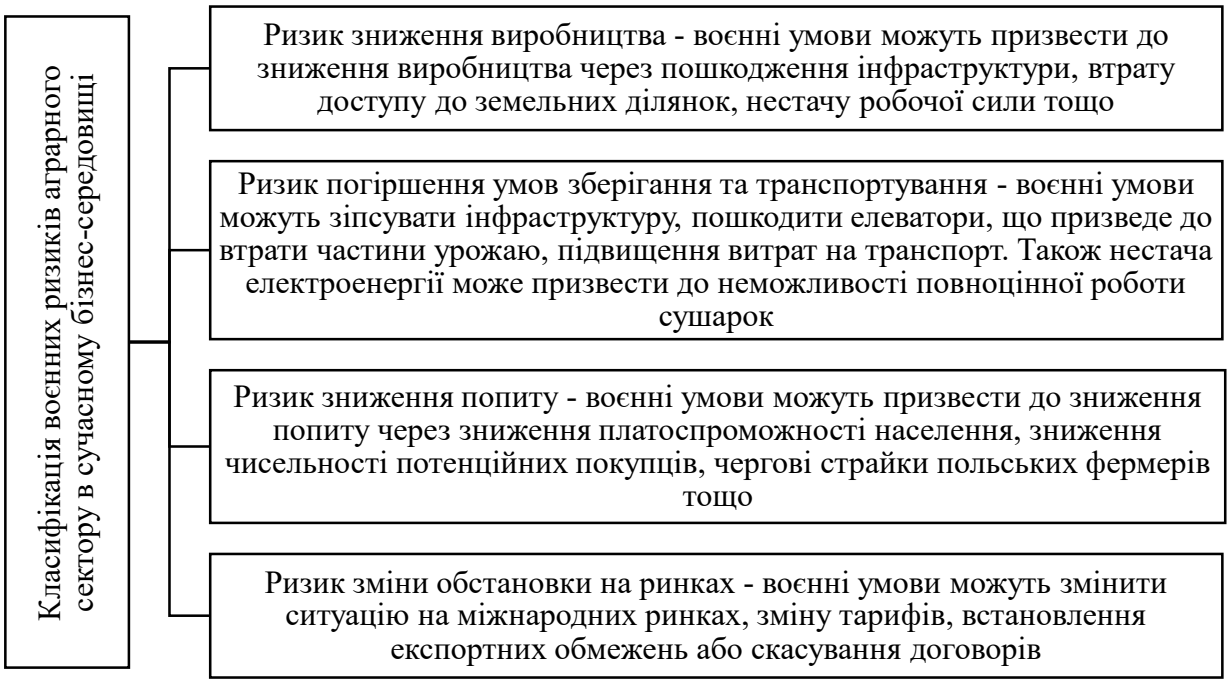

Рисунок 1.3 – Класифікація воєнних ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі

Примітка. Складено автором за даними [18]

Ураховуючи сучасні умови можемо стверджувати, що для українського аграрного сектору саме воєнні ризики є найбільш небезпечними та актуальними. Однак при визначенні та класифікації ризиків слід підходити комплексно й враховувати також інші види ризиків.

О.Є. Бездітко [10] наголошує, що аграрний сектор є одним з найбільш ризикових напрямків бізнес-діяльності. У своєму науковому дослідженні вона виділяє ,зокрема, агрокліматичні ризики, до яких підприємства аграрного сектору є найбільш вразливими. Зміна погодно-кліматичних умов можуть принести аграрному підприємству як збитки – у разі посух чи весняних заморозків, так і додаткових дохід за умови сприятливих – за умови сприятливих погодних умов. Також дана вчена представила узагальнену класифікацію основних видів ризиків аграрного сектору, яка наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація основних видів ризиків аграрного сектору *(узагальнено автором за даними [10])*

Класифікаційна ознака	Види ризику	Характеристика
1	2	3
За середовищем виникнення	зовнішні	існують поза межами підприємства
	внутрішні	зумовлені діяльністю самого підприємства
За можливістю страхування	страхові	піддаються прогнозуванню
	не страхові	неможливість передбачити і оцінити їх рівень
За очікуваними результатами	позитивні	дають позитивний результат
	негативні	з негативним результатом (програшем, збитком)
За характером прийняття рішень	одноосібні	рішення (аналіз) проводиться однією людиною
	колективні	рішення приймається групою осіб
За ступенем керованості	керовані	можна контролювати їх негативний вплив
	не керовані	не можна змінити його масштабів

Продовження табл. 1.3

1	2	3
За сферою виникнення	операційні	непрофесійні дії персоналу підприємства
	технічні	збій (зношеність) у роботі устаткування
	технологічні	випуск бракованої продукції
	юридичні	порушення юридичних норм і правил
	ризик ліквідності	недієздатність підприємства виконати свої зобов'язання
За величиною втрат	допустимі	не спричинять порушень нормальної діяльності підприємства
	не допустимі	призводять до банкрутства
За природно-географічними факторами	природні	в результаті відхилення від норми агрокліматичних показників
	форс-мажорні	виникнення раптових непередбачуваних обставин
В залежності від сфери економічної діяльності	інвестиційні	пов'язані з можливістю недоодержання або втрати прибутку
	фінансові	пов'язані з імовірністю втрат фінансових ресурсів
	маркетингові	пов'язані з можливістю просування товарів на ринку
	ринкові	пов'язані із цінами і запитами, є джерелом можливого прибутку

Дана класифікація включає види ризиків за основними класифікаційними ознаками, які характерні не лише для представників аграрного сектору, але й підприємств інших сфер народного господарства в цілому. Недоліком даної класифікації є те, що військові ризики, які на разі є найбільш актуальними, не виділено в окрему категорію. У представленій класифікації дана група ризиків віднесена до форж-мажорних ризиків.

Досить цікавим є підхід до класифікації ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі запропонований Н.В. Кириченко та Л.О. Алєщенко [30]. Води виділяють додаткову групу ризиків – за видом збитків сільськогосподарських підприємств, яка включає:

матеріальні ризики – витрати, які з'являються за непередбачуваними обставинами реалізації проєктів чи планів виробництва, підвищення вартості

енергоресурсів, пошкодження чи знищення майна через випадковість, військові дії тощо;

трудові ризики – пов'язані з додатковими втратами робочого часу, неефективним використанням фонду робочого часу, простоєм, нестачею працівників, їх мобілізацією;

фінансові ризики – пов'язані з отриманням грошових збитків, що викликані штрафами, неотриманням коштів за раніше поставлену продукцію, невдале інвестування тощо.

Сучасний підхід до класифікації ризиків запропонували Л.М. Чорнобай та І.М. Мушеник [55], які відповідно до специфіки аграрної сфери розділили їх на дві групи: найбільш поширені ризики аграрного сектору та ризики, спричинені військовими діями. Деталізована класифікація ризиків наведена на рис. 1.4.

Рисунок 1.4 – Ризики аграрного сектору

Примітка. Складено автором за даними [55]

Управління ризиками, що зумовлені веденням військових дій, є значно складнішим порівняно з іншими видами ризиків. Сільське господарство традиційно виступає однією з ключових галузей української економіки, однак у контексті воєнного конфлікту його роль та стратегічне значення ще більше зростають. Війна справляє багатогранний вплив на аграрний сектор: від прямого ураження посівів і сільськогосподарської інфраструктури до глибоких соціально-економічних наслідків для сільських територіальних громад. Загалом, військові дії мають істотно негативний вплив на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні.

Як свідчить аналіз наукової літератури, існує багато підходів й класифікаційних ознак ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі. Наприклад, С.М. Семенова [43] пропонує види ризиків класифікувати за критерієм рівня ризику. У межах чого вона виділяє допустимий ризику, який вважається допустим для аграрного підприємства. Допустимість визначається можливою вигодою для підприємства, яка перевищує ймовірні втрати. Критичним ризиком є той, який знаходиться у межах між допустим та катастрофічним й загрожують серйозним втратам. Найскладнішим є катастрофічний ризик, який потенційно загрожує існуванню підприємства, або ж окремим напрямкам його діяльності.

При оцінці ризиків аграрним підприємствам варто користуватися даною класифікаційною ознакою, оскільки це дозволяє розподіляти ризики за ступенем їх впливу на діяльність й обирати відповідні стратегії, дії, заходи для управління ними. Існують випадки, коли від певного інвестиційного рішення, напрямку діяльності доцільніше відмовитися. Аналогічно існують випадки, коли підприємства має змогу за рахунок превентивних заходів знизити можливі негативні наслідки у разі реалізації певних ризиків.

Можемо бачити, що один і той самий ризик може водночас бути віднесений до декількох класифікаційних груп, залежно від обраного критерію. З урахуванням сучасних реалій й тенденцій на рис. 1.5 запропоновано

узагальнену класифікацію видів ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі.

Рисунок 1.5 – Основні види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі

Примітка. Складено автором за даними [22, 27]

На нашу думку, наведена вище класифікація ризиків відображає сучасний стан аграрного сектору та охоплює найбільш характерні загрози, притаманні його галузевій специфіці. Також слід розмежовувати ризики на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми є ті ризики, які виникають у межах самого підприємства і є контрольованими, залежать переважно від дій менеджменту, управлінських процесів, забезпечення контролю, забезпеченості ресурсами тощо. Зовнішні ризики, у свою чергу, формуються під впливом зовнішнього середовища в незалежності від дій підприємства. Сільськогосподарські підприємства можуть лише відслідковувати можливі зовнішні ризики, оцінювати їх, вживати заходи щодо нейтралізації їх можливого впливу на діяльність тощо.

Таким чином, існує чимала кількість ризиків, з якими постійно стикаються підприємства аграрного сектору України. Повномасштабне вторгнення лише посилило невизначеність та створило сприятливе середовище для розвитку різноманітних ризиків. Найбільш актуальними для аграрного сектору є нині є ризики пов’язані з військовими діями, зокрема: ускладення доступу до матеріально-технічних ресурсів, зміна фокусування на вирощуванні культур, вплив на ринки та економічну ситуацію, втрати робочої сили, пошкодження сільськогосподарських угідь, збитки і пошкодження інфраструктури тощо. До найбільш поширених ризиків підприємств аграрного сектору, які не пов’язані з війною, а зумовлені галузевою специфікою належить: висока залежність від технологій, шкідники та хвороби, втрата родючості ґрунтів, вирощування нових культур, цінові ризики, несприятливі погодні умови тощо.

1.3 Методичні підходи до управління та оцінки ризиків підприємства

Сьогоднішнє непередбачуване бізнес-середовище, у якому функціонують вітчизняні підприємства, вимагає своєчасної реакції на з їх боку на зміни умов господарювання, появу ризиків і вжиття заходів направлених на зниження їх негативного впливу, управління ними тощо.

Для цього важливого значення має управління та оцінка ризиків підприємства. Управління ризиками дозволяє підприємству вжити певних заходів, направлених на нейтралізацію або мінімізацію негативного впливу ризику, зниження ймовірності його виникнення до нуля, у тих випадках де це можливо. Процедура оцінки ризиків підприємства направлена на ідентифікацію потенційних загроз, джерел їх виникнення, рівня впливу на результати та ймовірність виникнення, можливі масштаби негативних наслідків тощо. Оцінка створює інформаційну базу для подальших дій підприємства щодо управління ними. Ці два елементи ризик-менеджменту є незамінними та взаємодоповнюючими.

У питанні методичних підходів до управління ризиками вагомий внесок зробила Н.Ю. Захарова [25]. Вона на основі власних досліджень виділила 5 підходів до управління ризиками залежно від часу реагування та залежно від стилю управління. На рис. 1.6 наведено основні методичні підходи до управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі.

За часом реагування на ризики виділяють проактивний та реактивний підхід. На практиці багато підприємств дотримується реактивного підходу, коли конкретні дії щодо управління ризиками приймаються й впроваджуються уже у момент його виявлення. У таких випадках доволі часто рішення приймаються із запізненням, коли ризики уже завдають певних негативних наслідків підприємства. Вжиття заходів спрямованих на управління ризиками за реактивного підходу часто вживаються із запізненням, що знижує їх ефективність.

Проактивний підхід передбачає систематичну діяльність підприємства по своєчасному виявленню не лише ризиків, але й можливих джерел їх виникнення, розробку комплексу превентивних заходів. Такий підхід дозволяє підприємствам бути готовим до можливих ризиків, мати програму управління ризиками та оперативно реагувати на початковому етапі їх виявлення. Даний підхід є досить витратним, як правило, використовується на великих підприємствах у організаційних структурах яких передбачено окремі відділи ризик-менеджменту.

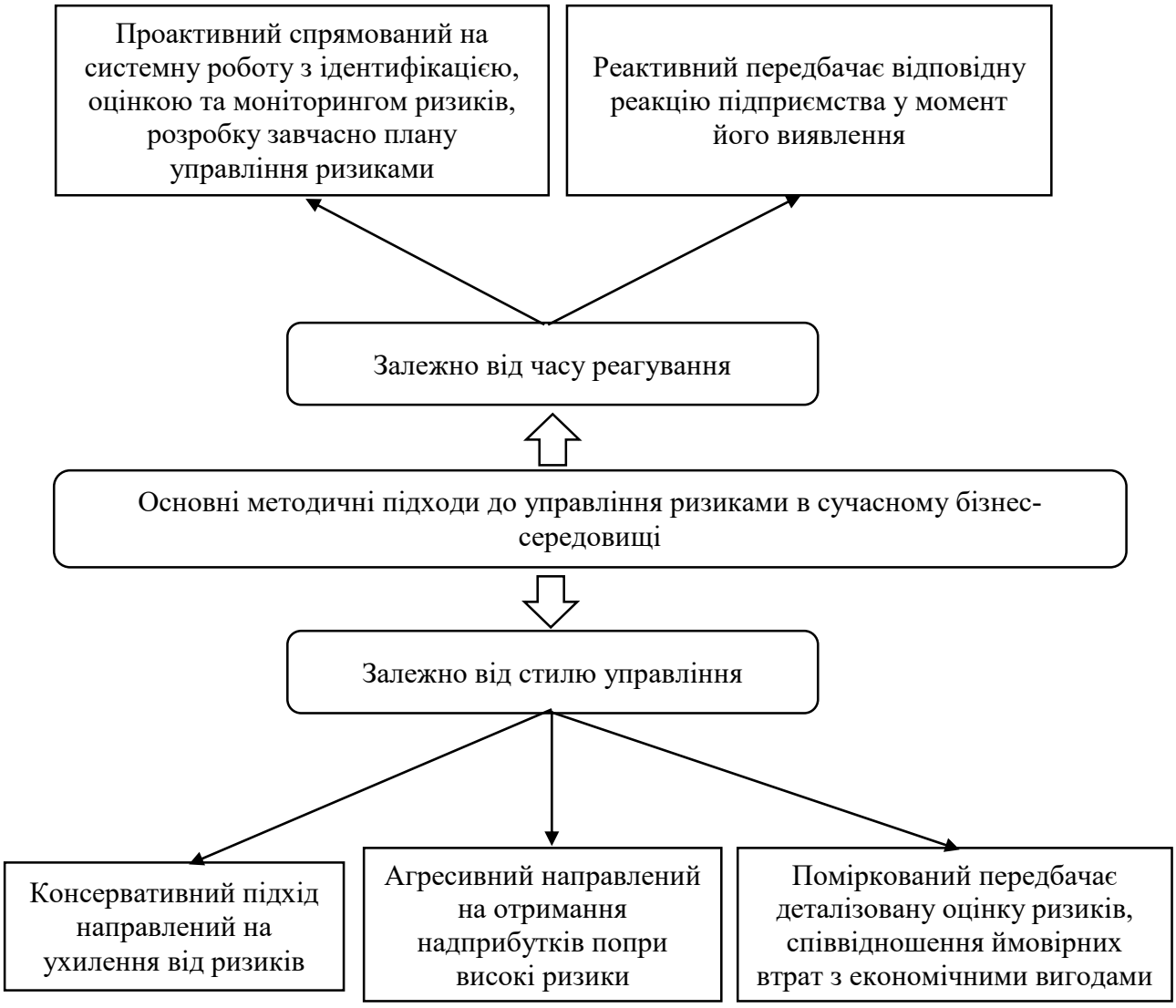

Рисунок 1.6 – Основні методичні підходи до управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі

Примітка. Складено автором за даними [25]

Залежно від стилю управління ризиками виділяють консервативний, агресивний та поміркований підходи. За першого підходу підприємство «боїться» будь-яких ризиків, намагається не входити у ті напрямки діяльності, інвестиційні проєкти, де є високі ризики. Підприємство просто відмовляється від ризикових дій. Агресивний підхід пропагують підприємства, які прагнуть ризики перетворити на додаткові можливості й отримати надприбутки. У разі досягнення успіху такі підприємства можуть отримати суттєві дивіденди, але у реалізації негативного сценарію зазначають значних збитків, які можуть призвести до банкрутства.

