

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА АГРАРНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав:	студент групи ЕкмМ-11с Крижалов Назар Ігорович	_____
Науковий керівник:	доц., к.е.н. Кривешко Ольга Володимирівна <i>(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)</i>	_____
Рецензент:	<i>(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)</i>	_____

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький
О. О.

« ____ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу магістра
Крижалова Назара Ігоровича
прізвище, ім'я, по-батькові

1. Тема роботи: Управління ризиками на аграрному підприємств
затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: 1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 240 с.; 2. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. / С.І. Дем'яненко. – Київ : КНЕУ, 2018. – 520 с.; 3. Кирилов Ю.Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: монографія. / Ю.Є. Кирилов. – Херсон: Олді – Плюс, 2015. – 420 с.; 4. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

1. Теоретико-методологічні основи управління ризиками на підприємстві. _____
2. Аналіз управління ризиками у аграрному підприємстві. _____
3. Удосконалення системи управління ризиками для підприємства _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): _____
рисунок, таблиці, графіки _____

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Кривешко О.В.		
Розділ 2	доц. Кривешко О.В.		
Розділ 3	доц. Кривешко О.В.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент _____

Крижало Н.І. _____

Науковий керівник _____

Кривешко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління ризиками на підприємстві	8
1.1. Сутність та види економічних ризиків	8
1.2. Процес управління ризиками на підприємстві	18
1.3. Особливості ризик-менеджменту в сільському господарстві	27
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2. Аналіз управління ризиками у ТОВ «АГРОПЛАНТЕКО»	39
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства	39
2.2. Аналіз ризиків для ТОВ «Агроплантеко»	49
2.3. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві	60
Висновки до розділу 2	67
Розділ 3. Удосконалення системи управління ризиками для ТОВ «Агроплантеко»	69
3.1. Напрямки зменшення ризиків для ТОВ «Агроплантеко»	69
3.2. Впровадження практики страхування ризиків на підприємстві	77
Висновки до розділу 3	87
Висновки	89
Список використаних джерел	93
Додатки	101

ВСТУП

За рахунок кліматичних умов та земельних ресурсів Україна є країною із високим аграрним потенціалом. Однак стан сільського господарства, який залишився після отримання країною незалежності бажає кращого. Низький рівень автоматизація, розвал колективних господарств і відсутність приватних фермерських господарств із відповідним досвідом спричинили занепад аграрної сфери. Високий рівень конкуренції з боку імпортних виробників плодово-овочевої продукції протягом тривалого часу поставив сільгосп підприємств на межу виживання.

Разом з тим протягом останніх десяти років ситуація в сільському господарстві почала змінюватися. Почали з'являтися малі і великі агрофірми, які успішно функціонують на ринку. Однак, ефективно працюючи на землі, такі підприємства не використовують сучасні методи менеджменту для підвищення ефективності діяльності. Більше того, сільськогосподарська є одним із видів діяльності, у якій найбільша кількість ризиків. Тому керівникам і власникам агробізнесу необхідно освоювати інструменти управління ризиками, а отже і особливої актуальності набуває тема магістерського дослідження «Управління ризиками на аграрному підприємстві».

Метою магістерської роботи став пошук дієвих методів управління ризиками в сільському господарстві.

Відповідно до мети, було поставлені такі завдання:

1. визначити сутність та види економічних ризиків;
2. проаналізувати процес управління ризиками на підприємстві;
3. ідентифікувати особливості ризик-менеджменту в сільському господарстві;
4. дослідити діяльність аграрного підприємства;
5. провести аналіз ризиків для підприємства;

6. провести оцінку системи управління ризиками на підприємстві;
7. здійснити пошук шляхів зменшення ризиків для підприємства.

Об'єктом дослідження стало волинське агропідприємство ТОВ «Агроплантеко».

Предметом дослідження є процес управління ризиками.

Для виконання поставлених мети і завдань було проаналізовано навчальну літературу, наукові публікації, документацію підприємства, проведено спостереження за діяльністю ТОВ «Агроплантеко».

Елементи наукової новизни полягають у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо пошуку та реалізації шляхів управління ризиками аграрних підприємств.

Практична значущість полягає в тому, що основні теоретичні узагальнення, висновки і пропозиції, що містяться у магістерській дипломній роботі, мають науково-прикладне значення й можуть бути використані при пошуку та реалізації шляхів удосконалення управління ризиками для підприємств.

Результати проведеного дослідження знайшли своє відображення у вступі, трьох розділах, висновках, списку використаних джерел та Додатках.

Перший розділ присвячений теоретичним аспектам управління ризиками. Зокрема, розглянуто сутність ризиків, механізм управління ризиками, специфіку ризиків в аграрній сфері.

У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «Агроплантеко». Досліджено систему управління підприємства, функціональні підсистеми, проведено оцінку ключових фінансових показників. На основі цієї оцінки визначено основні ризики, які мають місце на підприємстві та проведено їх оцінку. Охарактеризовано систему управління ризиками у ТОВ «Агроплантеко».

Останній, третій, розділ магістерської роботи присвячений пошуку шляхів зменшення ймовірності настання ризикових ситуацій для ТОВ

«Агроплантеко» та для аграрного бізнесу загалом. Зокрема, на основі ризиків, визначених для ТОВ «Агроплантеко», запропоновано заходи для їх уникнення. Також розглянуто можливості страхування ризиків як для ТОВ «Агроплантеко» зокрема, так і для сільськогосподарських підприємств загалом.

Завершується робота висновками, які узагальнюють проведене дослідження.

Робота написана на 88 сторінках машинописного тексту, містить 8 рисунків, 21 таблицю, 2 формули і додаток. Для написання роботи використано 71 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види економічних ризиків

Говорячи про загрози для бізнесу, ми ведемо мову не лише про навички ефективного менеджменту, але і про існуючі ризики та управління ними. Ризики є неминучими для будь-яких суб'єктів господарювання, а особливо актуальною ця проблематика є для сільськогосподарських підприємств. З метою розуміння особливостей управління ризиками розкриємо природу економічних ризиків загалом.

Так, у словнику Вебстера «ризик» визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрат», а у словнику Ожогова С.І. «ризик» визначається як «можливість небезпеки» чи як «дія наудачу в надії на щасливий результат» [44].

Ризик – це потенційна можливість виникнення керованої події в умовах невизначеності середовища здійснення економічної діяльності, яка піддається кількісній та якісній оцінці [8, с.7].

Ризик – це загроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат, понад передбачені прогнозом, програмою його дій або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував [7].

Кірейцев Г.Г. під ризиком розуміє «імовірність виникнення збитків чи недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом» [44].

Ризик – це можливість виникнення в майбутньому будь-яких несприятливих ситуацій та негативних наслідків [8, с.7].

О.В. Бондар зазначає, що під господарським (підприємницьким) ризиком слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів [7].

Загалом, розуміння ризику на протязі століть еволюціонувало. А. Масло, досліджуючи походження цього поняття, відобразив цю еволюцію за допомогою схеми (рис. 1.1).

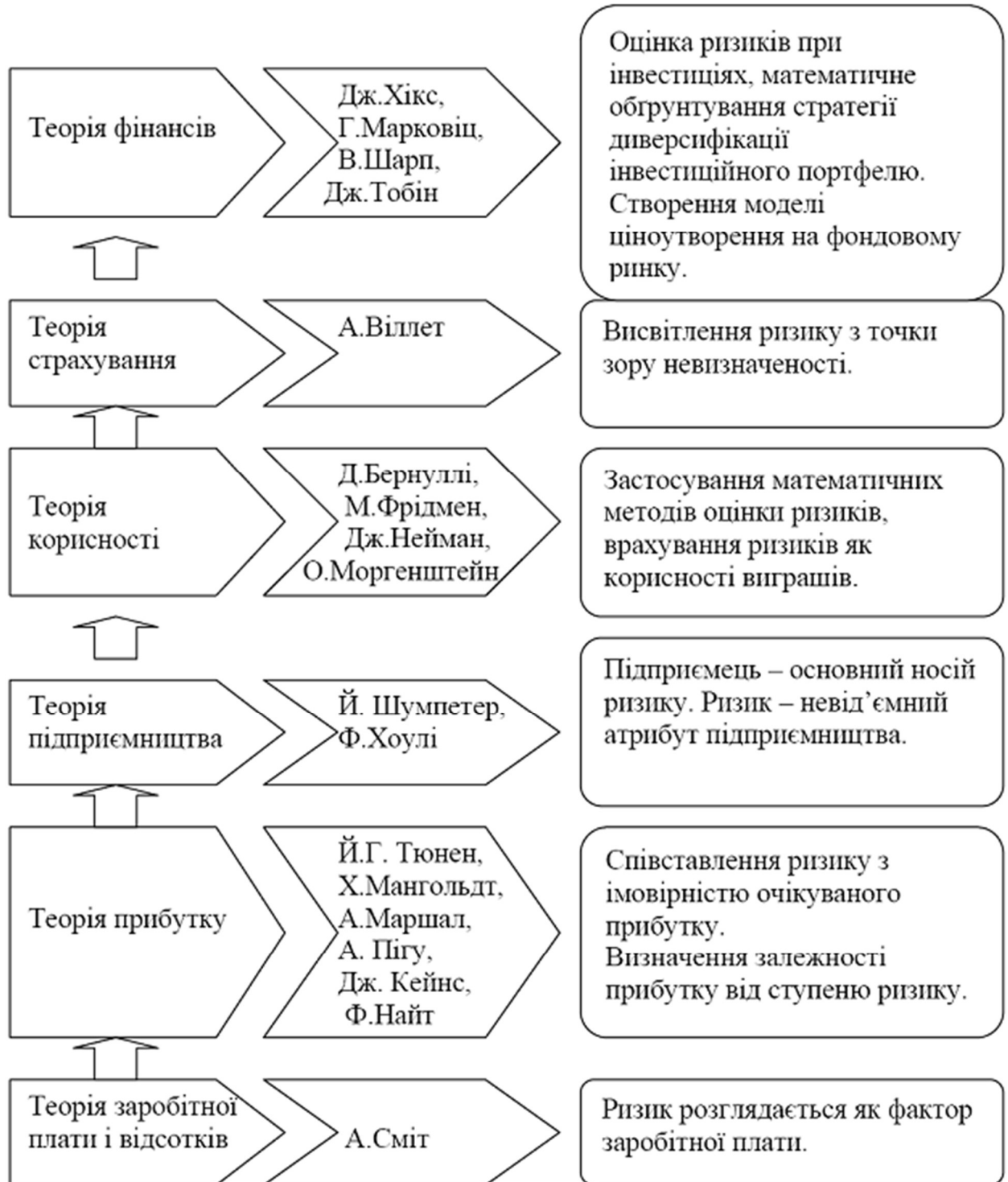


Рис. 1.1. Еволюція підходів до визначення ризиків з позицій різних теорій [41]

У той же час у роботах Я. Циби подано узагальнення існуючих підходів до визначення поняття ризику (Табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ризик» [64]

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

Вид ризику	Визначення
	стосуються страхування повітряних, морських і річкових суден, автомобілів та рухомого залізничного складу під час пересування, стоянки (простою) і ремонту
Спеціальний	Зміст спеціальних ризиків зазначається в особливих умовах договору страхування і може включатися до обсягу страхової відповідальності. Зокрема, передбачають страхування перевезення особливо цінних вантажів (грошової готівки, виробів з коштовних металів та каміння, творів мистецтва тощо).

При цьому всі ці підходи І.Громницька ділить на групи через призму того, за допомогою якого поняття трактуються поняття ризик (Табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Трактування поняття «ризик» в економічній літературі [16]

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

За твердженням Л. Донець, ризик можна визначити як небезпеку втрат ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [20, с. 7].

Поняття «ризик» тісно пов'язане з поняттями «ймовірність» і «невизначеність». Імовірність – це поняття, що дозволяє дати кількісну оцінку можливості виникнення певної події. Невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови здійснення господарської діяльності, про наміри і поведінку інших її учасників. При цьому провести аналіз і оцінку можливих наслідків неможливо через нестачу даних [8, с.7].

Детально аналізує поняття «ризик» Є.В. Бортнікова. Вона доходить висновку, що поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними, але є такими, що тісно взаємопов'язані один з одним: стан ризику виникає в разі невизначеності, тобто, з нашої точки зору, ризик – це ймовірність недоотримання наміченого результату через здійснення будь-якої діяльності

в рамках невизначеності, яка не дає можливість суб'єкту на сто відсотків бути впевненому про позитивний перебіг подій[9].

Ризик характеризує таку ситуацію, в якій можливо виявити перелік можливих наслідків і кількісно оцінити їх вірогідність, використовуючи економіко-математичні методи. Якщо можливо кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності тієї чи іншої події, то говорити слід про ризик, якщо немає – про невизначеність[8, с.7].

О.Бриндзя здійснює наголос на тому, що ризик складає об'єктивно неминучий елемент прийняття будь-якого управлінського рішення в силу того, що невизначеність – неминуча характеристика умов господарювання, він має місце тільки там, де може бути як мінімум два і більше можливих альтернативних результатів [11].

Як бачимо, діапазон визначень ризику доволі широкий. На нашу думку, у найпростішому сенсі ризик слід визначати як загрозу настання небажаної події. А розглядаючи ризик як економічну категорію варто приєднатися до тої групи науковців, які його трактують як ситуацію, що має ймовірність виникнути при будь-яких господарських видах діяльності і несе в собі загрозу або збитки.