Поміркований підхід до управління ризиками передбачає баланс між обережністю та прагненням до розвитку. Підприємства, що дотримуються цього підходу, не уникають ризиків повністю, проте ретельно їх аналізують, оцінюють ймовірність та наслідки, і впроваджують превентивні заходи, що дозволяють знизити потенційні втрати без істотного обмеження ділової активності [28].

Безпосередньо процес управління ризиками відбувається через послідовне виконання певних дій та етапів з боку підприємства. Систематизація наукової літератури дозволила на рис. 1.7 виокремити основні етапи процесу управління ризиками підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Рисунок 1.7 – Основні етапи процесу управління ризиками підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Примітка. Узагальнено автором за даними [25, 28, 33, 35]

Джерелами інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища виступають дані Державної служби статистики, експертних оцінок, стан розвитку галузі, інформація про конкурентів, прогнозні дані щодо зміни економіки, управлінська та фінансові звітність підприємства, аудиторські звіти тощо. В умовах широкого використання досягнень диджиталізації та штучного інтелекту поширеною також є практика використання спеціалізованих інформаційних технологій, які автоматизовують дані процеси.

На основі зібраної інформації визначаються усі потенційні ризики та джерела їх виникнення. Це дозволяє провести їх оцінку, визначити найбільш загрозливі ризики, прийняте адекватні рішення щодо відмови від ризику, його прийняття, ухилення чи управління ними.

Важливим у даному процесі управління ризиками підприємства в сучасному бізнес-середовищі відіграє їх оцінка. Вона спрямована на своєчасне виявлення потенційних загроз, визначення рівня ймовірності їх настання та можливих наслідків для діяльності підприємства. Оцінка ризиків дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення, обирати ефективні стратегії мінімізації негативного впливу та формувати адаптивні механізми реагування в умовах нестабільності.

Для оцінки ризиків використовуються спеціалізовані методи, які дозволяють кількісно та якісно визначити рівень ризику, оцінити його вплив на ключові показники діяльності підприємства, а також обґрунтувати вибір заходів щодо його нейтралізації або мінімізації. Традиційно у фаховій літературі прийнято усі методи оцінки ризиків прийнято поділяти на дві великі групи: кількісні та якісні методи [42].

Якісні методи управління ризиками передбачають використання описових характеристик для виявлення, ідентифікації та аналізу ризиків без застосування точних числових показників. Вони ґрунтуються на експертних оцінках, досвіді фахівців, аналогіях та аналізі ймовірних сценаріїв розвитку подій. Такі методи дозволяють виявити потенційні загрози на ранніх етапах, визначити джерела

ризиків та оцінити їхній відносний вплив на діяльність підприємства. Вони особливо корисні в умовах невизначеності або браку статистичних даних.

Кількісні методи управління ризиками базуються на числовому аналізі, що дозволяє точно оцінити ймовірність настання ризикових подій та їх можливі наслідки. Ці методи дають змогу розрахувати рівень ризику, будувати прогнози, моделювати сценарії розвитку ситуацій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вони є ефективним інструментом для порівняння альтернатив, оптимізації ресурсів і побудови систем управління ризиками, заснованих на кількісних показниках [45].

Кожна з груп методів у себе включає низку інструментів і прийомів, які дозволяють оцінити ризики підприємства. На рис. 1.8 узагальнено методи оцінки ризиків діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

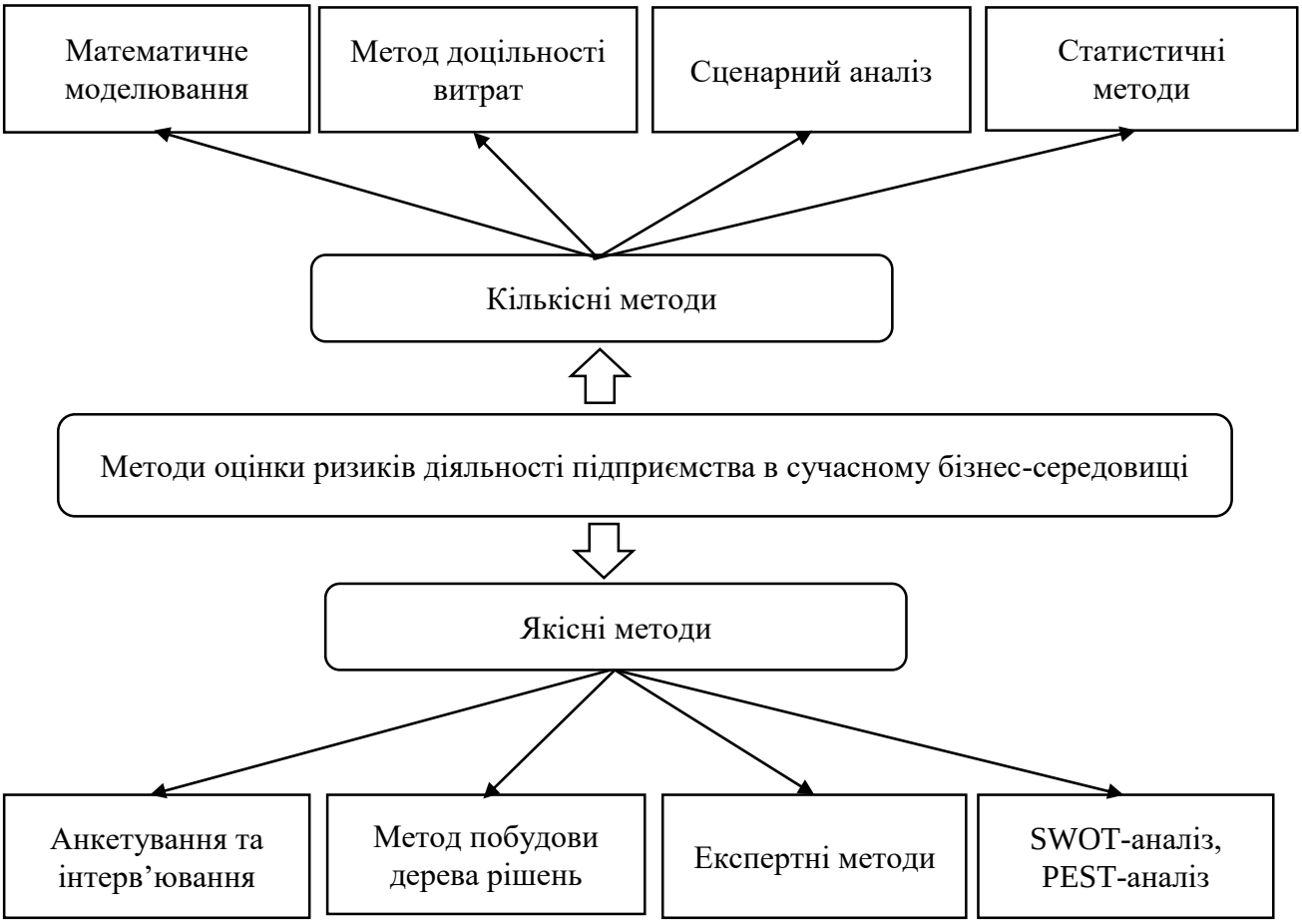

Рисунок 1.8 – Методи оцінки ризиків діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Примітка. Складено автором за даними [29, 43]

Для застосування кількісних методів оцінки ризиків необхідна значна кількість достовірних і актуальних даних, які дозволяють визначити ймовірність реалізації негативних сценаріїв та оцінити рівень їх впливу на результати діяльності підприємства. Однак на практиці така інформація досить часто є недоступною або неповною, що ускладнює проведення точної кількісної оцінки. Зазвичай аналітики можуть зібрати лише загальні дані, зокрема щодо макроекономічної ситуації, рівня інфляції чи тенденцій розвитку галузі, а також використати історичні дані для прогнозування майбутніх ризиків. Проте історія не завжди повторюється, і тому отримані прогнози не гарантують точності. У межах кількісних підходів застосовується також сценарний аналіз, коли формуються різні можливі сценарії розвитку подій – наприклад, зміни попиту на продукцію підприємства на певний відсоток у бік зростання або зниження. Виходячи з цього, за допомогою математичних розрахунків моделюється вплив кожного сценарію на ключові фінансові та виробничі показники підприємства.

Експертні методи управління ризиками ґрунтуються на використанні професійних суджень фахівців і широко застосовуються в умовах високої невизначеності та відсутності достатніх даних для проведення точних математичних розрахунків. Основною перевагою таких методів є їх швидкість та відносна простота у застосуванні, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози в умовах обмеженої інформації. Експертні оцінки дозволяють отримати узагальнене уявлення про можливі ризики на основі досвіду, інтуїції та знань спеціалістів, що особливо важливо у ситуаціях, коли майбутні події важко передбачити, а статистичні або історичні дані відсутні або є ненадійними.

При оцінці ризиків слід пам’ятати, що можна розраховувати сценарії, застосовувати теорію ймовірності, але абсолютно точно не можна спрогнозувати розвиток події. Оцінка ризиків надає загальну інформацію про найбільш ймовірні сценарії розвитку, що дозволяють приймати більш ефективні рішення. Однак будь-яка оцінка не можу бути достовірною в сучасних умовах нестабільності через різні форж-мажорні ситуації, які не можна передбачити.

Таким чином, у сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Ризик-менеджмент, який охоплює як управління ризиками, так і їх оцінку, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на загрози, формувати превентивні заходи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методичні підходи до управління ризиками різняться за часом реагування (проактивний і реактивний) та за стилем управління (консервативний, агресивний і поміркований), що дає змогу підприємствам обирати найбільш релевантну стратегію залежно від їх ресурсного потенціалу та рівня готовності до змін. У процесі оцінки ризиків важливу роль відіграє поєднання якісних та кількісних методів, які, незважаючи на обмеження, дозволяють ідентифікувати загрози, оцінити їхній вплив та ймовірність настання, що формує надійну основу для мінімізації негативних наслідків і посилення адаптивних можливостей підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи, що має назву «Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі», виконано поставлені завдання та сформульовано наступні висновки:

1. Розкрито сутність, зміст та основні підходи до поняття «ризик». Ризик є невід’ємним атрибутом будь-якої господарської діяльності, породжено невизначеністю. Дане поняття досліджувала велика плеяда науковців минулого та теперішнього, в умовах воєнного стану, різких геополітичних змін увага науковців лише зростає до даного поняття. У загальному під ризиком слід розуміти ймовірність настання певної небажаної ситуації, яка призводить до втрати, недоотримання доходів, збитків.

2. Визначено види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі та надано їх характеристику . Існує чимала кількість ризиків, з якими

постійно стикаються підприємства аграрного сектору України. Повномасштабне вторгнення лише посилило невизначеність та створило сприятливе середовище для розвитку різноманітних ризиків. Найбільш актуальними для аграрного сектору є нині є ризики пов’язані з військовими діями, зокрема: ускладення доступу до матеріально-технічних ресурсів, зміна фокусування на вирощуванні культур, вплив на ринки та економічну ситуацію, втрати робочої сили, пошкодження сільськогосподарських угідь, збитки і пошкодження інфраструктури тощо. До найбільш поширених ризиків підприємств аграрного сектору, які не пов’язані з війною, а зумовлені галузевою специфікою належить: висока залежність від технологій, шкідники та хвороби, втрата родючості ґрунтів, вирощування нових культур, цінові ризики, несприятливі погодні умови тощо.

3. Розглянуто методичні підходи до управління та оцінки ризиків підприємства. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Ризик-менеджмент, який охоплює як управління ризиками, так і їх оцінку, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на загрози, формувати превентивні заходи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методичні підходи до управління ризиками різняться за часом реагування (проактивний і реактивний) та за стилем управління (консервативний, агресивний і поміркований), що дає змогу підприємствам обирати найбільш релевантну стратегію залежно від їх ресурсного потенціалу та рівня готовності до змін. У процесі оцінки ризиків важливу роль відіграє поєднання якісних та кількісних методів, які, незважаючи на обмеження, дозволяють ідентифікувати загрози, оцінити їхній вплив та ймовірність настання, що формує надійну основу для мінімізації негативних наслідків і посилення адаптивних можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТОВ «УДАЙ-АГРО» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта управління СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Сільськогосподарська галузь є основою економіки України, яка забезпечує близько 10 % ВВП, 25 % всього експорту, а також створює 14 % робочих місць від загальної їх кількості. Крім того, важливе значення даної галузі у сфері забезпечення продовольчої безпеки не лише України, але й усього світу. Разом з тим сільськогосподарська галузь є однією з найбільш ризикових сфер господарської діяльності. Обсяги виробництва, доходи та прибутки підприємств даного сектору значною мірою залежать від стану зовнішнього середовища, зокрема погодно-кліматичних умов, які мають вагомий вплив на урожайність сільськогосподарських культур. Умови воєнного стану породжують додаткові ризики та перешкоди у функціонуванні суб’єктів господарювання сільськогосподарського сектору.

Зважаючи на вищенаведене базою для оцінки управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі обрано представника сільськогосподарської галузі – СТОВ «УДАЙ-АГРО». За результатами чого буде сформовано комплекс дієвих пропозицій щодо підвищення ефективності управління ризиками, що повинно позитивно відобразитися на кінцевих результатах діяльності досліджуваного суб’єкта господарювання.

Створене СТОВ «УДАЙ-АГРО» у 2003 р. та займається вирощуванням зернових та олійних культур. Спеціалізацією товариства є рослинництво, зокрема таких культур як: пшениці, сої, кукурудзи та соняшнику. Тваринництвом СТОВ «УДАЙ-АГРО» не займається через високі витрати на утримання поголів’я, відсутність відповідної матеріально-технічної бази, а також через стратегічне рішення зосередити ресурси на розвитку саме

рослинницького напряму, який є більш рентабельним та ефективним для умов господарювання товариства. У табл. 2.1 наведено коротку характеристику СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика СТОВ «УДАЙ-АГРО» *(складено автором за даними [36, 66])*

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «УДАЙ-АГРО»
2	Скорочена назва підприємства	СТОВ «УДАЙ-АГРО»
3	Назва англійською	«UDAI-AHRO», LLC
4	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
5	Адреса	37520, Україна, Лубенський р-н, Полтавська обл., село Духове
6	Код ЄДРПОУ	43832480
7	Дата реєстрації	30.05.2003
8	Керівник	Трубніков Віталій Валерійович
9	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових та технічних культур

Засновниками та власниками СТОВ «УДАЙ-АГРО» є три фізичні особи: Трубніков Віталій Валерійович, якому належить 75 % частки товариства, Ніколенко Ольга Яківна з часткою у 20 %, а також Трубнікова Надія Олександрівна – 5 %. В.В. Трубніков, крім статусу засновника, поєднує посаду виконавчого директора. Розмір статутного капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО» сформований у розмірі 1 тис. грн.

СТОВ «УДАЙ-АГРО» належить до малих підприємств України з середньооблікoвою чисельністю працюючих у 20 осіб та розміром чистого доходу в 4,6 млн грн. СТОВ «УДАЙ-АГРО» перебуває на спрощеній системі фінансового обліку, є платником ПДФ. Діяльність проводить лише на території України, а саме ринку Лубенського району. СТОВ «УДАЙ-АГРО» є виключно регіональним підприємством.

Діяльність аграрного підприємства, зокрема СТОВ «УДАЙ-АГРО», в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів: Конституцією України, Цивільним та Податковим кодексом України, Земельним кодексом України та іншими законами й підзаконними актами. Головним внутрішнім документом СТОВ «УДАЙ-АГРО» є статут, який затверджується загальними зборами учасників товариства. Статут є основним документом, що регламентує правовий статус підприємства, порядок його функціонування та внутрішню організацію.

У статуті СТОВ «УДАЙ-АГРО» зазначено, що основною метою його діяльності є забезпечення суспільних потреб у сільськогосподарській продукції та послугах товариства у цілях задоволення потреби населення, а також отримання на цій основі прибутку і використання його в інтересах товариства.

Основні види діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО», згідно статуту товариства, наведено на рис. 2.1.