Причини, що зумовлюють появу ризиків у бізнесі, можна згрупувати за сферою прояву:

1) внутрішні:

- недоліки у системі управління;
- недоліки організації процесу виробництва;

2) зовнішні:

- поведінка контрагентів;
- похибки у визначенні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- зміни економічних факторів;
- політичні[7].

На сучасному етапі розвитку економіки вчені виділяють різні групи ризиків. Частина із них характерна для будь-яких суб'єктів господарювання, частина – для конкретних видів діяльності. Зосередимося на основних із них.

У найбільш загальному вигляді класифікацію ризиків можна подати у вигляді рис. 1.1.

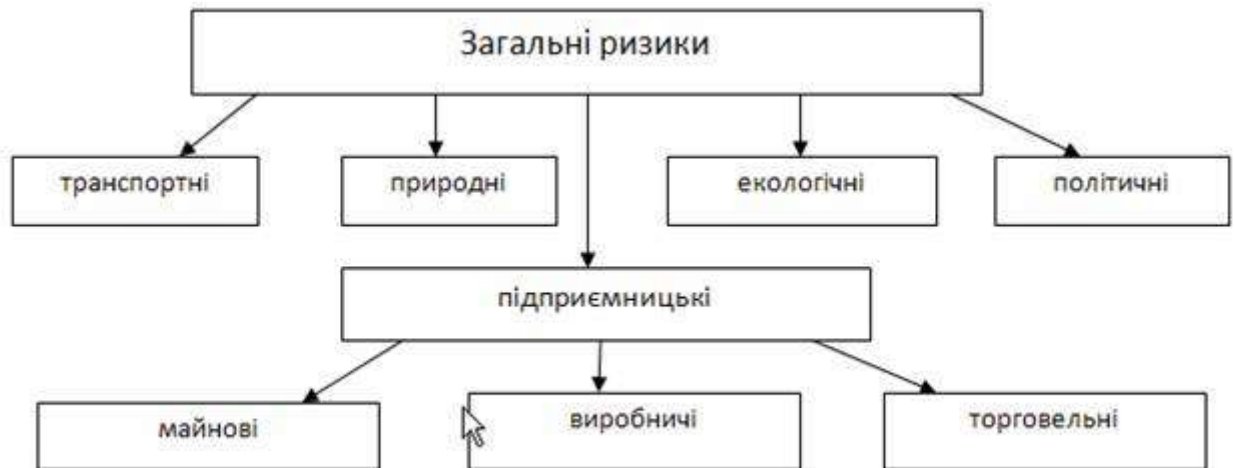


Рис.1.1. Класифікація ризиків[26]

Однак така класифікація є доволі спрощеною і не дає можливість досягнути всієї специфіки труднощів та загроз, з якими зіштовхуються підприємства.

Перш за все, в залежності від аспектів слід виділити психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, інформаційний, медико-біологічний, комбінований (соціально-економічний) ризики [44]. Основними об'єктами нашого зацікавлення будуть виступати економічний та соціальний ризики, хоча для сільського господарства актуальними є усі із перелічених.

Розглянемо інші класифікації.

За призначенням ризику:

- ризик, який передбачає втрати;
- ризик, який передбачає вигоду[7].

В залежності від масштабів та розмірів одні автори виділяють глобальний та локальний ризики [44], а інші – міжнародний, макроекономічний та регіональний[7].

За видом небезпеки:

- природні ризики — не залежать від діяльності людини, пов’язані з проявами стихійних сил природи. До чинників виникнення даного ризику відносять землетрус, паводок, епідемію, а також різного роду природні катаклізми[26];
- техногенні ризики — спричинюються господарською діяльністю людини;
- змішані ризики — події природного характеру або внаслідок діяльності людини[7].

В залежності від типів ризик:

- раціональний (обґрунтований),
- нераціональний (необґрунтований),
- авантюрний (азартний) [44].

В залежності від часу прийняття ризикованих рішень – випереджаючий, своєчасний, застарілий[44].

В залежності від чисельності осіб, що приймають рішення – індивідуальний, груповий[44].

За характером діяльності економічні ризики поділяють на:

- виробничі ризики – ризики, пов’язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів, і перш за все, із загибеллю чи пошкодженням основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт і т.ін.), а також ризики, пов’язані із впровадженням в виробництво нової техніки та технології;
- маркетинговий ризик виражається у втраті частки ринку, у зниженні об’єму продаж і розміру прибутку, а також в величині імовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростанні цін на енергоносії, підвищенні процентних ставок по кредитах;

- фінансові і комерційні ризики – виникають в галузях управління фінансами і взаємовідносинами торгових партнерів у процесі укладання договорів[7].

Видами фінансових ризиків є: процентний, кредитний, валютний, ліквідності, ринковий, інфляційний та інші ризики[7].

До комерційних ризиків можна віднести:

- ризики, пов'язані з реалізацією товарів на ринку, перевозкою багажів; транспортні ризики, пов'язані з прийманням товару покупцем, платоспроможністю покупця; ризики, пов'язані з коливаннями валютного курсу;

- інвестиційні ризики — виникають при вкладенні інвесторами коштів з метою отримання прибутку[7]. До них відносять ризики недотриманого зиску, ризики зниження прибутковості (процентні, кредитні, біржові, селективні та ризики банкрутства), ризики прямих фінансових збитків[26];

- промислові ризики — характерні для промислової діяльності підприємства;

- професійні ризики — пов'язані з виконанням професійних обов'язків[7].

Більш детально комерційні (підприємницькі) ризики розподіляє А. Жигірь (рис. 1.2.). На базі цієї класифікації доцільно провести аналіз ризиків для конкретного підприємства.



Рис. 1.2. Класифікація підприємницьких ризиків [26]

Біржові ризики підприємства формуються у разі отримання збитків від біржових операцій. До цих видів ризиків відносять:

- ризик неплатежу по комерційних угодах;
- ризик неплатежу комісійної винагороди [26].

Н.Резнік типологію власне страхових ризиків розширює, виділяючи такі класифікаційні ознаки: за ступенем допустимості; за очікуваними результатами; за тривалістю впливу; за сферою виникнення; за масштабами дії; за природою виникнення; залежно від етапу здійснення угоди; за можливістю диверсифікації; за можливістю страхування[51].

За об'єктами ризику (прийнято у страховій справі): майновий ризик (у тому числі ризик настання відповідальності); ризики, пов'язані з імовірністю втрат майна громадянина — підприємця внаслідок крадіжки, диверсії, халатності, перенапруження технічної і технологічної систем; ризик заподіяння шкоди здоров'ю і життю громадян [7].

За часом виникнення ризику бувають:

- короткострокові;
- постійні[7].

За часом дії виділяють такі ризики:

- ретроспективні (діють у минулому);
- поточні;
- перспективні[7].

В залежності від ситуації виділяють:

- стохастичний (за умов невизначеності),
- конкуруючий (за умов конфлікту) [44].