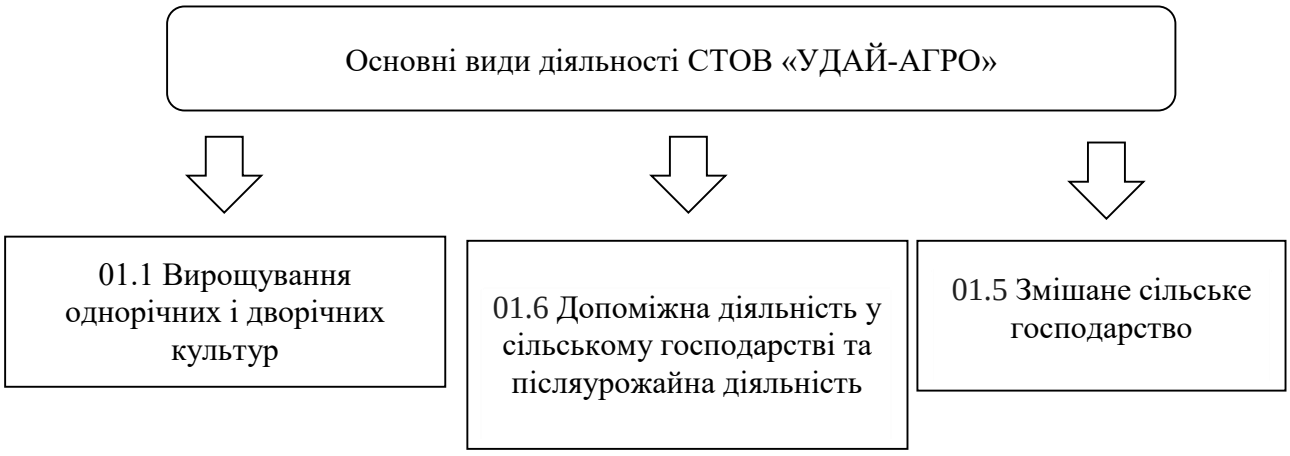

Рисунок 2.1 – Основні види діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Примітка. Складено автором за даними додатку А

Діяльність по вирощуванню продукції рослинництва СТОВ «УДАЙ-АГРО» проводить шляхом оренди у землевласників орних земель. Загальний земельний банк СТОВ «УДАЙ-АГРО» складає 1475 га орної землі. СТОВ «УДАЙ-АГРО» орендує землі у фізичних осіб власників паїв, а також землі комунальної власності села Духове та наближених сіл.

Нині ведеться активна конкурентна боротьба між сільськогосподарськими підприємствами за право оренди землі. СТОВ «УДАЙ-АГРО» своєчасно виконує взяті на себе зобов'язання перед пайовиками та усіма стейкхолдерами, що забезпечує довгострокові відносини. Крім сплати своєчасної оренди пайовикам за орендовану землю, СТОВ «УДАЙ-АГРО» надає пакет соціальної допомоги, до якого входять крупи, олія, макаронні вироби, цукор. У разі захворювань чи інших несприятливих подій СТОВ «УДАЙ-АГРО» надає додаткову матеріальну підтримку своїм пайовикам, сприяючи покриттю витрат на лікування або інші необхідні потреби. Такий підхід зміцнює партнерські стосунки між СТОВ «УДАЙ-АГРО» і громадою, сприяючи підвищенню рівня довіри та соціальної стабільності в регіоні.

Перед громадою та державою товариство демонструє високий рівень соціальної відповідальності: своєчасно та в повному обсязі сплачує всі передбачені податки та збори, чим сприяє наповненню місцевого та державного бюджетів. Крім того, СТОВ «УДАЙ-АГРО» активно бере участь у фінансуванні соціальних проєктів громади: підтримує місцеві навчальні заклади, організовує допомогу соціально вразливим верствам населення, а також сприяє розвитку сільської інфраструктури. За власний кошт СТОВ «УДАЙ-АГРО» розчищає від снігу дороги громади в зимовий період, забезпечуючи безпечне пересування транспорту та пішоходів.

Наразі в аграрному секторі спостерігається посилення конкурентної боротьби, основним об'єктом якої є земельні угіддя. Головна конкуренція ведеться за право оренди сільськогосподарських земель, а отже – за залучення пайовиків, які виступають ключовими партнерами агропідприємств. Від ефективної роботи з ними залежить розмір земельного банку, стабільність виробництва та прибутковість господарства. СТОВ «УДАЙ-АГРО» функціонує в умовах жорсткої конкуренції, де головними конкурентами є інші сільськогосподарські підприємства, що здійснюють діяльність у тому ж регіоні. Серед них можна виділити крупні агрохолдинги, фермерські господарства, а також інвестори, які активно розширюють свій земельний фонд шляхом

пропозиції пайовикам вигідніших умов оренди. Головними конкурентами СТОВ «УДАЙ-АГРО» є: ТОВ «Агро-Лубни», ФГ «Сад» та інші агрокомпанії Лубенського району.

У таких умовах СТОВ «УДАЙ-АГРО» забезпечує свою конкурентоспроможність не лише за рахунок своєчасної виплати орендної плати, а й через індивідуальний підхід до кожного пайовика, надання соціальної підтримки, участь у розвитку громади та дотримання принципів відкритості й відповідальності. Це дозволяє підприємству утримувати стабільну базу орендованих земель і зміцнювати свої позиції на ринку.

СТОВ «УДАЙ-АГРО» для ефективного ведення сільськогосподарської діяльності закуповує широкий спектр ресурсів, включаючи насіння, засоби захисту рослин (ЗЗР), мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали (ПММ), сільськогосподарську техніку та запасні частини. У Полтавській області підприємство співпрацює з низкою надійних постачальників, серед яких:

ТОВ «Агрозахист Полтава» – один із провідних дистриб'юторів насіння та ЗЗР в регіоні. Компанія співпрацює з відомими виробниками, такими як Greenfort та Nufarm, і надає аграріям комплексні рішення для захисту рослин та підвищення врожайності;

ТОВ «ПОДІЛЛЯАГРОЗАХИСТ» – постачальник агрохімічної продукції, зокрема гербіцидів та інших ЗЗР. Компанія активно бере участь у тендерах і забезпечує господарства якісними препаратами для захисту сільськогосподарських культур;

ТОВ «ГРАНД-АГРО» – омпанія, що спеціалізується на постачанні агрохімікатів, включаючи гербіциди та інші засоби захисту рослин. Вона є активним учасником ринку аграрних ресурсів у Полтавській області;

Карлівський машинобудівний завод (KMZ Industries) – виробник сільськогосподарської техніки та обладнання для зерносховищ. Завод має власне конструкторське бюро та експортує продукцію до багатьох країн, забезпечуючи аграріїв сучасними технологічними рішеннями;

ТОВ «СІЛЬГОСПТЕХНІКА» – компанія, що пропонує широкий асортимент сільськогосподарської техніки та запчастин, забезпечуючи аграріїв необхідними ресурсами для ефективного ведення господарства.

Сучасні умови господарювання СТОВ «УДАЙ-АГРО» суттєво обмежуються дією воєнного стану та пов’язаними з ним ризиками. Зокрема, СТОВ «УДАЙ-АГРО» стикається з підвищеними загрозами втрати врожаю через мінування полів, складнощі з логістикою, нестабільне енергозабезпечення, а також ризиками пошкодження власної інфраструктури внаслідок бойових дій або ворожих атак. Такі виклики вимагають швидкої реакції, гнучкості у прийнятті рішень і адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Для ефективної адаптації до цих умов важливу роль відіграє організаційна структура управління підприємством. СТОВ «УДАЙ-АГРО» належить до категорії малих сільськогосподарських підприємств, що обумовлює вибір лінійно-функціональної структури управління (рис. 2.2). Така структура дозволяє поєднувати єдиноначальність у ключових напрямах діяльності з функціональним розподілом обов’язків між спеціалістами. Завдяки цьому забезпечується оперативність управлінських рішень, чіткий розподіл відповідальності та ефективне використання наявних ресурсів, що є особливо актуальним у кризових та воєнних умовах.

Органами управління товариства є загальні збори учасників та виконавчий орган, які здійснюють основне керівництво діяльністю підприємства. Крім цього, у структурі підприємства діють інші підрозділи, загальний штат працівників налічує близько 20 осіб, які працюють на постійній основі. З урахуванням сезонного характеру сільськогосподарських робіт на підприємстві додатково залучаються тимчасові працівники у періоди посіву, польових робіт та збору врожаю.

Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, що сприяє оперативному прийняттю рішень та ефективній координації роботи всіх підрозділів СТОВ «УДАЙ-АГРО». Водночас у умовах воєнного стану підприємство відчуває нестачу

кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію, що створює додаткові виклики для підтримання стабільності виробничих процесів і вимагає пошуку нових підходів до управління персоналом.

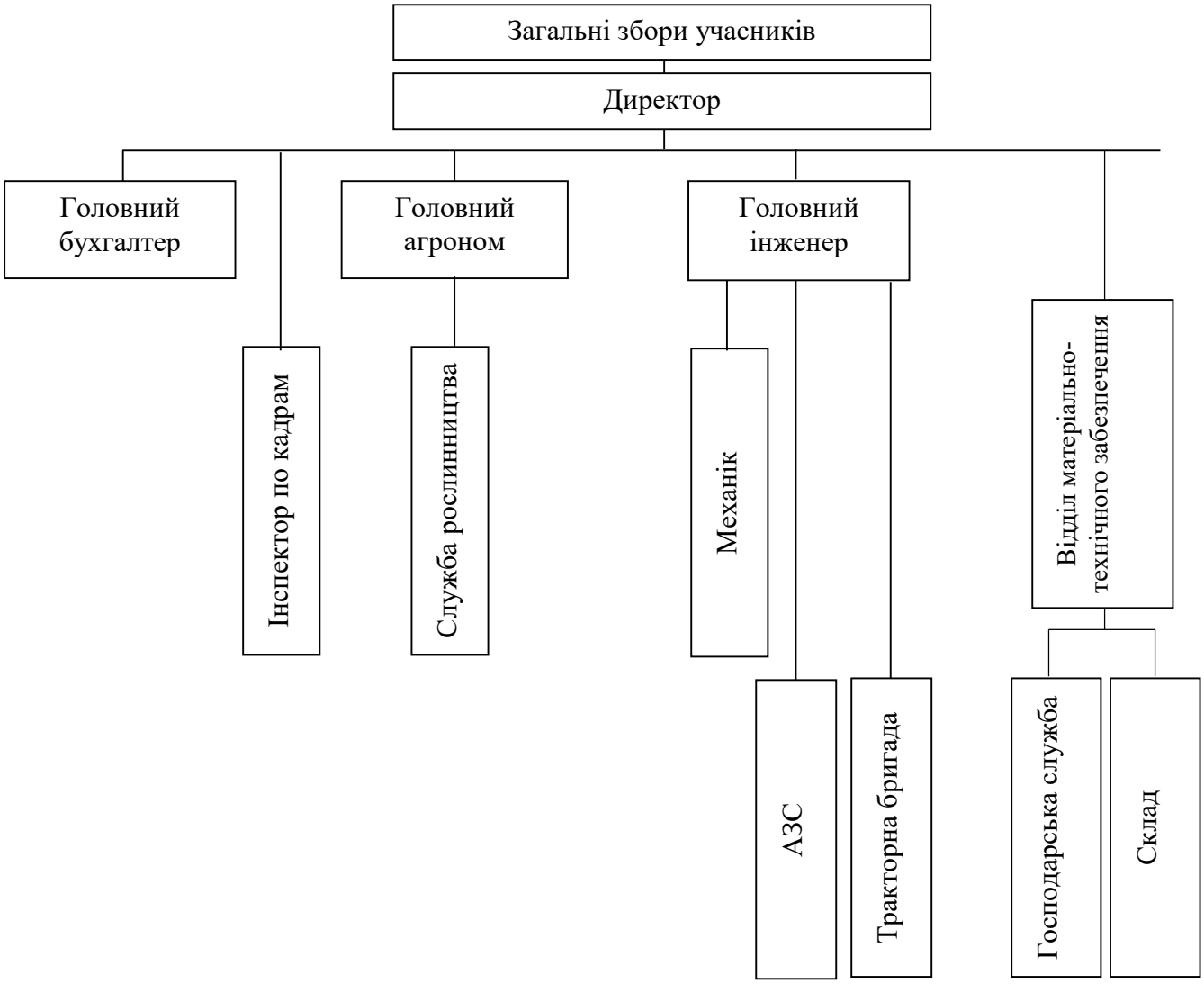

Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Примітка. Складено автором за даними підприємства

З організаційної структури СТОВ «УДАЙ-АГРО» можна помітити відсутність окремої посади інженера з охорони праці. Ці обов’язки виконує головний інженер, що, ймовірно, пов’язано з малим розміром підприємства та обмеженим штатом працівників. До основних обов’язків з охорони праці головного інженера товариства належать забезпечення дотримання нормативних вимог з безпеки, проведення інструктажів та навчань для працівників, контроль

за станом виробничого обладнання, а також організація заходів з попередження нещасних випадків та аварій на виробництві. У табл. 2.2 наведено головні обов'язки вищих органів управління СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Таблиця 2.2 – Головні обов'язки вищих органів управління СТОВ «УДАЙ-АГРО» *(складено автором за даними додатку А)*

Орган управління	Обов'язки	Відповідальність
Загальні збори учасників	Визначення основних напрямів діяльності товариства; затвердження та внесення змін до статуту; прийняття рішень щодо реорганізації або ліквідації товариства; обрання та звільнення директора; затвердження річного фінансового звіту; розподіл прибутку та покриття збитків; вирішення питань, що віднесені до виключної компетенції зборів згідно з законодавством.	За формування загальної політики підприємства, ухвалення стратегічних рішень, забезпечення прав та інтересів учасників товариства
Директор	Керівництво поточною господарською діяльністю товариства; представлення інтересів товариства у відносинах з третіми особами, державними органами та установами; укладення договорів і здійснення операцій з майном підприємства; організація виконання рішень загальних зборів учасників; забезпечення дотримання трудової дисципліни та охорони праці; контроль за виконанням виробничих планів; ведення кадрової політики підприємства.	За ефективне функціонування підприємства, дотримання законодавства та інтересів учасників, збереження майна товариства

Управління СТОВ «УДАЙ-АГРО» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та положень статуту товариства. Органами управління є Загальні збори учасників, що виконують функції вищого органу, та директор, який є виконавчим органом і відповідає за оперативне керівництво діяльністю підприємства. Така структура забезпечує поєднання стратегічного бачення з ефективним щоденним управлінням, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та постійної адаптації до ризиків. У табл. 2.3 наведено

характеристику та динаміку загальної структури персоналу СТОВ «УДАЙ-АГРО» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СТОВ «УДАЙ-АГРО» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр. *(складено автором за даними підприємства)*

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	9	45	10	50	9	45	0	-5
У тому числі: керівники спеціалісти технічні працівники	4 4 1	20 20 5	4 5 1	20 25 5	4 5 0	20 25 0	0 5 -5	0 0 -5
Виробничий персонал	11	55	10	50	11	55	0	5
Разом	20	100	20	100	20	100	х	х

Структура персоналу СТОВ «УДАЙ-АГРО» протягом 2022-2024 рр. залишається стабільною як за кількісними, так і за якісними показниками. Загальна чисельність працівників протягом трьох років не змінювалася й становила 20 осіб. Питома вага управлінського персоналу становила 45-50 %, а виробничого – відповідно 55-50 %. Незначні коливання у структурі пов’язані переважно з внутрішнім перерозподілом обов’язків. Зокрема, у 2023 р. спостерігалося тимчасове збільшення частки спеціалістів, однак у 2024 р. показники повернулися до рівня 2022 р. СТОВ «УДАЙ-АГРО» стикається з реальними викликами у формуванні кадрового потенціалу. Відчутною є нестача виробничого персоналу, що зумовлена мобілізаційними процесами, старінням населення та демографічною кризою в сільській місцевості. Це створює ризики для виконання сезонних виробничих робіт та вимагає впровадження нових підходів до кадрової політики, зокрема залучення тимчасових працівників, механізацію виробництва та співпрацю з місцевими навчальними закладами.

Отже, СТОВ «УДАЙ-АГРО» є типовим представником сільськогосподарського сектору України з вираженою спеціалізацією на рослинництві, ефективною організаційною структурою та стійкими партнерськими відносинами з пайовиками. В умовах воєнного стану товариство має проблеми з дефіцитом кадрів, невизначеністю, а також посиленою конкуренцією між аграрними підприємствами за прихильність пайовиків.

В умовах воєнного стану та сучасних викликів важливого значення набуває своєчасно проведений аналіз фінансово-господарської діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти негативні зміни та вживати коригуючих дій.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Проведення фінансово-господарського аналізу є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища, змін законодавства та зростаючої конкуренції. Він є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування подальшого розвитку підприємства та формування стратегії його функціонування. Для аграрних підприємств, таких як СТОВ «УДАЙ-АГРО», такий аналіз дає змогу не лише оцінити результати господарювання за попередній період, а й підвищити ефективність виробничої діяльності в майбутньому, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та підвищуючи конкурентоспроможність.