За характером наслідків:

- чисті ризики — можливість отримання позитивного або негативного результату (екологічні, політичні, транспортні, майнові);
- спекулятивні — можливість отримання як позитивного, так і негативного результату[7].

За ступенем ризику виділяють:

- допустимий ризик — загроза втрати прибутку від реалізації проекту.

При цьому збитки можливі, але не перевищують очікуваного прибутку;

- критичний ризик — небезпека збитків у розмірі витрат на здійснення проекту, що перевищують величину очікуваного прибутку;

- катастрофічний ризик — небезпека збитків у розмірі всього майна підприємства. Такий ризик може привести до краху, банкрутства підприємця і розпродажу майна. До категорії катастрофічного ризику слід відносити ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф[7].

Як бачимо, кожне підприємство у своїй діяльності зіштовхується із значною кількістю ризиків. Такий широкий перелік не означає, що кожен суб'єкт господарювання зіштовхується із всіма ризиками, розглянути у даному питанні, однак, у залежності від обставин та середовища, бізнес

знайомиться із більшою частиною із перелічених загроз. Тому важливо здійснювати пошук способів уникнення принаймні частини із них.

1.2. Процес управління ризиками на підприємстві

Процес управління ризиками є не менш складним, аніж процедура виявлення ризиків та загроз. Доволі часто діють обставини непереборної дії, за рахунок яких складно уникнути ризикової ситуації.

У найбільш широкому розумінні визначення сутності управління ризиками представлено у Вікіпедії. Тут зазначено, що керування ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на зміну ризику[29]. Однак таке визначення не пояснює яким чином і з якою метою здійснюється управління.

Процес ризик-менеджменту А. Дука визначає як систематичне використання методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту ризику та виявлення ризиків, аналізу та пріоретизації ризиків, впливу, моніторингу і комунікації [23]. Управління ризиками – область сучасного управління, пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності, складного вибору варіантів управлінських дій [8, с.7]. Управління ризиками — це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоди її діяльності[7].

В системі управління організацією підсистема, що відповідає за управління ризиками, з середини ХХ ст. традиційно називається «ризик-менеджмент» [8, с.8]. Як показав аналіз літератури, це поняття є відмінним від управління ризиками.

Так, якщо знову ж таки звернутися до Вікіпедії, то ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей [52].

Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації. Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації. [8, с.8] Сучасний ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії[9].

Ризик-менеджмент відрізняється від інших видів управлінської діяльності.

Науковці виділяють такі особливості ризик-менеджменту: по-перше, ризик-менеджмент – система, що об'єднує осіб, які приймають рішення, і виконавців, що встановлює зв'язку між ними і порядок їх взаємодії; по-друге, це дійсно менеджмент, тобто діяльність, в процесі якої приймаються і виконуються управлінські рішення; по-третє, метою системи управління ризиками є зменшення впливу непередбачених подій на діяльність організації[8, с.8].

Ризик-менеджмент у найбільш загальному розумінні зводиться до виявлення ризиків із подальшим пошуком механізмів їх мінімізації.

У цьому випадку головна мета ризик-менеджменту – забезпечення максимальної ефективності управління ризиками організації[8, с.9]. В окремих випадках, мета управління ризиками – виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів[7].

Для досягнення поставленої мети в рамках ризик-менеджменту вирішуються такі основні завдання:

- 1) профілактика виникнення ризиків;
- 2) мінімізація шкоди, заподіяної ризиками;
- 3) максимізація додаткового прибутку, одержуваного в результаті управління ризиками[8, с.10].

Ризик-менеджмент включає в себе:

- ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків;
- превентивну розробку програми заходів щодо ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури та інші заходи[8, с.8].

При цьому виділяють низку принципів управління ризиками:

1. Інтегроване управління ризиками. Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності організації[21].

2. Структурування й комплексне управління ризиками. Структурований і комплексний підхід до управління ризиками призводить до узгоджених і порівнянних результатів[21].

3. Адаптоване управління ризиками. Структура і процес управління ризиками співвідносяться та налаштовуються з урахуванням зовнішнього і внутрішнього контексту організації, пов'язаного з її завданнями, цілями та політиками[21].

4.Інклюзивне управління ризиками. Відповідне й своєчасне залучення зацікавлених сторін дає змогу враховувати їх знання, погляди та думки. Це сприяє підвищенню обізнаності та обґрунтованості управління ризиками[21].

5.Динамічне управління ризиками. Ризики можуть виникати, змінюватися або зникати залежно від зовнішнього та внутрішнього

середовища організації. Управління ризиками дає змогу вчасно передбачати, виявляти й відповідно реагувати на зміни й події[21].

6. Управління ризиками, що засноване на доступній інформації. Управління ризиками ґрунтується на історичній, прогнозній та поточній інформації. Управління ризиками враховує будь-які обмеження та невизначеності, пов'язані з наявними даними та очікуваннями. Використовувана інформація має бути своєчасною, зрозумілою й доступною для зацікавлених сторін[21].

7. Управління ризиками з врахуванням людських та культурних чинників. Людська поведінка й культура істотно впливають на всі аспекти управління ризиками на кожному рівні й етапі[21].

8. Постійне покращення управління ризиками[21].

Окремі науковці стверджують, що основними принципами ризик-менеджменту є принцип масштабності й принцип мінімізації[11].

Важливим є розуміння складових системи управління ризиками на підприємстві.

Структурні елементи ризик-менеджменту такі ідентифікація ризику; оцінка ризику; контроль за ризиком; фінансування ризику (грошові витрати на ризик-менеджмент) [8, с.8]. Цей перелік окремі автори доповнюють запобіганням ризику[25]. Звичайно, якщо розглядати ризик-менеджмент як систему, можливо виокремити і більшу кількість елементів.

Структурну схему ризик-менеджменту у спрощеному варіанті запропоновано у публікаціях А. Жигірь (рис.1.1).



Рис. 1.1. Структурна схема ризик-менеджменту [25]

У теорії і практиці ризик-менеджменту можна виділити три основні напрями:

- перший, пов’язаний з розробкою системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків;
- другий, стосується питань мінімізації негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики організації;
- третій, пов’язаний з можливістю отримувати в ситуаціях ризику додаткові доходи або інші комерційні переваги[8, с.9].

Існують різні підходи щодо виділення етапів управління ризиками. Розглянемо їх.

Основні етапи процесу управління ризиками, запропоновані О. Дрожчаною, такі:

- 1) обмін інформацією та консультування з метою сприяння зацікавленим сторонам щодо розуміння ризиків, основ для прийняття рішень і причин, у зв’язку з якими необхідні певні дії;
- 2) визначення ситуації з метою адаптації процесу управління ризиками, що забезпечує результативність та ефективність оцінки ризику й відповідний вплив на ризик;

3) оцінка ризиків – це сукупний процес ідентифікації, аналізу та оцінювання ризику;

4) вплив на ризики з метою вибору та застосування варіантів впливу на ризик;

5) моніторинг і перевірка з метою забезпечення та підвищення якості та ефективності розробки, реалізації та результатів постійного моніторингу та періодичних перевірок;

б) документування та звітність[21].

Деякі схожі етапи пропонує Ю.В. Литюга:

1) взаємодія і консультування – на кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти та проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками інноваційного процесу;

2) визначення контексту ризик-менеджменту – необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде розвиватись процес;

3) ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на інноваційний розвиток;

4) аналіз ризиків – визначення наслідків, імовірності виникнення, і, як результат, ступеня ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій;

5) оцінка ризиків – поділяється на якісну та кількісну. Якісний аналіз ризиків та умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх інновації. Кількісна оцінка ризиків – числове визначення величин окремих ризиків і ризику інновації в цілому. При кількісному аналізі використовується інструментарій теорії ймовірності, математичної статистики, теорії дослідження операцій, фінансового аналізу;

б) Прийняття та реалізація ризикового рішення – це визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрози для подій інноваційного ризику, що вимагає реагування;

7) Моніторинг ризиків – постійний і систематичний контроль ситуації з метою своєчасного виявлення сигналів і ознак виникнення ризикових ситуацій і прийняття адекватних заходів щодо їх розв’язання[37].

А ось М.В. Боровик розглядає кардинально інші етапи:

- на першому відбувається виявлення ризику з супутньою оцінкою ймовірності його реалізації і масштабу наслідків;
- на другому здійснюється розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків;
- на третьому вибираються методи і інструменти управління виявленим ризиком;
- на четвертому проводиться безпосереднє управління ризиком;
- на заключному етапі оцінюються досягнуті результати і коригується ризик-стратегія[8, с.9].

Аналогічно охарактеризовано етапи здійснення управління ризиками у Вікіпедії [52].

У цьому випадку найважливішим етапом слід вважати третій – вибір способів управління ризиком.

Авторський поділ процесу управління ризику на етапи О. Бриндзьою передбачив виокремлення як етапу аналіз альтернативних методів управління ризиками[11], у той час як у цьому підході мають місце етапи, запропоновані вищезгаданими авторами.

Враховуючи те, що основним завданням управлінців є уникнення ризиків, слід розглянути методи такого уникнення.

Серед способів усунення ризиків фахівці виокремлюють:

- уникнення ризику — ухилення від заходів, пов’язаних з ризиком
- утримання ризику — залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальність
- передача ризику — це означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії

- зниження ступеня ризику — зменшення імовірності та обсягу втрат [7].

При цьому виділяють основні заходи зниження ризику наступним чином[2]:

1) диверсифікація — процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує імовірність отримання їм середнього доходу в п'ять разів, і відповідно, в п'ять разів знижує ступінь ризику. Так, наприклад, промислові організації у складі фінансово-промислових груп (ФПГ) купляють акції банку, тим самим захищаючи свої активи і отримуючи пільги за кредитами. Банківська структура у складі ФПГ скуповуючи акції промислових організацій, тим самим спонукає їх розвиток і здійснює контроль за їх діяльністю. Тут мова повинна йти про ефективне використання договірних прав, дотримання прийнятих зобов'язань перед партнером, формування відносин довіри і надійності;

2) здобування додаткової інформації (більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним). Використовується новий погляд на відношення з конкурентами. Великі компанії, наприклад автомобільні корпорації США Ford, Chrysler, General Motors, приходять до взаємовигідного співробітництва та інтеграції в автомобільному бізнесі. В Росії подібний процес відбувається між крупними корпораціями паливно-енергетичного та нафтогазового комплексів. Інформація про потенційного партнера,

конкурента чи клієнта повинна містити відомості про можливі ризики у взаємовідносинах. У закордонній практиці така інформація міститься в бізнес-довідках, які пропонуються ринком інформаційних послуг;

3) лімітування — встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами — для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;

4) самострахування — підприємець віддає перевагу підстрахуванню самого себе, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику; головне завдання самострахування складається в оперативному подоланні тимчасових перешкод фінансово-комерційної діяльності;

5) страхування — захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страхування являє собою економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування. Страхування виконує чотири функції: ризикову, запобіжну, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику. Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду. Отже, не буває підприємництва без ризику. Найбільший прибуток приносять ринкові операції з високим ступенем ризику. Проте в усьому має бути міра. Ризик обов'язково має бути розрахований. Головна мета менеджменту — досягти максимального ступеня керованості ризиком. Тому особливу увагу приділяється постійному удосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях. Управлінський ризик як багатофакторна категорія менеджменту

досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри [7].

Як бачимо, процес управління ризиками є доволі складним. Він потребує фахівців із різних сфер не лише економічної діяльності, але й технічної, юридичною тощо.

1.3. Особливості ризик-менеджменту в сільському господарстві

Нестабільність та невизначеність в діяльності аграрних підприємств визначають дві групи ризиків – ринкове середовище та природнокліматичні умови. Ризики – це можливі несприятливі події, що можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників зовнішньоекономічної діяльності. На сьогодні їх результатом є складний фінансовий стан підприємств АПК, а також зниження рівня життя в сільській місцевості[66].

За твердженням О. Петрової, ризики в сільськогосподарському виробництві – це невизначеність, що виникає в процесі виготовлення продукції рослинництва і тваринництва, та у зв'язку з використанням пов'язаних з цим виробництвом матеріально-технічних, інформаційних та фінансових засобів, яка з настанням певних подій зумовлює негативний вплив на результати господарювання [49, с.338].

Як стверджують П. Бечко, А Романова, джерелами економічних ризиків для суб'єктів господарювання аграрного виробництва є чинники, явища та процеси, які зумовлюють невизначеність результатів їх діяльності [5].

Основною проблемою є те, що окрім тих економічних ризиків, які ми розглядали у пункті 1.1., для сільськогосподарських підприємств властиві ще й інші групи ризиків. Розглянемо їх.

Аналізуючи сільськогосподарські підприємства, нам варто наголосити, що тут важливу роль відіграють як економічні, так і інші групи ризиків.

П. Бечко, А Романова, вивчаючи теорію та практику ризик-менеджменту в аграрній сфері, узагальнили ті ризики, які мають економічний характер (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Економічні ризики в аграрній сфері [5]

Зокрема, Т.М. Червінська наголошує, що агроекологічні ризики характеризуються впливом природно-кліматичних чинників на умови господарювання в АПК, а також причин природного і техногенного характеру. Прояв агроекологічних ризиків можливий, також, в умовах поширення небезпечних вірусних захворювань, що призводять до небезпеки продуктів харчування для населення. Окремо виділяються ризики в тваринництві, пов'язані із забоем зараженого великого числа поголів'я худоби і птаха з наступною утилізацією туш в ситуаціях епідеміологічної небезпеки[66].