Для проведення такого аналізу використано офіційну фінансову звітність СТОВ «УДАЙ-АГРО», яка представлена у додатку Б. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» охоплює трьохрічний період 2022-2024 рр., що дозволить проаналізувати результат товариства в період воєнного стану. У табл. 2.3 наведено фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	5592,1	11468,9	11962,5	6370,5	113,9	493,6	4,3
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	-424,0	-141,3	124,1	548,0	-129,3	265,3	-187,8
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	150,0	150,0	459,4	309,4	206,2	309,4	206,2
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	5450,9	8911,2	6679,0	1228,1	22,5	-2232,3	-25,0
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	20	20	20	0	0,0	0	0
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 714,9	8 235,4	4 652,7	2 937,8	171,3	-3 582,7	-43,5
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1 714,9	8 235,4	4 652,7	2 937,8	171,3	-3 582,7	-43,5
3.3. Операційні витрати	тис. грн	1 285,0	6 684,9	3 448,3	2 163,3	168,4	-3 236,6	-48,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	2 234,0	2 567,0	2 765,0	531,0	23,8	198,0	7,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9 308,3	10 695,8	11 520,8	2 212,5	23,8	825,0	7,7
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	429,9	1 550,5	1 204,4	774,5	180,2	-346,1	-22,3
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	258,3	307,0	272,6	14,3	5,5	-34,4	-11,2
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	258,3	307,0	272,6	14,3	5,5	-34,4	-11,2
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	258,3	307,0	223,5	-34,8	-13,5	-83,5	-27,2
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	85,7	411,8	232,6	146,9	171,3	-179,1	-43,5
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,06	0,06	0,01	-0,05	-80,7	-0,05	-80,5
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	11,4	54,9	10,1	-1,3	-11,4	-44,8	-81,6
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,3	0,9	0,7	0,4	121,4	-0,2	-24,6
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	1144	390	517	-627	-54,8	127	32,7
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,08	0,14	0,1	0,0	31,0	0,0	-25,5
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,75	0,81	0,74	0,0	-1,1	-0,1	-8,7
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	4,6	2,7	2,3	-2,3	X	-0,4	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-60,9	-217,3	180,2	241,1	X	397,5	X
6.3. Рентабельність продукції	%	20,1	4,6	5,9	-14,2	X	1,3	X

Показники капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО» демонструють позитивні зміни. Середня вартість капіталу на кінець 2024 р. складала 11962,5 тис. грн, що у підсумку на 6370,5 тис. грн або на 113,9 % більше за 2022 р. та на 493,6 тис. грн або 4,3 % більше від 2023 р. Вартість капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО» показує щорічне зростання, хоча у 2024 р. темпи зростання сповільнилися. У менеджменті зростання сукупного капіталу прийнято вважати як індикатор розширення виробничо-господарської діяльності товариства.

Слід звернути увагу, що протягом 2022-2023 рр. середня вартість власного капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО» мала від'ємне значення через його дефіцит. Сформований непокритий збиток у попередні роки вплинув на загальне значення вартості власного капіталу зі знаком мінус. У 2024 р. СТОВ «УДАЙ-АГРО» зуміло повністю покрити сформовані збитки та сформувати власний капітал в розмірі 124,1 тис. грн. На рис. 2.3 наведено динаміку показників капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства

Проблемою для СТОВ «УДАЙ-АГРО» є гостра нестача основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів протягом 2022-2023 рр. складала 150 тис. грн, у 2024 р. зросла утричі до 459,4 тис. грн. Попри придбання нової сільськогосподарської техніки СТОВ «УДАЙ-АГРО» у 2024 р., наявних розмірів недостатньо. Тому СТОВ «УДАЙ-АГРО» користується послугами сторонніх компаній шляхом оренди аграрної техніки для проведення польових робіт, збору урожаю та після урожайної роботи. Така політика створює додаткові ризики, оскільки у аграрній сфері важливого значення мають терміни здійснення усього комплексу робіт.

У частині середньооблікової чисельності працівників протягом 2022-2024 рр. не змінювалася і становила 20 осіб щорічно. Як зазначалося вище, СТОВ «УДАЙ-АГРО» має проблеми із залученням кваліфікованих кадрів в умовах демографічної «ями» та мобілізаційних процесів.

Обсяги середніх залишків оборотних засобів не має єдиної тенденції. У 2022 р. їх розмір складав 5450,9 тис. грн, у 2023 р. відбулося зростання до 8911,2 тис. грн, а у 2024 р. зниження до 6679 тис. грн. Тобто зменшення у 2024 р. відбулося на 2232,3 тис. грн або 25 % у порівнянні з 2023 р. Іншою проблемою СТОВ «УДАЙ-АГРО» є великі розміри дебіторської заборгованості, яка формується під впливом негативної економічної ситуації та втрати частини покупців товариства платоспроможності. Існують ризики неповернення частини дебіторської заборгованості СТОВ «УДАЙ-АГРО» або ж стягнення через суд.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції має різну тенденцію. У 2022 р. розмір чистого доходу складав 1714,9 тис. грн, у наступному 2023 р. відбулося суттєве зростання до 8235,4 тис. грн. Такі зміни можна пояснити використанням нових сортів посівних матеріалів, що дозволило збільшити розміри урожаю. Також у 2023 р. СТОВ «УДАЙ-АГРО» уже більш стало адаптованим до функціонування в умовах воєнного стану. Зокрема, у 2022 р. через невизначеність, початок воєнного стану СТОВ «УДАЙ-АГРО» частину полів залишило не засіяними, у тому числі й через дефіцит паливно-мастильних матеріалів.

У 2024 р. ситуація погіршилася і обсяг чистого доходу склав 4652,7 тис. грн, що фактично вдвічі менше за показник попереднього року. Ці зміни обумовлені негативною кон'юктурою на світовому аграрному ринку, нестабільність ціни, а також негативними погодно-кліматичними умовами, що знизило обсяги зібраної продукції. На рис. 2.4 наведено динаміку економічних показників СТОВ «УДАЙ-АГРО».

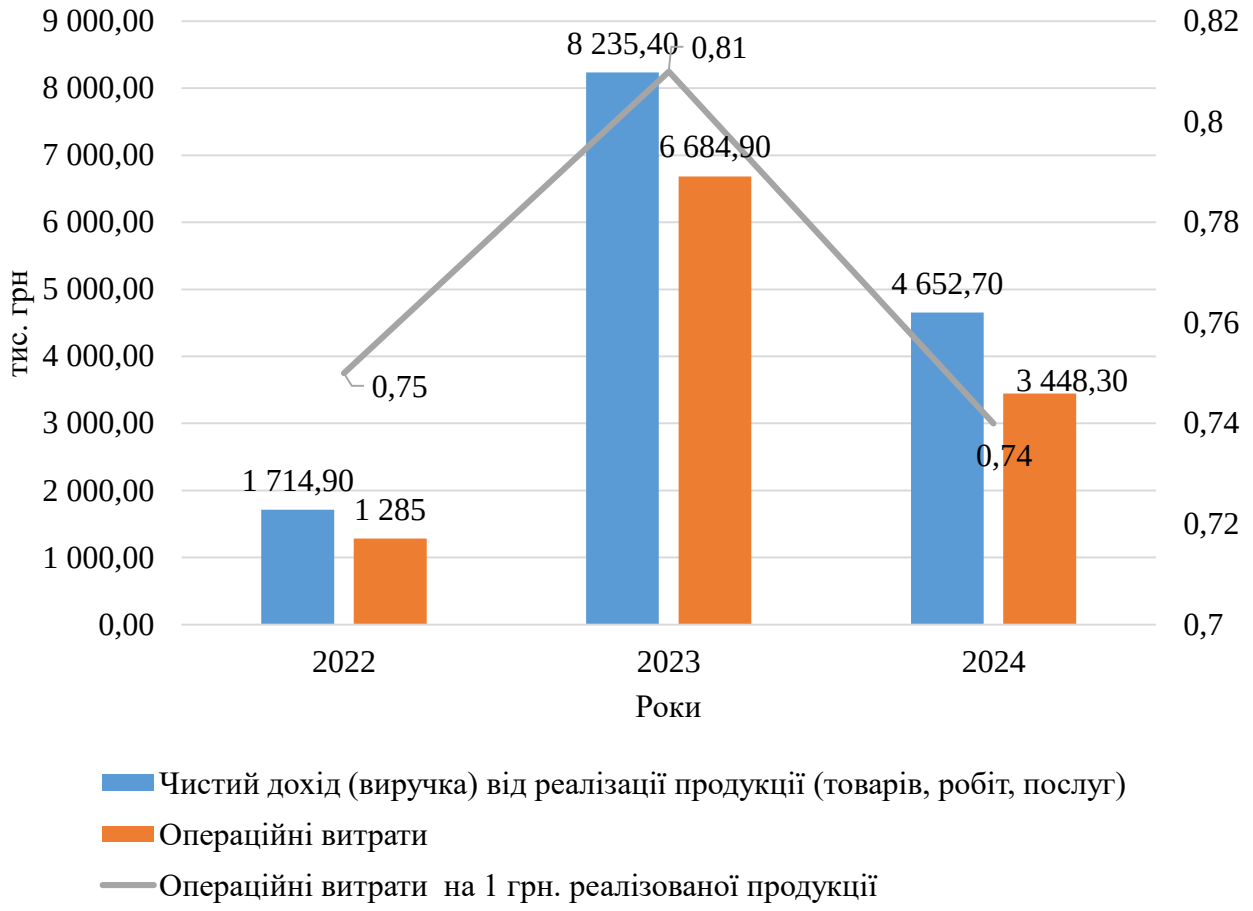

Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат СТОВ «УДАЙ-АГРО» за 2022-2024 рр.

З наявної динаміки можемо зробити висновок, що зміни операційних витрат повністю корелюються зі змінами чистого доходу від реалізації продукції. Зі збільшенням обсягів робіт зростає й загальні операційні витрати, з їх зменшенням відбувається мінімізація операційних витрат. В умовах воєнного стану СТОВ «УДАЙ-АГРО» перейшло на політику економії ресурсів,

впровадження науково-обґрунтованих норм витрат по основним видам витрат, впровадженню премій за економію ресурсів тощо.

Під впливом загального підвищення мінімального розміру заробітної плати на державному рівні, а також підвищення вартості життя, на СТОВ «УДАЙ-АГРО» зростають видатки на оплату праці працівникам. Середньомісячна заробітна плата одного працівників СТОВ «УДАЙ-АГРО» зростає з 9308,3 тис. грн у 2022 р. до 11520,8 тис. грн. Попри таке зростання рівень заробітної плати є недостатнім у порівняння з середньомісячної заробітної плати по України, яка досягає майже 20 тис. грн.

СТОВ «УДАЙ-АГРО» протягом 2022-2024 рр. є прибутковим підприємством, щорічно отримує прибуток після сплати податків та здійснення усіх платежів. На рис. 2.5 наведено динаміка чистого прибутку досліджуваного товариства.

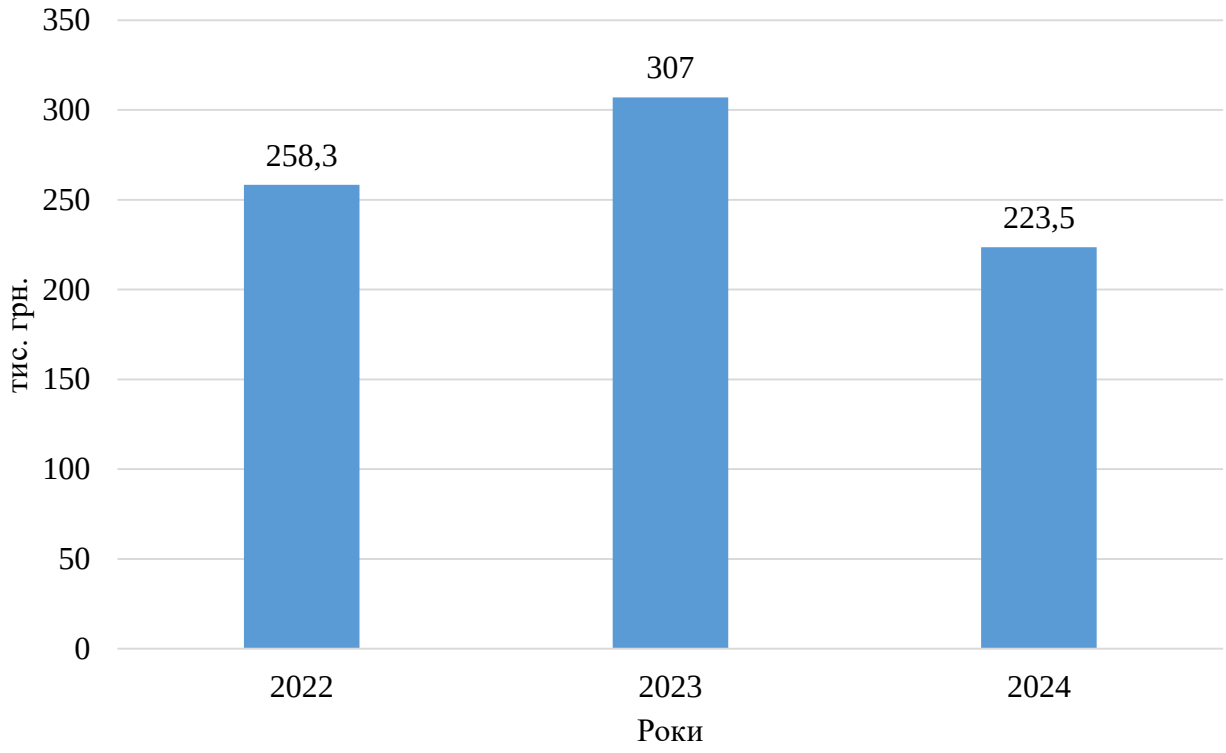

Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку СТОВ «УДАЙ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Розміри чистого прибутку СТОВ «УДАЙ-АГРО» практично не змінюються та є стабільними у межах 258-307 тис. грн. Однак негативним є те, що у 2024 р. розмір чистого прибутки є найнижчим, що є індикатором потенційних проблем у діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та зниження ефективності його діяльності.

Про зниження ефективності господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» свідчать й показники рентабельності. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу у 2022 р. складала 4,6 %, у 2023 р. зменшилася до 2,7 %, а у 2024 р. склала уже 2,3 %. Рентабельність продукції за результатами 2024 р. склала 5,9 %, що на 14,2 % менше за 2022 р. Тобто у 2024 р. одиниця реалізованої продукції почала приносити суттєво менший прибуток у порівнянні з попередніми роками. На рис. 2.6 наведено динаміку рентабельності продукції товариства за 2022-2024 рр.

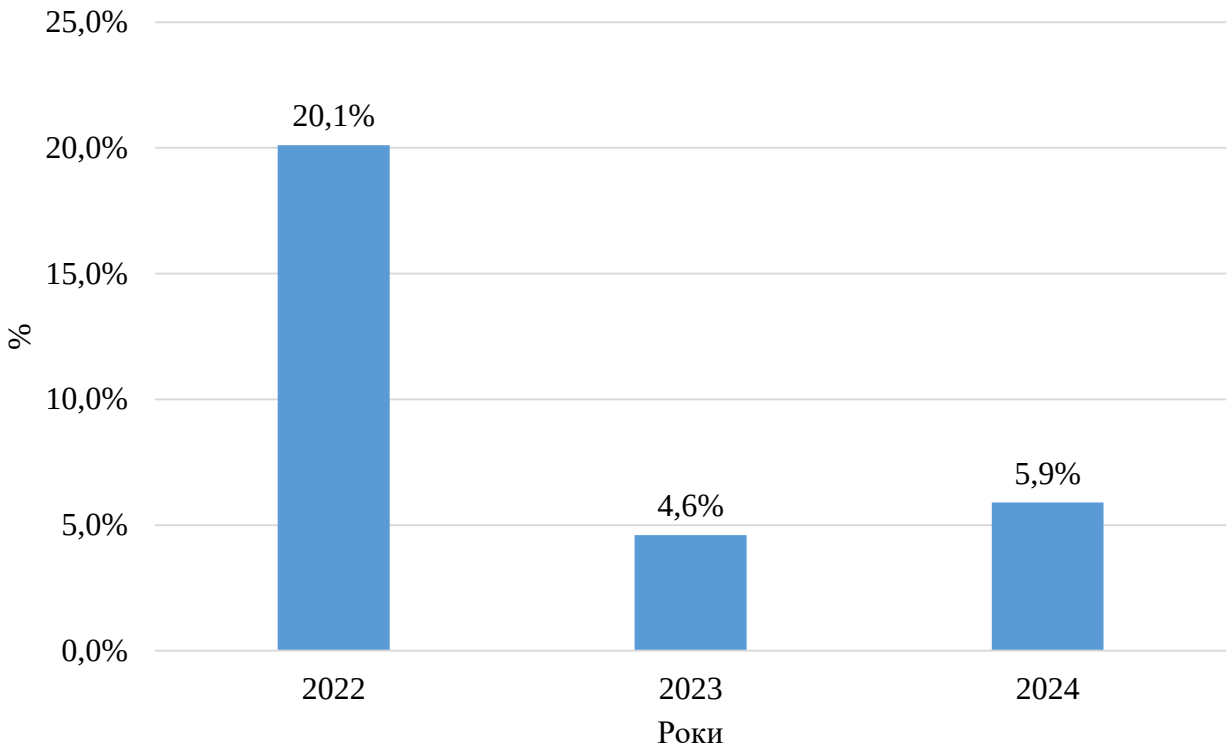

Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку СТОВ «УДАЙ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Таким чином, отримані результати аналізу за період 2022-2024 рр. свідчить про позитивні тенденції у зростанні вартості сукупного та власного капіталу капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО». Протягом даного періоду досліджуване товариство є прибутковим, сума чистого прибутку за результатами 2024 р. склала 223,5 тис. грн. Незважаючи на це, є кілька значних проблем, зокрема нестача основних засобів, велика дебіторська заборгованість, і нестабільність чистого доходу через зовнішні економічні та кліматичні умови. Рекомендується підвищити увагу до управління операційними витратами, залучення кваліфікованих кадрів, та оптимізація управлінських рішень для збільшення стійкості і ефективності підприємства.