О. Петрова зазначає, що технологічний процес в аграрному секторі жорстко обмежений у часових рамках. За відсутності на певний момент ресурсів промислове підприємство може вийти на заплановані обсяги виробництва, отримавши ці ресурси пізніше та організувавши двозмінну роботу. Якщо аграрне підприємство не проведе вчасно посівну компанію, то пізніше цього зробити неможливо і виробництва даного виду продукції в поточному році не буде. У сільському господарстві робочий період і період виробництва не співпадають, тобто витрати праці здійснюються, а вихід продукції очікується через деякий час[49, с.339]. Його думку продовжує П. Бечко, наголошуючи, що використання морально і фізично застарілої сільськогосподарської техніки унеможлиблює застосування передових, прогресивних технологій виробництва, що знижує ефективність виробництва[5].

Більше того великою мірою це стосується дрібнотоварних сільськогосподарських товаровиробників. Заміна ними техніки, та впровадження нових прогресивних технологій виробництва, потребує значних інвестиційних вкладень, які в окремих випадках перевищують їх сукупну виручку від реалізації продукції, що є однією із передумов банкрутства і ліквідації дрібнотоварних суб'єктів господарювання аграрного виробництва. [5]

Технологічні ризики сільського господарства, харчової та переробної промисловості пов'язані з незадовільним станом матеріально-технічної частини підприємств і організацій (моральний, фізичний і функціональний знос технічних засобів і устаткування). Також прикладом причин появи ризиків цієї групи є невідповідність технологічних процесів і устаткування вимогам стандартів і регламентів виробництва продукції сільського господарства, харчової і переробної промисловості[66].

З точки зору доступності спеціалізованої техніки і устаткування технологічні ризики у рамках забезпечення продовольчої безпеки розкриваються залежно від процесу технічного і технологічного

переозброєння (модернізації) підприємств АПК, від постачань імпортного устаткування, послуг іноземних компаній по сервісу і ремонту устаткування, що постачається. Відставання сільськогосподарського, харчового і переробного машинобудування, що поєднується з низькими показниками конкурентоспроможності продукції за ціною, якістю і мірою автоматизації, обмежують можливості щодо забезпечення продовольчої безпеки, що свідомо скорочує внутрішній виробничий і експортний потенціал України. Неувага з боку державних органів влади до технологічного розвитку АПК збереже відставання від розвинених країн[66].

Інша особливість сільського господарства, яка підвищує рівень ризику - довгий період виробництва. Рішення щодо виробництва приймаються за рік, а то й більше до моменту реалізації. За цей час ринкова ситуація може значно змінитися в несприятливий для підприємства бік. Порівняно з галузями промисловості, які мають також великий період виробництва, наприклад, суднобудування, сільськогосподарські підприємства знаходяться в більш несприятливих умовах, оскільки на всю продукцію не укладаються контракти до початку її виробництва, у той час як на продукцію суднобудування даються замовлення до початку виробництва і підписуються контракти. Для зниження ризику, викликаного даною особливістю сільського господарства, є нагальна необхідність в широкому використанні такого важливого інструменту ринкової економіки, як ф'ючерсні угоди[49, с.339].

Важливе значення в системі ризиків цієї групи має ризик нестачі водних ресурсів, необхідних, зокрема, для зрошування сільськогосподарських земель. У багатьох регіонах світу прісна вода дефіцитна і її наземні і підземні ресурси з кожним роком зменшуються. Цей ризик посилюється дефіцитом засобів на фінансування капітальних вкладень в облаштування систем для забезпечення сільськогосподарських земель водними ресурсами[66].

Сезонний характер виробництва обумовлює відмінний від інших галузей порядок формування оборотного капіталу та відтворення робочої сили. Оскільки процеси виробництва та реалізації продукції розірвані у часі, то забезпечення нормативу оборотних коштів за рахунок власних джерел економічно невиправдано та неможливо внаслідок іммобілізації капіталу[49, с.339]. Окрім сільського господарства ця група ризиків також має місце і в будівельній галузі при житловому багатоквартирному будівництві.

Ризики цієї групи чинять значний вплив на стан продовольчої безпеки, оскільки на певний період різко скорочується випуск продукції сільського господарства; скорочення виробництва з певним лагом проявляється в харчовій і переробній промисловості. Стабільне і ритмічне забезпечення населення регіону продуктами харчування на певний період порушується через необхідність пошуку нових каналів постачань сільськогосподарської сировини, що відповідає вимогам якості і безпеки[66]. Виходячи з кризової ситуації, що склалася в АПК зівсіма властивими ознаками загроз продовольчій безпеці, посилення залежності країни від імпорту продовольства, державними органами повинна постійно вестися робота щодо забезпечення продовольчої безпеки [5].

Екологічний ризик – ризик застосування до суб'єктів господарювання різного роду санкцій за забруднення навколишнього середовища. Забруднення середовища може знизити продуктивність та якість виробленої продукції рослинництва і тваринництва. Зниження цього ризику може відбуватись за рахунок дотримання технології виробництва, зростання обсягів виробництва органічної сільськогосподарської продукції[5].

Опосередкованим проявом ризиків агроекологічного характеру є зменшення задіяних виробничих потужностей на підприємствах харчової і переробної промисловості, скорочення або заборона міжрегіонального і міжнародного експорту сільськогосподарській продукції, а також готових харчових продуктів, зростання імпортних або міжрегіональних постачань

сільськогосподарської сировини і продовольства. Усі ці обставини згубним чином позначаються на стані продовольчої безпеки[66].

Продаж на ринку запасів з державного зернового фонду дозволив би в майбутньому стабілізувати ціни на ринку, підтримати підприємства, які займаються вирощуванням худоби, створити умови для поступового відновлення стійкості агропромислового комплексу. В цілому слід підкреслити, що агроекологічні ризики є досить важко прогнозованими, тому у рамках національної системи прогнозування кризових ситуацій слід зробити зусилля із створення багатофакторної моделі оцінки ризиків цієї групи[66].

Кадровий ризик характеризується недостатнім рівнем менеджменту та організації виробництва, відсутністю висококваліфікованого персоналу. Крім того, суб'єкт господарювання ризикує втратити висококваліфікованих фахівців підприємства, що може вплинути на його діяльність[5]. зазначений ризик набув особливих проявів в Україні у 2022 році. У квітні-травні цього року одним із найвищих рівнів попиту на ринку праці користувалася професія агронома.