Сільськогосподарська діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» пов’язана з підвищенням рівня різного роду ризики. З однієї сторони це пов’язується з самою сферою, великою залежність від погодно-кліматичних умов, а з іншої викликами воєнного часу.

2.3 Характеристика ризиків діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та їх оцінка

СТОВ «УДАЙ-АГРО» здійснює свою господарську діяльність в умовах досить нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює наявність численних ризиків. Аграрний сектор, до якого належить підприємство, сам по собі є ризиковим, оскільки значною мірою залежить від сезонності, погодних та кліматичних умов, коливань цін на сільськогосподарську продукцію, а також державної підтримки галузі. Усе це створює додаткову невизначеність і ускладнює процес планування та прогнозування діяльності.

Ризики, з якими стикається СТОВ «УДАЙ-АГРО», мають як зовнішній, так і внутрішній характер. До зовнішніх ризиків можна віднести зміни в законодавстві, інфляційні процеси, зростання цін на ресурси та нестабільність на ринках збуту. Внутрішні ризики пов’язані з організацією виробничого процесу, кадровим забезпеченням, фінансовою стійкістю та управлінськими рішеннями.

В умовах воєнного стану значно актуалізуються фактори зовнішнього середовища, що посилює вплив нестабільності на діяльність аграрних підприємств, зокрема СТОВ «УДАЙ-АГРО». Підвищується вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які створюють додаткові ризики та загрози для стабільного функціонування підприємства. З метою комплексної оцінки зовнішніх умов господарювання та виявлення ключових викликів і можливостей доцільно провести PEST-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Державні програми підтримки аграрних підприємств	0,2	3	0,6	1. Вимушена міграція населення	0,3	3	0,9
2. Зміни в аграрному законодавстві	0,3	2	0,6	2. Демографічна ситуація на селі	0,3	2	0,6
3. Воєнний стан в Україні	0,3	3	0,9	3. Зміна споживчих пріоритетів	0,2	1	0,2
4. Погіршення інвестиційного клімату	0,2	2	0,4	4. Зниження рівня зайнятості в сільських районах	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Девальвація національної валюти	0,3	3	0,9	1. Доступ до агроінновацій	0,2	2	0,4
2. Зростання цін на мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та інші ресурси	0,3	3	0,9	2. Державна технічна підтримка розвитку аграрних підприємств	0,3	3	0,9
3. Полегшення доступу до альтернативних джерел фінансування	0,1	3	0,3	3. Імплементація технологій ШІ в аграрне виробництво	0,3	3	0,9
4. Підвищення рівня оподатування	0,3	3	0,9	4. Ризики кібератак	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

На основі проведеного PEST-аналізу встановлено, що зовнішнє середовище функціонування СТОВ «УДАЙ-АГРО» характеризується високим

рівнем невизначеності, що суттєво ускладнює прийняття управлінських рішень. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори, які отримали найвищу інтегральну оцінку (3,0), зокрема: девальвація національної валюти, зростання цін на ресурси та підвищення рівня оподаткування. Водночас політична нестабільність, що посилюється воєнним станом і погіршенням інвестиційного клімату, створює сприятливе середовище для виникнення широкого спектра ризиків, як коротко-, так і довгострокового характеру.

У свою чергу, технологічні фактори загалом мають позитивний вплив на розвиток підприємства (інтегральна оцінка – 2,8), завдяки наявності потенціалу для впровадження інновацій, штучного інтелекту в аграрне виробництво та державної технічної підтримки. Проте для реалізації цього потенціалу надзвичайно важливо забезпечити стабільний доступ до сучасних агротехнологій. За умови подолання інфраструктурних та логістичних обмежень, технологічні фактори можуть стати одним з головних джерел підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості СТОВ «УДАЙ-АГРО» до впливу несприятливого зовнішнього середовища.

Ризики, які є найбільш актуальними для СТОВ «УДАЙ-АГРО», умовно поділяються на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. До зовнішніх ризиків відносяться ті, що виникають унаслідок впливу факторів макросередовища, зокрема змін у законодавстві, нестабільної економічної ситуації, інфляційних процесів, кліматичних умов, логістичних порушень та військових дій. Внутрішні ризики пов’язані з особливостями організації виробничої діяльності, фінансовим станом підприємства, ефективністю управлінських рішень, кваліфікацією персоналу та технічним забезпеченням.

Для оцінки рівня та значущості виявлених ризиків було використано експертний метод. Застосування саме цього методу зумовлене відсутністю повної та достовірної інформаційної бази, що унеможливлює використання кількісних методів оцінювання. Експертний метод дає змогу залучити досвід і знання фахівців, які безпосередньо працюють у сфері аграрного виробництва, що

дозволяє отримати обґрунтовані та реалістичні оцінки ризиків навіть в умовах інформаційної невизначеності.

Для оцінки ризиків залучено трьох експертів: директора, головного агронома та головного інженера, які завдяки своїй компетентності, досвіду та безпосередній участі в управлінні та виробничому процесі здатні надати якісну оцінку ступеня впливу кожного ризику на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати комплексне уявлення про ризикове середовище функціонування СТОВ «УДАЙ-АГРО» з урахуванням як стратегічного бачення, так і практичних аспектів аграрного виробництва.

Нами попередньо, на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, було визначено по 10 найбільш актуальних ризиків кожного типу – внутрішніх і зовнішніх. Ці ризики охоплюють як фінансово-економічні, організаційно-виробничі, так і екологічні, правові та соціальні аспекти діяльності. Подальше оцінювання ризиків експертами здійснювалося за визначеними критеріями, що включають ймовірність виникнення ризику та ступінь його впливу на підприємство. Отримані результати стали основою для побудови матриці ризиків і формування пропозицій щодо їх мінімізації.

За експертним методом величина β-коефіцієнта розраховується за формулою:

$$\beta = \frac{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} k_{ij} \times p_i}{m \times n} \qquad (2.1)$$

де kij – оцінка j-м експертом і-го критерію; pi – значущість і-го критерію ($\sum pi\ m\ i$=1 = m);

m – кількість критеріїв;

n – кількість експертів.

Значущість і-го критерію (pi) показує його важливість для проведення оцінки ризику по конкретному підприємству. В середньому pi = 1 для суттєвих ризиків, не дуже важливих критеріїв, якщо pi < 1, і відповідно для значущих критеріїв – pi > 1.

Зважаючи на величину β-коефіцієнта, для оцінки ступеня ризику можна використовувати такі критерії:

β= 0,5 – β≤1 – ризик оптимальний;

1,1<β< 1,25 – ризик допустимий;

1,26< β < 1,5 – ризик максимальний;

1,6 <β< 1,75 – ризик критичний;

1,76 <β< 2 – ризик катастрофічний.

У таблиці 2.5 наведено результати оцінки ризиків діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Таблиця 2.5 – Результати оцінки ризиків діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»

№	Ризик	Оцінка експертів			Сума оцінок	Знучущість	Оцінка з урахуванням значущості
		директор	головний агроном	головний інженер			
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні ризики							
1	Низького рівня технічного оснащення	1	1,5	1,5	4	1,1	4,4
2	Нестачі кваліфікованих працівників	1,5	1,5	1,5	4,5	1	4,5
3	Несвоєчасного здійснення розрахунків з постачальниками	1	1	1	3	1	3
4	Високого рівня залежності від одного виду продукції	0,75	0,5	0,75	2	0,8	1,6
5	Проблеми з своєчасним постачання необхідних ресурсів	1	1	1,25	3,25	1,1	3,575
6	Браку власних фінансових ресурсів	1,75	1,5	1,5	4,75	1	4,75
7	Зменшення прибутку	1,75	1,5	1,5	4,75	1,1	5,225
8	Зменшення земельного банку	1,5	1,75	1,5	4,75	1,1	5,225
9	Зниження ефективності використання земельних ресурсів	1,25	1,25	1	3,5	1	3,5
10	Неналежного зберігання зерна	0,75	0,5	0,75	2	0,8	1,6
Разом						10	37,375
Зовнішні ризики							
1	Підвищення рівня оподаткування	1,5	1,5	1,5	4,5	1	4,5
2	Втрати урожаю через воєнні дії	1,25	1,5	1,25	4	1	4
3	Зростання ціна на добрива, ПММ, насіння тощо	1,75	1,75	1,75	5,25	1	5,25
4	Погіршення кліматичних умов	1,75	1,75	1,5	5	1	5
5	Ускладнення збуту продукції через військові дії	0,75	0,5	0,75	2	1	2

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію	1	0,75	0,75	2,5	1	2,5
7	Зменшення підтримки з боку держави	0,75	0,75	0,75	2,25	1	2,25
8	Негативних змін чинного законодавства	1,5	1,25	1,25	4	1	4
9	Рейдерських захоплень землі	1,25	1,25	1,25	3,75	1	3,75
10	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів	1,5	1,75	1,5	4,75	1	4,75
Разом						10	38

Згідно отриманих даних β-коефіцієнт для внутрішніх ризиків СТОВ «УДАЙ-АГРО»:

$$\beta = 37{,}375 / (10 \times 3) = 1{,}245$$

Згідно отриманих даних β-коефіцієнт для зовнішніх ризиків СТОВ «УДАЙ-АГРО»:

$$\beta = 38 / (10 \times 3) = 1{,}27$$

На рис. 2.7 наведено рівень внутрішнього та зовнішнього ризику СТОВ «УДАЙ-АГРО».

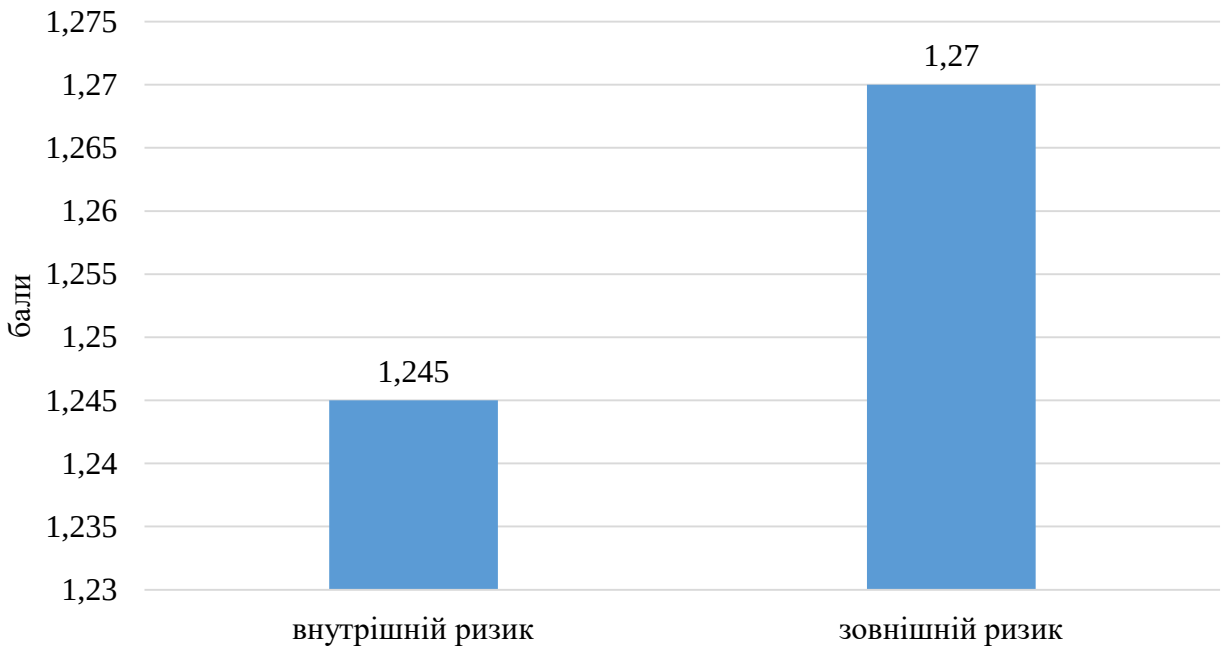

Рисунок 2.7 – Рівень внутрішнього та зовнішнього ризику СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Отримане значення β-коефіцієнта для внутрішніх ризиків СТОВ «УДАЙ-АГРО» становить 1,245, що свідчить про допустимий рівень ризику. Це означає, що внутрішні ризики перебувають у межах прийнятної норми, проте потребують постійного контролю та впровадження превентивних заходів для уникнення їхнього переходу у більш критичні стани.

У той же час, β-коефіцієнт для зовнішніх ризиків становить 1,27, що відповідає максимальному рівню ризику. Це вказує на значну нестабільність зовнішнього середовища, яке створює серйозні загрози для діяльності підприємства. Отже, СТОВ «УДАЙ-АГРО» необхідно особливу увагу приділяти управлінню зовнішніми ризиками, розробляти адаптаційні стратегії та підвищувати гнучкість у реагуванні на виклики макросередовища.

Також доцільно скласти SWOT-аналіз, який стане додатковим інструментом для комплексної оцінки ризиків і можливостей підприємства. Застосування SWOT-аналізу у поєднанні з експертною оцінкою дасть змогу глибше зрозуміти фактори, які впливають на діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» (табл. 2.6), та визначити пріоритетні напрямки для розвитку і мінімізації негативних впливів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Державні програми підтримки агровиробників. 2. Доступ до нових технологій. 3. Розвиток альтернативних джерел фінансування. 4. Використання цифрових технологій.	1. Посилення військовий дій. 2. Підвищення цін на необхідні ресурси (ПММ, насіння тощо). 2. Підвищення рівня оподаткування. 3. Зростання конкуренції з боку великих агрохолдингів.. 4. Прискорення інфляції. 5. Негативна демографічна ситуація. 6. Погіршення кліматичних умов. 7. Часті зміни у законодавстві. 8. Рейдерського захоплення землі.

Продовженння табл. 2.6

1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільний кадровий склад. 2. Доступ до родючих чорноземів. 3. Налагоджені відносини з постачальниками. 4. Висока соціальна відповідальність. 5. позитивний імідж на території Лубенського району серед місцевого населення. 6. Швидкість у прийнятті рішень та реакції на зміни в зовнішньому середовищі. 7. Ефективна система контролю.	1. Недостатній земельний банк. 2. Висока залежність від сезонності. 3. Нестача сучасних інноваційних технологій. 4. Висока залежність від позикових коштів. 5. Низька рентабельність.

На основі SWOT-аналізу СТОВ «УДАЙ-АГРО» у табл. 2.7 побудовано матрицю, яка дозволить визначити оптимальну стратегію розвитку товариства з урахуванням сучасних реалій.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+7=11	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+7=15	8+5=13

Сформована матриця свідчить, що найбільшу кількість балів СТОВ «УДАЙ-АГРО» має у системі «З+$С_{лаб}$С». Це вказує на те, що у зовнішньому середовищі існує велика кількість потенційних загроз, які перешкоджають й гальмують повноцінний розвиток. Виходячи з цього СТОВ «УДАЙ-АГРО» слід обрати стратегію обмеженого зростання, яка передбачає зосередження зусиль підприємства на підвищенні внутрішньої ефективності та нейтралізації загроз за рахунок мінімізації слабких сторін. Така стратегія дозволяє уникнути надмірних ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі, забезпечуючи водночас стабільність і контроль над виробничими та фінансовими процесами.

Отже, діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» характеризується високим рівнем ризику, зумовленого як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Найбільшу загрозу становлять економічні ризики, посилені впливом воєнного стану, інфляційних процесів та нестабільності законодавчого середовища. Водночас СТОВ «УДАЙ-АГРО» має потенціал до адаптації завдяки технологічним можливостям і досвідченому управлінському персоналу. Застосування експертного методу оцінки ризиків дозволило в умовах інформаційної невизначеності визначити пріоритетні загрози та сформувати обґрунтовану базу для подальшої розробки антикризових заходів, спрямованих на зниження рівня впливу ризиків і підвищення стійкості СТОВ «УДАЙ-АГРО» до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи, що має назву «Оцінка управління ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО» в сучасному бізнес-середовищі», виконано поставлені завдання та сформульовано наступні висновки:

1. Представлено аналіз об’єкта та суб’єкта управління СТОВ «УДАЙ-АГРО». Досліджуване товариство є типовим представником сільськогосподарського сектору України з вираженою спеціалізацією на рослинництві, ефективною організаційною структурою та стійкими партнерськими відносинами з пайовиками. В умовах воєнного стану товариство має проблеми з дефіцитом кадрів, невизначеністю, а також посиленою конкуренцією між аграрними підприємствами за прихильність пайовиків.

2. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО». Отримані результати аналізу за період 2022-2024 рр. свідчить про позитивні тенденції у зростанні вартості сукупного та власного капіталу капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО». Протягом даного періоду досліджуване товариство є прибутковим, сума чистого прибутку за результатами 2024 р. склала 223,5 тис.

грн. Незважаючи на це, є кілька значних проблем, зокрема нестача основних засобів, велика дебіторська заборгованість, і нестабільність чистого доходу через зовнішні економічні та кліматичні умови. Рекомендується підвищити увагу до управління операційними витратами, залучення кваліфікованих кадрів, та оптимізація управлінських рішень для збільшення стійкості і ефективності підприємства.

3. Надано характеристику ризикам діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та провести їх оцінку. Визначено, що діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» характеризується високим рівнем ризику, зумовленого як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Найбільшу загрозу становлять економічні ризики, посилені впливом воєнного стану, інфляційних процесів та нестабільності законодавчого середовища. Водночас СТОВ «УДАЙ-АГРО» має потенціал до адаптації завдяки технологічним можливостям і досвідченому управлінському персоналу. Застосування експертного методу оцінки ризиків дозволило в умовах інформаційної невизначеності визначити пріоритетні загрози та сформувати обґрунтовану базу для подальшої розробки антикризових заходів, спрямованих на зниження рівня впливу ризиків і підвищення стійкості СТОВ «УДАЙ-АГРО» до змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТОВ «УДАЙ-АГРО» В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО»

На підставі отриманих результатів аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи можемо констатувати про досить ризикове середовище функціонування СТОВ «УДАЙ-АГРО». Досліджуване товариство стикається з великою кількістю ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Як наслідок це вимагає вжиття заходів щодо управління ризиками, яке дозволяє мінімізувати негативний вплив ризику, знизити ймовірність його виникнення або ж взагалі ліквідувати, убезпечитися за рахунок превентивних заходів. Від ефективно налагодженої системи управління ризиками залежатиме здатність СТОВ «УДАЙ-АГРО» реагувати на несприятливі події, прогнозувати розвиток подій, бути більш адаптованим.

Зважаючи на обмежену чисельність працівників (20 осіб) та відсутність достатнього фінансового ресурсу для впровадження повномасштабних ІТ-рішень, процес удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО» доцільно реалізовувати за принципом раціонального використання наявних внутрішніх ресурсів.

Першочергово пропонується встановити чіткий розподіл відповідальності за управління ризиками залежно від сфери їх виникнення. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на загрози, враховуючи специфіку кожного напрямку діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО»:

у фінансовій сфері (ризики неплатоспроможності, коливання валютного курсу, дебіторська заборгованість, цінові ризики тощо) основну відповідальність

доцільно покласти на головного бухгалтера, який має повний доступ до фінансової інформації та інструментів контролю;

у сфері виробництва та агротехнологій (ризики, пов’язані з погодними умовами, хворобами культур, вибором сортів, агротехнічними помилками) – ключова роль належить головному агроному, як спеціалісту, який володіє відповідними знаннями та має змогу оперативно реагувати на загрози;

в операційній та адміністративній діяльності (організаційні збої, кадрові питання, логістичні труднощі, правові ризики) – відповідальним виступатиме директор підприємства.

Кожен із зазначених керівників буде уповноважений приймати рішення в межах своєї компетенції. У випадках, коли йдеться про системні, багатофакторні або критично важливі ризики, доцільно проводити спільне обговорення з участю керівництва СТОВ «УДАЙ-АГРО» та навіть засновників товариства, що дозволяє колективно розробити зважене рішення або програму дій.

Для підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві пропонується впровадити спрощовану систему ідентифікації, аналізу та моніторингу ризиків на базі звичайного табличного редактора (Microsoft Excel або Google Таблиці). Такий підхід не потребує додаткових витрат, а водночас забезпечує фіксацію основних ризиків, їх оцінку та розробку заходів реагування.

У рамках цієї системи також збиратимуться історичні дані про виявлені ризики та заходи, вжиті у відповідь, що дозволить підприємству формувати ретроспективу ризикових ситуацій та краще розуміти їхню повторюваність, сезонність або джерела виникнення. На основі накопичених даних можна буде виділяти успішні практики управління ризиками попередніх років та орієнтуватися на них при прийнятті рішень у майбутньому. Крім того, ознайомлення відповідальних осіб з досвідом попередніх періодів сприятиме підвищенню рівня підготовленості працівників до подібних ситуацій і зміцненню культури управління ризиками загалом.

На рис. 3.1 наведено пропозиції щодо удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО».

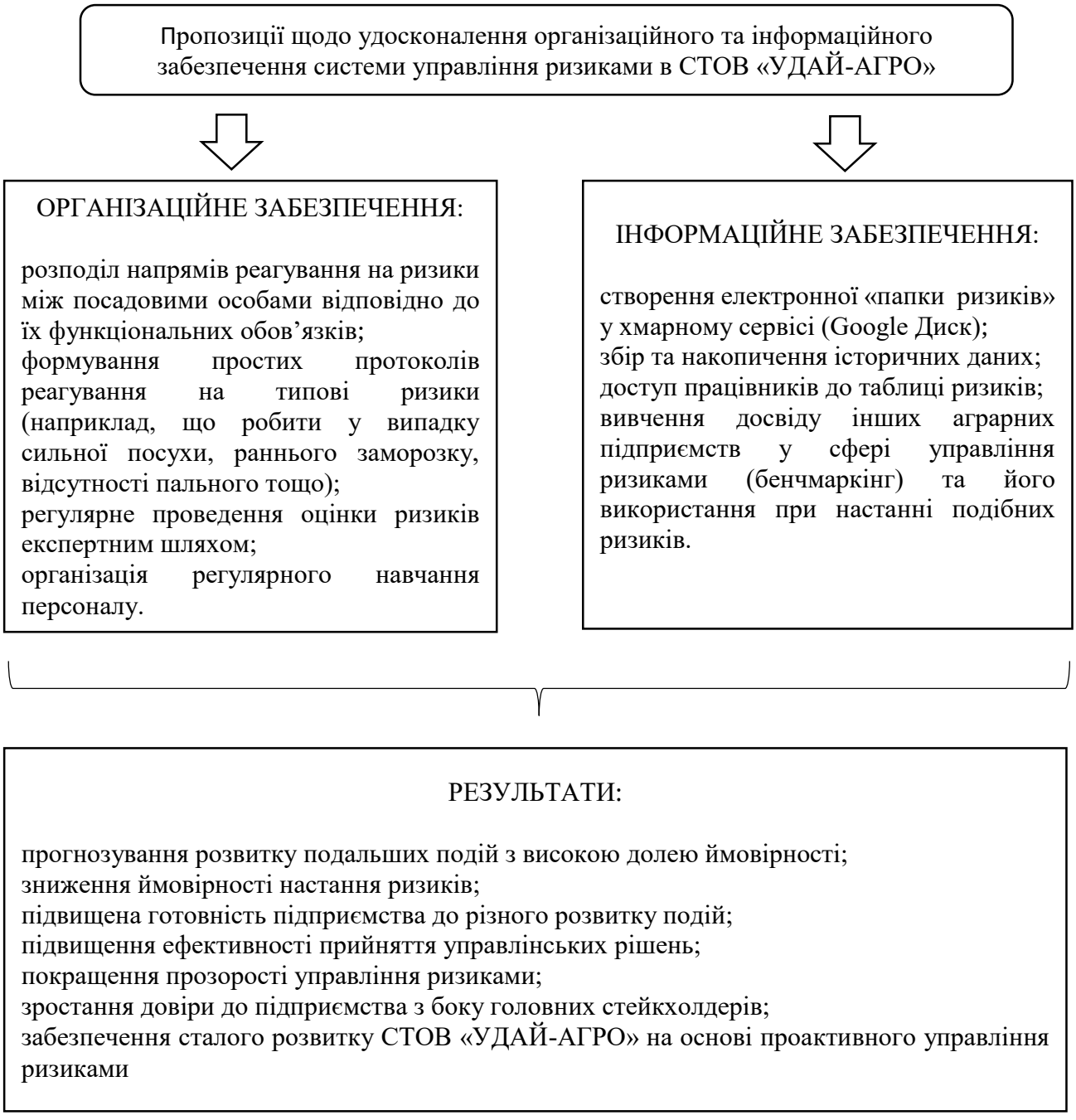

Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення системи управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Примітка. Авторська розробка

Інформаційне забезпечення при цьому реалізується через регулярне оновлення простої таблиці ризиків у табличному форматі (Excel / Google Sheets). Ця таблиця повинна оновлюватися щонайменше раз на місяць, з відображенням нових загроз. Такий підхід не потребує значних фінансових або часових витрат, проте дозволяє забезпечити реальну інтеграцію ризиків у процес управління, що для СТОВ «УДАЙ-АГРО» є найоптимальнішим і досяжним варіантом з огляду на обмежені фінансові ресурси та невелику кількість працівників. У табл. 3.1 наведено запропонований реєстр ризиків.

Таблиця 3.1 – Запропонований реєстр ризиків СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Коментар / Обґрунтування	Заходи реагування / Статус / Дата оновлення
Посуха	Висока	Значний	Прогнози Укргідрометцентру	Вибір посухостійких сортів. Оновлено: червень 2025
Коливання цін на добрива	Середня	Високий	Залежність від імпорту	Закупівля заздалегідь. Оновлено: лютий 2025
Захворювання сої	Низька	Середній	Випадки у регіоні	Профілактичне обприскування. Оновлено: травень 2025

Одночасно важливим елементом є постійний збір та накопичення історичних даних про ризики, які мали місце в минулі роки, шляхи їх подолання та результати впроваджених заходів СТОВ «УДАЙ-АГРО». Така ретроспектива дозволяє проводити якісний аналіз повторюваності ризиків, їх наслідків і ефективності обраних стратегій реагування.

Окрему увагу варто приділити вивченню досвіду інших аграрних підприємств у сфері управління ризиками, зокрема через елементи бенчмаркінгу. Аналіз подібних ситуацій, заходів реагування та отриманих результатів

дозволить СТОВ «УДАЙ-АГРО» адаптувати перевірені практики до власної специфіки, що знизить імовірність помилок та підвищить ефективність управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Рекомендується, щоб керівництво процесом управління ризиками здійснював директор СТОВ «УДАЙ-АГРО», який міг би бути головною особою, відповідальною за координацію та контроль заходів з ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Директор міг би приймати ключові рішення щодо стратегічних напрямів управління ризиками та забезпечувати своєчасність виконання відповідних заходів.

Водночас, для підвищення оперативності управління, рекомендується надати керівникам окремих підрозділів повноваження приймати рішення у межах своїх компетенцій. Наприклад, головний бухгалтер міг би відповідати за фінансові ризики, головний агроном – за аграрні ризики, а керівник операційної діяльності – за ризики, пов’язані з поточною господарською діяльністю. Такий розподіл повноважень дозволив би більш оперативно реагувати на ризики у відповідних сферах.

Директору СТОВ «УДАЙ-АГРО» рекомендовано регулярно оновлювати свої знання в сфері управління ризиками, адже це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Для цього існує безліч доступних ресурсів: перегляд тематичних відеоматеріалів, участь у спеціалізованих онлайн-програмах, наприклад, у платформі «Дія.Сіті», яка пропонує безкоштовні навчальні курси та вебінари. Це дозволяє залишатися в курсі сучасних тенденцій, нових методик і технологій.

Крім того, важливим є відвідування конференцій, семінарів та інших заходів, присвячених аграрній тематиці. Такі події дають змогу не тільки здобути нові знання, але й обмінятися досвідом з колегами, познайомитися з практичними кейсами та налагодити корисні професійні контакти. Усе це значно підвищує рівень управлінської компетентності та ефективність роботи підприємства у сфері управління ризиками.

На нашу думку, з метою підвищення ефективності системи управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО» необхідно слідувати наступним правилам, які наведені на рис. 3.2.

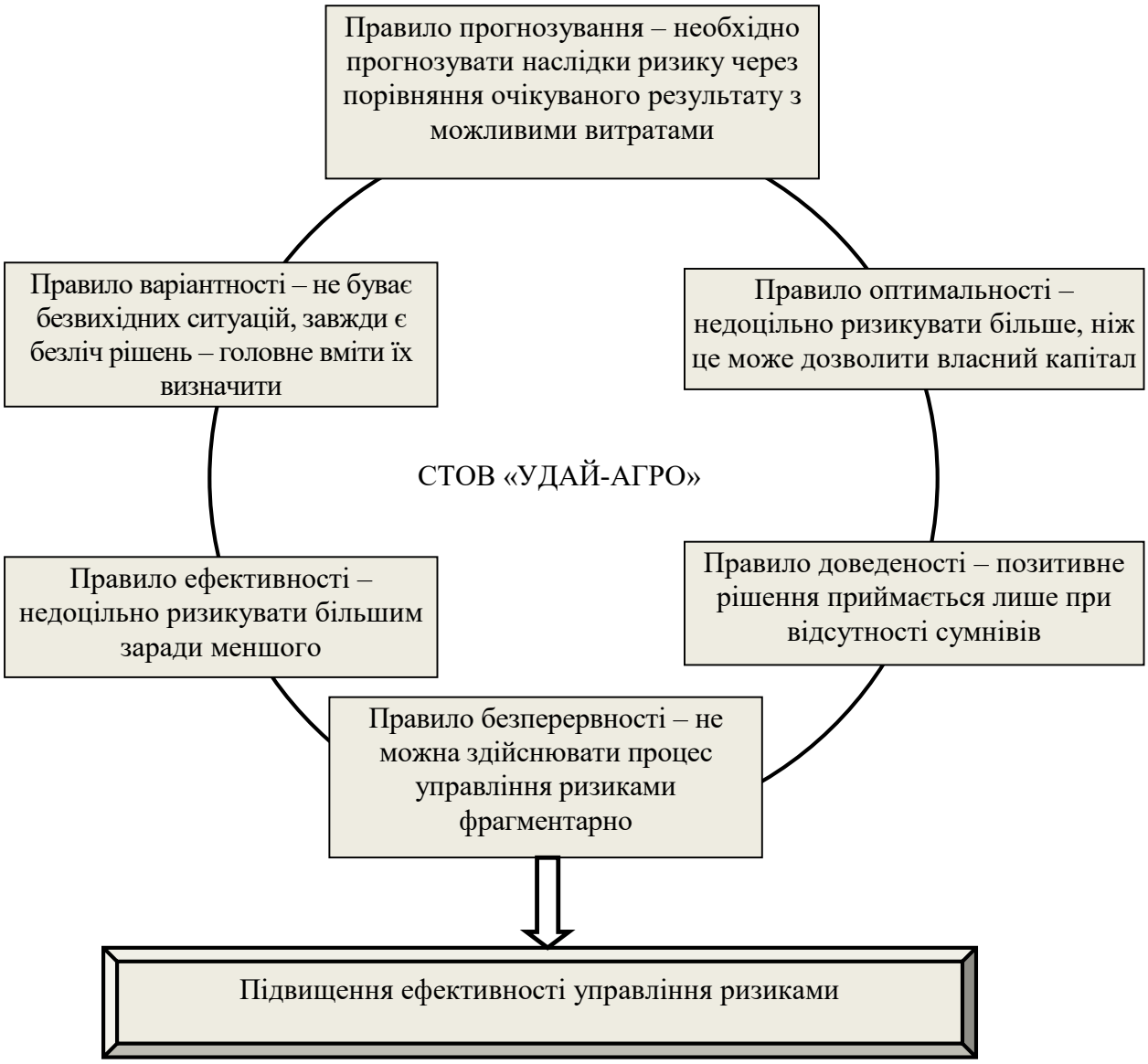

Рисунок 3.2 – Правила, яким необхідно слідувати з метою підвищення ефективності управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Правила управління ризиками, наведені для СТОВ «УДАЙ-АГРО», повинні стати фундаментальною основою для прийняття будь-яких рішень, пов’язаних із реагуванням на різноманітні ризикові ситуації. Вони створюють чітку систему координат, яка допомагає не лише оцінювати загрози, а й вибирати найбільш адекватні й обґрунтовані шляхи їх мінімізації. Дотримання цих правил

забезпечує системність і послідовність у процесі управління ризиками, що є особливо важливим для стабільної роботи аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Правило доведеності підкреслює необхідність приймати позитивне рішення лише тоді, коли немає сумнівів щодо його правильності. Це допомагає уникнути необґрунтованих ризиків і приймати рішення, які базуються на достовірній інформації та ретельному аналізі. Водночас правило безперервності наголошує на тому, що процес управління ризиками не повинен бути випадковим або фрагментарним. Постійний і систематичний контроль за ризиками дозволяє своєчасно реагувати на зміни та мінімізувати потенційні негативні наслідки.