Фінансовий ризик у сільському господарстві має досить високий рівень у зв'язку з тим, що сучасні аграрні підприємства достатньо капіталомісткі. Значна частина основних засобів використовується протягом року у короткий термін, вузькоспеціалізована, має великий строк окупності, при цьому виникає потреба необхідно в залученні фінансових ресурсів. Потребу в кредитах зумовлює і сезонний характер виробництва. [49, с.340]

В умовах економічної кризи ступінь тяжкості ризиків цієї групи посилюється у зв'язку з ростом процентних ставок за кредитами, значнішим труднощам в залученні підприємствами АПК позикових засобів і у використанні лізингових схем. Підприємства агропромислового комплексу, по суті, опинилися в ситуації необхідності виживання за рахунок власних засобів. Накопичення зношення основних фондів стримувало

диверсифікацію виробництва продукції, що могло б дозволити вийти з кризи з меншими втратами. [66]

Інструментом регулювання ризиків цієї групи є стимулювання розвитку адресного пільгового кредитування підприємств АПК з боку найбільших банків з державною участю. Крім того, пряма державна підтримка придбання сільськогосподарськими підприємствами техніки, устаткування дозволила б активізувати виробництво, почати його поступову диверсифікацію. Держава мусить звернути підвищену увагу на заводи з виробництва устаткування для сільського господарства, харчової і переробній промисловості. [66]

Макроекономічні ризики за своєю суттю включають ризики внутрішнього і зовнішнього характеру, які поділяються на національні макроекономічні ризики і загальносвітові макроекономічні ризики, у тому числі зовнішньоторгівельні. [66]

Національні макроекономічні ризики, що впливають на розвиток АПК і процес забезпечення продовольчої безпеки, пов'язані з темпами агроінфляції, зміною цін на ресурси, що споживаються в АПК, заходами фіскальної і тарифної політики, а також з державною підтримкою сільського господарства. В умовах економічної кризи найбільш згубний вплив має зростання цін на паливно-мастильні матеріали, що викликає істотні збитки підприємств галузі. [66]

До основних загальносвітових макроекономічних ризиків слід віднести зовнішньоторгівельні ризики, які проявляються у зобов'язаннях щодо митного регулювання, характерних для країн - членів митних і торгових союзів (Митний союз; Світова організація торгівлі та ін.); зміні світових цін на сільськогосподарські товари, курсу валют і ступеня залучення країни в інтеграційні і обмінні процеси. [66]

Значний вплив на темпи розвитку харчової і переробної промисловості, що виробляють продукцію з високим рівнем доданої вартості, чинить макроекономічний ризик зміцнення або послаблення національної валюти.

Реалізація експортного потенціалу АПК із залученням іноземних інвесторів багато в чому залежить від монетарної політики держави. Зростання об'ємів іноземних інвестицій в галузь, призведе до необхідності визначення достатнього їх рівня при оцінці фінансової незалежності в забезпеченні продовольчої безпеки. Штучні конкурентні цінові переваги зарубіжної продукції, що формуються за рахунок різних заходів державної підтримки виробництва, можуть витіснити з ринку дорожчу вітчизняну сільськогосподарську продукцію і продовольство, що може спричинити скорочення об'ємів і спад вітчизняного виробництва. Очевидно, цей вид ризиків обумовлений «чинником відкритості економіки». [66]

Інструментами зниження несприятливої дії макроекономічних ризиків є засоби фінансового страхування для підприємств і організацій АПК, а також міри державного захисту внутрішнього ринку шляхом надання субсидій, протекції інтересів сільгосптоваровиробників при входженні в митні і торгові союзи, встановлення тарифно-митних обмежень щодо ввезення продовольства на внутрішній ринок. [66]

Одним зі вагомих видів ризиків, що розкривають проблеми забезпечення продовольчої безпеки, є група соціальних ризиків. Ця група ризиків характеризує стан здоров'я населення, яке підтримується якісним і калорійним живленням в рекомендованих нормах споживання, що відповідають території проживання, трудовій активності і внутрішнім потребам для активної життєдіяльності. [66]

Частина ризиків соціальної групи характеризується показниками доступності для населення продовольства в економічному і фізичному сенсі. Економічна доступність складається з сукупності параметрів, до яких можна віднести динаміку цін на продукти харчування, зміну купівельної спроможності, динаміку прибутків населення та ін. Фізична доступність передбачає безперервну можливість споживання в необхідних об'ємах та асортименті, підкріплену платоспроможним попитом. [66]

Нівеляція негативної дії групи соціальних ризиків, може бути здійснена за рахунок:

— по-перше, створення системи гарантованого доступу споживачів різних соціальних груп, незалежно від рівня прибутків, до продовольчого ринку і надання можливості придбання продуктів харчування за прийнятними цінами;

— по-друге, регулювання торгової діяльності в цілях зниження кількості посередницьких структур і налагодження прямих зв'язків між учасниками АПК і продовольчого ринку;

— по-третє, формування заходів підтримки підприємств і організацій АПК на усіх етапах від виробництва до реалізації[66].

При цьому розподіл частот виникнення ризиків на сільськогосподарських підприємствах виглядає наступним чином (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Частота виникнення певних видів ризиків на сільськогосподарських підприємствах [25]

Відповіддю на високий динамізм зовнішнього середовища і на необхідність створення мобільної і гнучкої структури взаємодії підприємств

АПК може слугувати методика реінжинірингу, що ґрунтується на процесному підході. Для розуміння реінжинірингу бізнесу як методології визначимо поняття "Інжиніринг бізнесу". Е. Ойхман і Э. Попів рахують, що "інжиніринг бізнесу - це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнесу відповідно до своїх цілей", а "його найбільш важливе застосування - реінжиніринг, або перебудова існуючих компаній".[66]

Головні причини виникнення реінжинірингу полягають в значному прискоренні змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі компанії, щоб задовольнити вимоги споживачів, не поступатися суперникові в умовах високої конкуренції, удосконалити свої внутрішні процеси, розвивати діапазон пропонованих товарів і послуг. [66]

Основу реінжинірингу складає пристосування діяльності компанії під потреби клієнта. Це сталося у зв'язку з тим, що ринок у цивілізованому світі контролюється не виробниками, а споживачами, які усвідомили свою владу над виробниками, що втратили в умовах жорсткої конкуренції контроль над ринками : клієнт розуміє, що його невдоволення і можливий у зв'язку з цим відхід до конкурента - це загроза для виробника, основний мотивуючий чинник, тому виробник постійно вимушений пристосовуватися до нових запитів своїх клієнтів і нових технологій. [66]

Методологію реінжинірингу необхідно будувати на інноваціях: технічних, технологічних, продуктових і організаційно-економічних. Інновація - це нова ідея, реалізована на практиці. Необхідність інновацій викликана високим динамізмом ринкового середовища, зростанням конкуренції і зниженням рентабельності. Впровадження реінжинірингу підприємства, заснованого на інноваціях, дозволить набути компанії ряду конкурентних переваг, розширити ринкову долю компанії, збільшити прибуток і зробити її привабливою для інвестицій. [66]

Великого значення набуває питання про реінжиніринг в аграрному секторі економіки, метою створення якого є забезпечення продовольчої