Важливе значення має і правило варіантності, яке нагадує, що навіть у складних ситуаціях існує кілька можливих шляхів вирішення проблем. Вміння визначати і аналізувати різні варіанти дозволяє керівництву підприємства обирати найбільш ефективні стратегії реагування, а не зупинятися перед труднощами. При цьому правило прогнозування вимагає передбачати потенційні наслідки ризиків і порівнювати очікувані результати з можливими витратами, що допомагає уникнути необґрунтованих витрат і втрат.

Правила оптимальності та ефективності акцентують увагу на важливості збалансованого підходу до ризиків. Не варто ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал підприємства, а також уникати ситуацій, коли потенційні втрати перевищують можливі вигоди. У сукупності ці правила формують комплексну систему управління ризиками, яка допоможе СТОВ «УДАЙ-АГРО» діяти виважено, зберігати фінансову стійкість і ефективно реагувати на виклики сучасного аграрного ринку.

Запропоновані заходи стануть міцним фундаментом для переходу СТОВ «УДАЙ-АГРО» до проактивного підходу в управлінні ризиками, що передбачає своєчасне виявлення, оцінку та запобігання потенційним загрозам ще на ранніх етапах їх появи, замість реагування лише після виникнення проблем. Хоч ці кроки й є простими у впровадженні, вони розроблені з урахуванням

специфіки СТОВ «УДАЙ-АГРО», зокрема обмежень, пов’язаних із фінансовим дефіцитом, а також малою чисельністю працівників. Такий збалансований підхід дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зберегти гнучкість управління і забезпечити стабільність виробничих процесів, водночас уникаючи надмірних витрат на складні системи та зайве навантаження на персонал. Завдяки цьому СТОВ «УДАЙ-АГРО» зможе підвищити свою стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, поєднання організаційних та інформаційних рішень створює цілісну систему ризик-менеджменту, що відповідає сучасним викликам аграрного сектору та забезпечує стійкість і адаптивність СТОВ «УДАЙ-АГРО» до змінного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи враховують наявні обмеження фінансових ресурсів, тому запропоновані заходи не потребують значних витрат, а передбачають насамперед зміну підходу до управління. Це дозволяє ефективно використовувати наявні внутрішні можливості підприємства без додаткових інвестицій. Надалі, у разі розширення діяльності та покращення фінансового стану, можна буде впроваджувати більш комплексні ІТ-рішення та розширювати систему управління ризиками, що сприятиме подальшому зміцненню позицій СТОВ «УДАЙ-АГРО» на ринку.

3.2 Розробка плану управління найбільш поширеними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО»

У зв’язку з існуванням підвищеного рівня ризику СТОВ «УДАЙ-АГРО» необхідно мати план управління найбільш поширеними з них. Це дозволить своєчасно вживати превентивних заходів з метою недопущення окремих ризиків або ж зменшення їх негативного впливу.

СТОВ «УДАЙ-АГРО» стикається з низкою як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Управління внутрішніми ризиками можна зробити контрольованим,

передбачати усі можливі ризики й вживати заходи як мінімум для зменшення ймовірності їх настання. На 100 % виключити ризики неможливо через їх невизначений характер, але можна зменшити ймовірність їх виникнення. Із зовнішніми ризиками ситуація складніша, оскільки вони не залежать від самого товариства, а знаходяться поза зоною його контролю. Тому в питанні зовнішніх ризиків управління з боку СТОВ «УДАЙ-АГРО» зводитиметься до постійного аналізу та моніторингу за його станом, а також вжиття заходів спрямованих на нейтралізацію негативного впливу за умови їх реалізації.

Внутрішні ризики СТОВ «УДАЙ-АГРО» різноманітні, постійно можуть з'являтися нові, які раніше були не характерні для його діяльності. Тому жодні ризики не можна виключати, а постійно моніторити усі сфери діяльності товариства. Наразі відібрано найбільш актуальні внутрішні ризики СТОВ «УДАЙ-АГРО» і у табл. 3.2 запропонована програма управління актуальними внутрішніми ризиками товариства.

Таблиця 3.2 – Програма управління актуальними внутрішніми ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО»

№	Назва ризику	Рекомендації
1	2	3
1	Низький рівень технічного оснащення	Залучення лізингу, участь у програмах підтримки, план технічної модернізації.
2	Нестача кваліфікованих працівників	Співпраця із закладами перед вищої та вищої освіти, внутрішнє навчання, відкриття курсів навчання для жінок, система мотивації.
3	Несвоєчасне здійснення розрахунків з постачальниками	Фінансовий контролінг, гнучкі контракти, страхові резерви
4	Висока залежність від одного виду продукції	Диверсифікація, аналіз ринку, моніторинг рентабельності
5	Проблеми з постачанням ресурсів	Довгострокові контракти, стратегічний резерв, електронна система постачання

Продовження табл. 3.2

1	2	3
6	Брак власних фінансових ресурсів	Оптимізація витрат, залучення фінансування, кооперація з іншими малими аграрними підприємствами
7	Зменшення прибутку	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, запровадження інноваційних технологій
8	Зменшення земельного банку	Довгострокові договори оренди, мотивація пайовиків
9	Зниження ефективності використання земель	Агрохімічне обстеження, сівозміна, точне землеробство
10	Неналежне зберігання зерна	Модернізація сховищ, контроль умов, відповідальність персоналу

Примітка. Авторська розробка

Програма управління актуальними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО» є комплексом цілеспрямованих заходів, спрямованих на зменшення впливу негативних факторів на діяльність товариства. Вона охоплює найактуальніші ризики, з якими стикається СТОВ «УДАЙ-АГРО», та пропонує дієві механізми їх мінімізації або уникнення. Такий підхід дозволяє СТОВ «УДАЙ-АГРО» не лише оперативно реагувати на потенційні загрози, а й формувати превентивні стратегії, які підвищують загальну стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Запропоновані рекомендації включають як технічні, так і організаційні заходи – від модернізації матеріально-технічної бази до співпраці з освітніми закладами, впровадження точного землеробства та створення страхових резервів. Особливої уваги заслуговує напрям диверсифікації виробництва та раціонального використання земельних ресурсів, що сприяє зниженню залежності від одного виду продукції та забезпечує стабільність доходів СТОВ «УДАЙ-АГРО». Таким чином, реалізація даної програми має на меті сформувати системний підхід до управління ризиками, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного аграрного середовища.

Запропоновані заходи дозволять СТОВ «УДАЙ-АГРО» не лише зменшити вплив уже наявних ризиків, а й створити основу для ефективного управління новими викликами, що можуть виникнути в майбутньому. Впровадження програми сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стабілізації виробничих процесів, збереженню фінансової стійкості та формуванню позитивного іміджу серед партнерів, пайовиків і працівників. Завдяки цим діям господарство зможе зменшити рівень невизначеності та забезпечити системність у прийнятті управлінських рішень.

Безумовно, передбачити всі можливі ризики неможливо, особливо в умовах сучасного мінливого аграрного середовища, кліматичних змін, нестабільності ринків і політичних викликів. Однак, наявність структурованої програми управління актуальними ризиками дозволяє зосередити зусилля саме на тих загрозах, які є найбільш ймовірними та критичними для ефективного функціонування підприємства. Таким чином, СТОВ «УДАЙ-АГРО» формує проактивну позицію в питаннях ризик-менеджменту, що є запорукою сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Наступним важливим аспектом є аналіз зовнішніх ризиків, які становлять ще більшу загрозу для діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО», адже на відміну від внутрішніх, аграрне господарство практично не має можливості безпосередньо впливати на їх виникнення чи розвиток. Це, зокрема, ризики, пов’язані зі змінами клімату, коливанням цін на ринку, законодавчими змінами, валютною нестабільністю, політичними факторами тощо. У таких умовах СТОВ «УДАЙ-АГРО» повинно не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й бути завчасно готовим до їхнього прояву.

У цьому контексті особливої ваги набуває створення ефективної системи ранньої діагностики зовнішніх ризиків. Така система передбачає постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, аналіз тенденцій і виявлення потенційних загроз на ранніх етапах їх формування. Завдяки цьому СТОВ «УДАЙ-АГРО» може заздалегідь розробляти адаптивні стратегії, зменшувати втрати й уникати неочікуваних збоїв у своїй діяльності.

З урахуванням зазначеного, у табл. 3.3 запропоновано програму управління актуальними зовнішніми ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО», яка включає в себе перелік ключових загроз із зовнішнього середовища, а також практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства до їхнього впливу.

Таблиця 3.3 – Програма управління актуальними зовнішніми ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО»

№	Назва ризику	Рекомендації
1	Підвищення рівня оподаткування	Юридичний аудит, участь у аграрних об’єднаннях
2	Втрати урожаю через воєнні дії	Агрострахування, розміщення посівів у безпечних зонах, мобільні модулі зберігання
3	Зростання цін на добрива, ПММ, насіння	Форвардні контракти, альтернативні добрива, оптимізація витрат
4	Погіршення кліматичних умов	Посухостійкі сорти, точне землеробство, агрометеомоніторинг
5	Ускладнення збуту через війну	Альтернативні ринки, держпідтримка експорту, співпраця з гуманітарними організаціями
6	Зниження цін на продукцію	Переробка, фіксовані контракти, біржові інструменти хеджування
7	Зменшення державної підтримки	Підвищення ефективності, міжнародне фінансування, сучасні системи управління
8	Негативні зміни в законодавстві	Моніторинг законодавства, юридичний супровід
9	Рейдерські захоплення	Юридичний захист, реєстрація прав, охорона
10	Посилення конкуренції з боку агрохолдингів	Якість, сертифікація, брендинг, кооперація

Примітка. Авторська розробка

Зазначені заходи дозволять СТОВ «УДАЙ-АГРО» сформувати гнучку та адаптивну систему управління зовнішніми ризиками. Кожен із запропонованих інструментів орієнтований на пом’якшення потенційних негативних наслідків, зокрема за рахунок запобігання втратам, диверсифікації постачальників і ринків збуту, юридичного та інформаційного захисту, а також впровадження новітніх агротехнологій. Такий підхід дозволяє СТОВ «УДАЙ-АГРО» не лише зберігати

стабільність у складних умовах, а й створює передумови для довгострокового розвитку.

Важливо зазначити, що жодна програма не може повністю усунути ризики зовнішнього середовища, однак своєчасна і правильна реакція на них, підкріплена конкретними управлінськими діями, значно знижує вірогідність критичних наслідків. Запропоновані заходи є не лише захисними, але й відкривають нові можливості для удосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та розширення ринкових позицій підприємства.

Реалізація програми управління зовнішніми ризиками сприятиме підвищенню загальної стійкості СТОВ «УДАЙ-АГРО» до дестабілізуючих факторів середовища. Це дозволить оперативно адаптуватися до нових викликів, зберегти конкурентні переваги, а також забезпечити продовження діяльності навіть у кризових умовах.

В умовах воєнного стану аграрні підприємства України, зокрема СТОВ «УДАЙ-АГРО», стикаються з підвищеним рівнем невизначеності, що охоплює як виробничу, так і збутову діяльність. У цьому контексті особливої актуальності набуває інструмент аграрного страхування, який дозволяє знизити вплив зовнішніх шоків і мінімізувати фінансові втрати у разі настання несприятливих подій. Страхування аграрних ризиків дає змогу компенсувати збитки, пов’язані з втратою врожаю через бойові дії, погіршенням погодних умов, стихійними лихами чи іншими форс-мажорними ситуаціями, які є малоконтрольованими для СТОВ «УДАЙ-АГРО».

Для впровадження цього інструменту СТОВ «УДАЙ-АГРО» може укладати договори зі спеціалізованими страховими компаніями, які пропонують поліси з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва в зоні ризику. Процес реалізації передбачає ідентифікацію ключових загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та визначення вартості страхового покриття. Важливо також забезпечити участь у державних програмах підтримки агрострахування,

зокрема із частковим відшкодуванням страхових внесків, що зробить цей інструмент більш доступним і привабливим для агровиробника.

Застосування страхування дозволить СТОВ «УДАЙ-АГРО» знизити навантаження на власні резерви, зберегти платоспроможність у разі матеріальних втрат, а також підвищити інвестиційну привабливість завдяки більшому рівню захищеності. Крім того, наявність страхових полісів може стати позитивним фактором при отриманні банківського кредитування чи участі в міжнародних програмах фінансування, адже свідчитиме про наявність системного підходу до управління ризиками.

Аграрне страхування в умовах воєнного стану виступає не лише як захисний механізм, а й як важливий стратегічний інструмент зменшення ризиків, що формує основу стабільності діяльності підприємства. Його інтеграція у загальну систему управління ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО» забезпечить більшу впевненість у завтрашньому дні, сприятиме збереженню врожаю, фінансової стабільності та продовженню ефективної роботи підприємства в умовах кризового середовища.

На рис. 3.2 відображено загальну схему страхування ризиків на СТОВ «УДАЙ-АГРО».

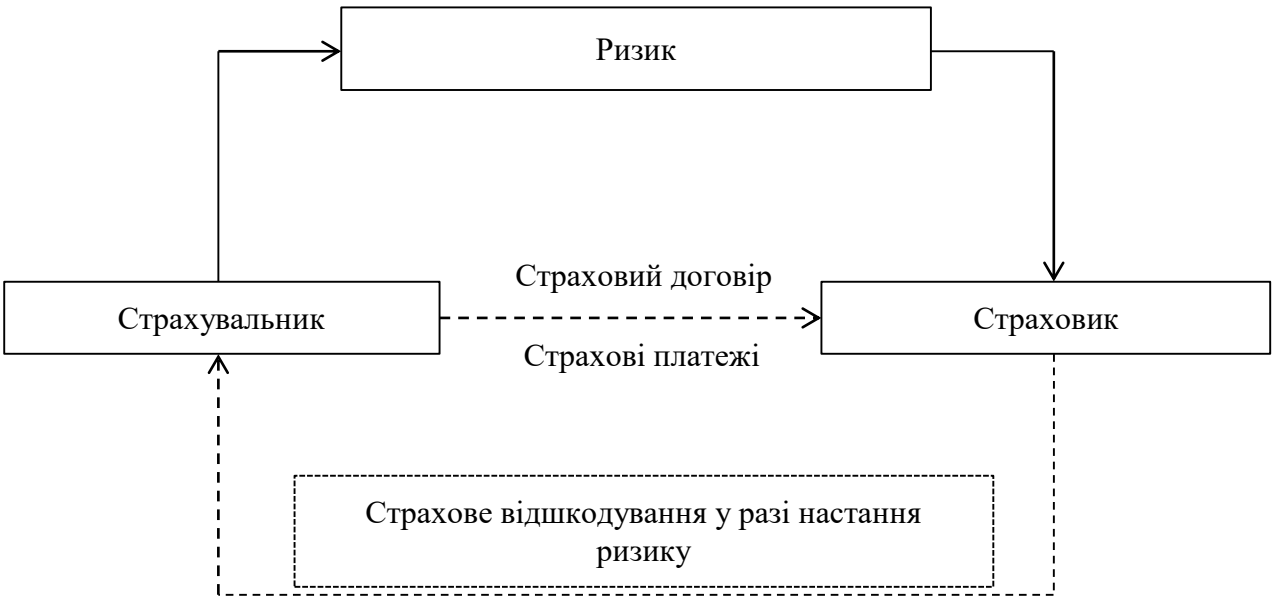

Рисунок 3.2 – Схема страхування ризиків на СТОВ «УДАЙ-АГРО»

Примітка. Авторська розробка

Зокрема, в Україні подібні послуги з страхування аграрних підприємств пропонує велика кількість компаній, зокрема: ІНГО Україна, ARX, Арсенал Страхування, VUSO та інші. Застосування страхування від воєнних ризиків дозволить СТОВ «УДАЙ-АГРО» зменшити фінансові втрати, забезпечити безперервність виробничих процесів та підвищити довіру з боку інвесторів і партнерів. В умовах нестабільності та підвищених загроз, наявність такого страхового покриття стає важливим елементом стратегії управління ризиками для аграрного бізнесу. На рис. 3.3 наведено можливі ефекти, які отримає СТОВ «УДАЙ-АГРО» від запровадження агрострахування від воєнних викликів.

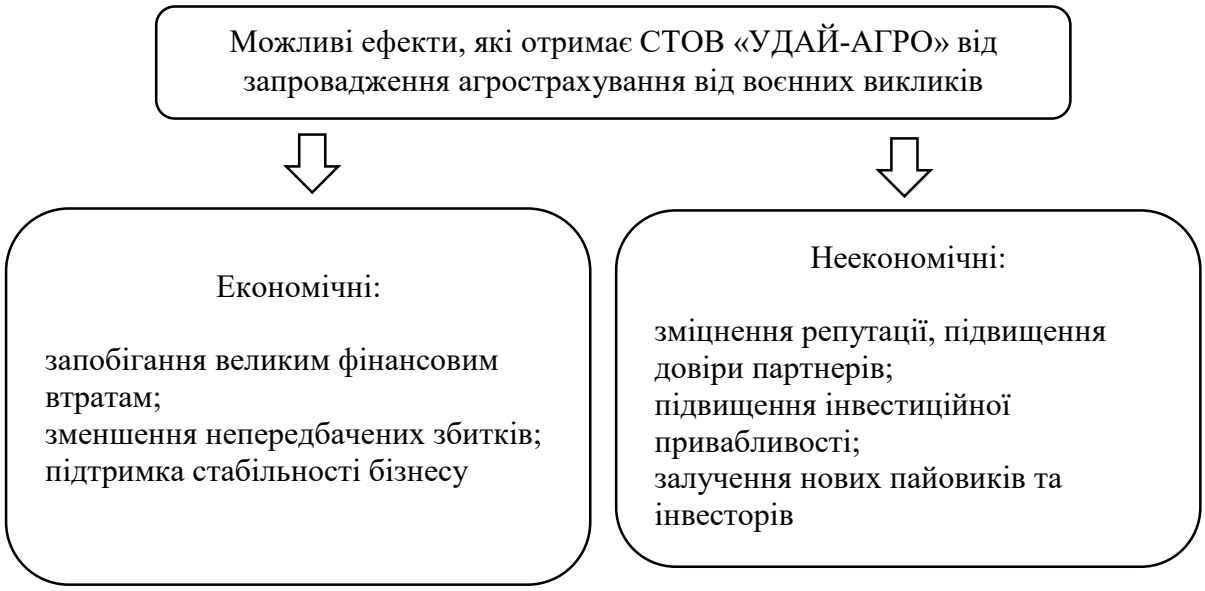

Рисунок 3.3 – Можливі ефекти, які отримає СТОВ «УДАЙ-АГРО» від запровадження агрострахування від воєнних викликів

Примітка. Авторська розробка

Агрострахування від воєнних ризиків є важливим інструментом управління безпекою та стабільністю аграрного підприємства, особливо в умовах нестабільності, що має місце в Україні. Запровадження такого виду страхування дозволяє СТОВ «УДАЙ-АГРО» значно знизити фінансові ризики, пов’язані з можливими пошкодженнями майна чи втратою врожаю через воєнні дії. Це забезпечує більш передбачуване планування виробничої діяльності і

фінансової політики підприємства, що є ключовим для сталого розвитку і довгострокової конкурентоспроможності.

Крім безпосередніх економічних переваг, агрострахування сприяє зміцненню репутації підприємства серед партнерів і інвесторів. Надійний захист від форс-мажорних обставин підвищує довіру до СТОВ «УДАЙ-АГРО», що відкриває додаткові можливості для співпраці, залучення фінансування та розширення виробничих потужностей. В умовах ринку, де конкуренція зростає, це є суттєвим фактором, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Таким чином, з метою зниження негативного впливу ризиків на діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» необхідно мати розроблену програму управління найбільш актуальними з них. Це дозволить оперативно реагувати на їх виявлення, вносити корективи у господарську діяльність на ранніх стадіях розвитку ризику, мінімізувати негативні впливи тощо. Наявність такої програми захищатиме СТОВ «УДАЙ-АГРО» від втрат. У контексті військових викликів актуальним постає для товариства запровадження агрострахування, що дозволить зменшити непередбачені витрати, підвищити довіру партнерів, зокрема пайовиків та інвесторів тощо.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, що має назву «розробка стратегій покращення управління ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО» в сучасному бізнес-середовищі», виконано поставлені завдання та сформульовано наступні висновки:

1. Запропоновано удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО». в удосконалення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО» покладено налагодження організаційного та інформаційного забезпечення. Організаційне забезпечення покликане створити єдину структуру, правила та стандарти управління

ризиками. Інформаційне забезпечення базується на широкому використання програмного забезпечення, інтеграції штучного інтелекту, формування єдиної інформаційної бази, що дозволятиме управлінській системі оперативно реагувати на можливі ризики та своєчасно ухвалювати відповідні рішення.

2. Розроблено план управління найбільш поширеними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО». поєднання організаційних та інформаційних рішень створює цілісну систему ризик-менеджменту, що відповідає сучасним викликам аграрного сектору та забезпечує стійкість і адаптивність СТОВ «УДАЙ-АГРО» до змінного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи враховують наявні обмеження фінансових ресурсів, тому запропоновані заходи не потребують значних витрат, а передбачають насамперед зміну підходу до управління. Це дозволяє ефективно використовувати наявні внутрішні можливості підприємства без додаткових інвестицій. Надалі, у разі розширення діяльності та покращення фінансового стану, можна буде впроваджувати більш комплексні IT-рішення та розширювати систему управління ризиками, що сприятиме подальшому зміцненню позицій СТОВ «УДАЙ-АГРО» на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі» дозволило досягти поставленої мети та зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність, зміст та основні підходи до поняття «ризик». Ризик є невід'ємним атрибутом будь-якої господарської діяльності, породжено невизначеністю. Дане поняття досліджувала велика плеяда науковців минулого та теперішнього, в умовах воєнного стану, різких геополітичних змін увага науковців лише зростає до даного поняття. У загальному під ризиком слід розуміти ймовірність настання певної небажаної ситуації, яка призводить до втрати, недоотримання доходів, збитків.

2. Визначено види ризиків аграрного сектору в сучасному бізнес-середовищі та надано їх характеристику . Існує чимала кількість ризиків, з якими постійно стикаються підприємства аграрного сектору України. Повномасштабне вторгнення лише посилило невизначеність та створило сприятливе середовище для розвитку різноманітних ризиків. Найбільш актуальними для аграрного сектору є нині є ризики пов'язані з військовими діями, зокрема: ускладення доступу до матеріально-технічних ресурсів, зміна фокусування на вирощуванні культур, вплив на ринки та економічну ситуацію, втрати робочої сили, пошкодження сільськогосподарських угідь, збитки і пошкодження інфраструктури тощо. До найбільш поширених ризиків підприємств аграрного сектору, які не пов'язані з війною, а зумовлені галузевою специфікою належить: висока залежність від технологій, шкідники та хвороби, втрата родючості ґрунтів, вирощування нових культур, цінові ризики, несприятливі погодні умови тощо.

3. Розглянуто методичні підходи до управління та оцінки ризиків підприємства. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління ризиками стає необхідною умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Ризик-менеджмент, який охоплює як

управління ризиками, так і їх оцінку, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на загрози, формувати превентивні заходи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методичні підходи до управління ризиками різняться за часом реагування (проактивний і реактивний) та за стилем управління (консервативний, агресивний і поміркований), що дає змогу підприємствам обирати найбільш релевантну стратегію залежно від їх ресурсного потенціалу та рівня готовності до змін. У процесі оцінки ризиків важливу роль відіграє поєднання якісних та кількісних методів, які, незважаючи на обмеження, дозволяють ідентифікувати загрози, оцінити їхній вплив та ймовірність настання, що формує надійну основу для мінімізації негативних наслідків і посилення адаптивних можливостей підприємства.

4. Представлено аналіз об’єкта та суб’єкта управління СТОВ «УДАЙ-АГРО». Досліджуване товариство є типовим представником сільськогосподарського сектору України з вираженою спеціалізацією на рослинництві, ефективною організаційною структурою та стійкими партнерськими відносинами з пайовиками. В умовах воєнного стану товариство має проблеми з дефіцитом кадрів, невизначеністю, а також посиленою конкуренцією між аграрними підприємствами за прихильність пайовиків.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО». Отримані результати аналізу за період 2022-2024 рр. свідчить про позитивні тенденції у зростанні вартості сукупного та власного капіталу капіталу СТОВ «УДАЙ-АГРО». Протягом даного періоду досліджуване товариство є прибутковим, сума чистого прибутку за результатами 2024 р. склала 223,5 тис. грн. Незважаючи на це, є кілька значних проблем, зокрема нестача основних засобів, велика дебіторська заборгованість, і нестабільність чистого доходу через зовнішні економічні та кліматичні умови.

6. Надано характеристику ризикам діяльності СТОВ «УДАЙ-АГРО» та провести їх оцінку. Визначено, що діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» характеризується високим рівнем ризику, зумовленого як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Найбільшу загрозу становлять економічні ризики,

посилені впливом воєнного стану, інфляційних процесів та нестабільності законодавчого середовища. Водночас СТОВ «УДАЙ-АГРО» має потенціал до адаптації завдяки технологічним можливостям і досвідченому управлінському персоналу. Застосування експертного методу оцінки ризиків дозволило в умовах інформаційної невизначеності визначити пріоритетні загрози та сформувати обґрунтовану базу для подальшої розробки антикризових заходів, спрямованих на зниження рівня впливу ризиків і підвищення стійкості СТОВ «УДАЙ-АГРО» до змін у зовнішньому середовищі.

7. Запропоновано удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО». в удосконалення управління ризиками на СТОВ «УДАЙ-АГРО» покладено налагодження організаційного та інформаційного забезпечення. Організаційне забезпечення покликане створити єдину структуру, правила та стандарти управління ризиками. Інформаційне забезпечення базується на широкому використання програмного забезпечення, інтеграції штучного інтелекту, формування єдиної інформаційної бази, що дозволятиме управлінській системі оперативно реагувати на можливі ризики та своєчасно ухвалювати відповідні рішення.

8. Розроблено план управління найбільш поширеними ризиками СТОВ «УДАЙ-АГРО». З метою зниження негативного впливу ризиків на діяльність СТОВ «УДАЙ-АГРО» необхідно мати розроблену програму управління найбільш актуальними з них. Це дозволить оперативно реагувати на їх виявлення, вносити корективи у господарську діяльність на ранніх стадіях розвитку ризику, мінімізувати негативні впливи тощо. Наявність такої програми захищатиме СТОВ «УДАЙ-АГРО» від втрат. У контексті військових викликів актуальним постає для товариства запровадження агрострахування, що дозволить зменшити непередбачені витрати, підвищити довіру партнерів, зокрема пайовиків та інвесторів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 26.04.2025)

2. Кодекс законів про працю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 26.04.2025)

3. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 26.04.2025)

4. Цивільний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 26.04.2025)

5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: ЗУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 26.04.2025)

6. Про державну підтримку сільського господарства України: ЗУ. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

7. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: ЗУ. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

8. Про сільське господарство: ЗУ. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

9. Про страхування: ЗУ. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

10. Бездітко О.Є. Класифікація ризиків сільськогосподарських підприємств з метою вибору інструментів управління ними. *Наукові горизонти*. 2019. Том 22. С. 64-71.

11. Бровко Л., Чорновол О. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 62-66.

12. Бурєннікова Н.В., Гордійчук А.П., Бурєнніков Ю.Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління:

оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризики. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 1. С. 387-396.

13. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398 (дата звернення: 29.03.2025)

14. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208 (дата звернення: 17.04.2025)

15. Воробйова С.І. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*. 2022. No 180. С. 98-104.

16. Галицький О.М., Лівінський А.І., Дяченко О.П. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 93-98.

17. Грабіна К.В., Шендрик В.В. Огляд процесів управління ризиками в it-проєктах у контексті стандартів проєктного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 26-32.

18. Гривківська О.В., Гейжа Є.О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/29fdd83f-5922-4417-92fc-3631dc77aeea (дата звернення: 18.04.2025)

19. Гросул В.А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64.

20. Данченко О.Б., Занора, В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

21. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.05.2025)

22. Другі роковини повномасштабної війни: з чим до неї прийшло сільське господарство. Інфографіка. URL: https://mind.ua/publications/20269789-drugi-rokovini-povnomasshtabnoyi-vijni-z-chim-do-neyi-prijshlo-silske-gospodarstvo-infografika (дата звернення: 18.04.2025)

23. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229-236.

24. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проекцій розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 82-86.

25. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 1. 2023. С. 203-209.

26. Захарова О.Л. Ризики аграрного виробництва та їх хеджування. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 256-260.

27. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення: 18.04.2025)

28. Зборовська Т.В., Губін Ю.І., Благун О.Д. Оцінка ризиків, що впливають на безперервність діяльності фармацевтичних підприємств України. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2020. № 2 (62). С. 38-44.

29. Караєва Н.В. Еколого-економічний ризик-менеджмент: методи оцінювання ризиків: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології моніторингу довкілля». 2019. 78 с.

30. Кириченко Н., Алєщенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 65-73.

31. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: https://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf (дата звернення: 29.03.2025)

32. Лисак Г.Г. Визанчення сутності поняття «ризик» у контексті наукових концепцій. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи»*. 2024. С. 100-102.

33. Малиш І. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 6. С. 81-88.

34. Мірзоєва Т., Балан О., Старенький М. Щодо сутності господарських ризиків у контексті змінних реалій сьогодення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 218-223.

35. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1647 (дата звернення: 17.04.2025)

36. Опендатабот СТОВ «УДАЙ-АГРО». URL: https://opendatabot.ua/c/30946412 (дата звернення: 24.05.2025)

37. Пащенко Є.М., Іващенко С.М. поняття та принципи управління ризиками в Міністерства оборони України та Збройних силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 77. С. 102-107.

38. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип.24. С. 51-57.

39. Посохов І.М. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику. *Вістник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2012. № 5. С. 101-108.

40. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

41. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 63-71

42. Самошкіна І., Гриб, Є. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2250 (дата звернення: 18.04.2025)

43. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. № 4(2). С. 42-51.

44. Сисоєва І., Загородній А., Пилипенко Л., Томілін О., Балазюк О., Погріщук О. Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Т. 7. № 1. С. 164-191.

45. Старинець О.Г. Фінансові ризики в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 180-184.

46. Танасієва М.М.., Никифорак І.І. Ризики як об’єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 30-35.

47. Тарашевський М.М. Аналіз тенденцій і ризиків діяльності транспортних підприємств в Україні. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΌГОΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Toronto, Canada, August 21th 2020). Toronto, Canada: European Scientific Platform, 2020, Vol. 1, P. 24-26.

48. Тептюк Д.С. Платіжний баланс як інструмент аналізу макроекономічних ризиків країн. *Інноваційні ідеї в економічній науці*. Київ: НаУКМА, 2023. С. 58-60.

49. Томілін О., Краснікова О., Гечбаия Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № *4*(51), 147-162.

50. Тютченко С.М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 201-206.

51. Уваренко Л.О. Ризик як детермінанта управлінських процесів: класифікаційно-функціональний дискурс. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2025. № 1.* URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17366901461267.pdf (дата звернення: 17.04.2025)

52. Фабіянська В.Ю. Аудиторський ризик: сутність, методика оцінки та шляхи зниження. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні наук*и. 2020. № 1. С. 110-121.

53. Христенко Г.М., Федуняк І.О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 30-36.

54. Чорній В.В., Гинчук Д.Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. С. 120-121.

55. Чорнобай Л.М., Мушеник І.М. Сучасні ризики сільськогосподарської діяльності та методи їх нівелювання. *Modern Economics*. 2023. № 42. С. 111-116.

56. Чунмей Ж. Управління ризиками компонентом функціональності інформаційної системи підтримки прийняття рішень аграрного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 35-38.

57. Шерстюк О., Волошина О. Ідентифікаційні ознаки ризику неефективності системи внутрішнього контролю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 245-255.

58. Ярмола К.М., Чухрай Н.І. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. С. 160-170.

59. Chapman R.J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd edition. England: Wiley, 2011. 676 p.

60. COSO ERM (Enterprise Risk Management). URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

61. ISO 22000 (менеджмент безпечності харчових продуктів). URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 04.04.2025)

62. ISO 31000:2018 – Стандарт управління ризиками. URL: https://fincontrolnew.com.ua/attachments/6d9e0ad2-134b-49ee-be78-fb6ab36b76f4_9.pdf (дата звернення: 04.04.2025)

63. ISO 9001:2015 – Системи менеджменту якості. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (дата звернення: 04.04.2025)

64. Ttravinska S.I. Risk assessment and management as the component of the internal control system of milk processing companies. *European journal of economic studies*. 2013. № 2(4). 136 p.

65. Wideman M.R. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks). Pennsylvania: PMI, 1992. 57 p.

66. Youcontrol СТОВ «УДАЙ-АГРО». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=44637897&tb=file#express-universal-file (дата звернення: 24.05.2025)

ДОДАТКИ