безпеки країни, збільшення виробництва сільськогосподарської продукції шляхом пріоритетної і масштабної державної підтримки, забезпечення населення вітчизняними продовольчими товарами. [66]

У сучасних умовах більшість підприємств переробної сфери інтегруються з сільгоспвиробниками для забезпечення постійної якісної сировинної бази. Проте, не завжди інтеграція здійснюється на взаємовигідних умовах і не завжди підприємства до неї готові через відсутність мобільності і гнучкості в структурі управління і виробництва. Методика реінжинірингу, заснована на тому, що перепроєктування усіх бізнес-процесів, дозволить оптимізувати інтеграційні процеси з урахуванням цільових інтересів усіх учасників інтегрованої системи. [66]

Ризики, з якими зіштовхуються сільськогосподарські підприємства також залежать і від виду діяльності. До прикладу, аграрний бізнес, пов'язаний із тваринництвом, зіштовхується із іншими ризиками, аніж ті, хто задіяний у рослинництві. Завданням кожного підприємства є розробити таку систему управління, щоб мінімізувати зазначені ризики.

Висновки до розділу 1

На нашу думку, у найпростішому сенсі ризик слід визначати як загрозу настання небажаної події. А розглядаючи ризик як економічну категорію варто приєднатися до тої групи науковців, які його трактують як ситуацію, що має ймовірність виникнути при будь-яких господарських видах діяльності і несе в собі загрозу або збитки.

Причини, що зумовлюють появу ризиків у бізнесі, можна згрупувати за сферою прояву:

- 1) внутрішні;
- 2) зовнішні.

Розглянуто різні види ризиків. Акцентовано увагу на групах загальних, підприємницьких та сільськогосподарських.

Ризик-менеджмент у найбільш загальному розумінні зводиться до виявлення ризиків із подальшим пошуком механізмів їх мінімізації.

Визначено мету, принципи, структурні елементи системи управління ризиками. Детально розглянуто процес управління ризиками.

Вивчення сутності ризиків та управління ними дало можливість зробити висновок, що є ризики, які притаманні будь-якій господарській діяльності, а є ризики, які властиві лише окремим видам. У результаті розглянуто види ризиків, які властиві лише аграрним підприємствам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «АГРОПЛАНТЕКО»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Досліджуючи проблеми управління ризиками у сільському господарстві, ми зосередили свою увагу на волинському аграрному підприємстві ТОВ «Агроплантеко».

Підприємство засноване у 2011 році у місті Луцьку, активно функціонує на ринку. Річний дохід підприємства у залежності від погодних умов коливається у діапазоні 25-40 млн. грн.

Діяльність ТОВ «Агроплантеко» має такі основні напрямки:

- вирощування зернових;
- вирощування саджанців, розсади та декоративних рослин у тепличних умовах для продажу;
- торгівля добривами для сільського господарства.

Кожен із цих напрямків має свої особливості і свої специфічні ризики.

У витягу із державного реєстру вказані такі види діяльності ТОВ «Агроплантеко»:

- оптова торгівля хімічними продуктами – здійснюється підприємством, в реєстрі вказана як основна;
- допоміжна діяльність у рослинництві – здійснюється підприємством, пов'язана із вирощуванням саджанців та зернових;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин – здійснюється лише в межах вирощеної продукції;
- оптова торгівля квітами та рослинами – здійснюється лише в межах вирощеної продукції;

- роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах – здійснюється як за рахунок вирощеної продукції так і за рахунок перепродажу;
- вантажний автомобільний транспорт – підприємство надає послуги сільськогосподарської техніки іншим представникам аграрного сектора;
- складське господарство – підприємство сприяє у зберіганні сільськогосподарської продукції малим фермерським господарствам;
- діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами – не здійснюється;
- неспеціалізована оптова торгівля – не здійснюється;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки – не здійснюється.

Для здійснення своєї господарської діяльності ТОВ «Агроплантеко» володіє земельними ділянками, складськими приміщеннями, вантажним транспортом та сільськогосподарською технікою та орендує земельні паї у селян.

Загалом, підприємство володіє 6 000 м² приміщень, які складаються із:

- виробничі приміщення – 4700,0 м²,
- складські приміщення – 1000,0 м²,
- адміністративні приміщення – 300,0 м².

Власні сільськогосподарські угіддя становлять 5,5 га.

Система управління на підприємстві відповідає формі власності та виду діяльності. Головним керівним органом ТОВ «Агроплантеко» є збори учасників, які збираються раз у пів року і вирішують стратегічні та тактичні питання для підприємства. Весь інший час підприємством керує директор, здійснюючи оперативне управління.

Структура ТОВ «Агроплантеко» логічна і відповідає його діяльності (див. рис.2.1).



Рис. 3.1. Управлінська структура ТОВ «Агроплантеко»

Як бачимо, підприємство має значний управлінський штат, що пов'язано із його напрямками діяльності. Структура адміністративних служб має функціональний характер. Основні підрозділи мають лінійну структуру і підпорядковуються у залежності від виду діяльності головному агроному, головному інженеру або головному агротехніку.

Обсяги діяльності ТОВ «Агроплантеко» обмежені його виробничими площами та сільськогосподарськими угіддями. Результати діяльності залежать не лише від зусиль працівників, але і від погодних умов. Власно тому, вивчаючи діяльність цього підприємства, ми обрали тему дослідження, яка стосується управління ризиками.

Основні показники ТОВ «Агроплантеко», що містяться у його фінансовій звітності, узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Агроплантеко» у 2019-2021

рр*

тис.грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2019 рік / 2018 рік	2020 рік / 2019 рік	2019 рік / 2018 рік	2020 рік / 2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36225,8	35736,2	28954,5	- 489,6	- 6781,7	- 1,3%	- 18,9%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27791,2	30662,9	24328,8	2871,7	- 6334,1	10,3%	- 20,6%
Операційні витрати, тис. грн.	3109,9	4043,5	4265,2	933,6	221,7	31,9%	5,4%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4516,7	351,0	568,5	- 4165,7	217,5	- 92,2%	38,2%
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	6176,7	7083	7194,2	906,3	111,2	14,6%	1,5%
Запаси підприємства, тис. грн.	5199	5328,6	3592,4	129,6	- 1736,2	2,4%	- 32,5%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	5888,8	7696	7280,8	1807,2	- 415,2	30,6%	- 5,3%
Власний капітал, тис. грн.	14467,7	16901,6	17361,3	2433,9	459,7	16,8%	2,7%

* складено на основні фінансової звітності ТОВ «Агроплантеко»

Хоча підприємство є прибутковим, але, як бачимо, доходи ТОВ «Агроплантеко» в останні роки зменшилися. Прогноз на 2022 рік також невтішний. У зв'язку із військовим станом та погодними умовами доходи ТОВ «Агроплантеко» знову зменшаться, в основному за рахунок зменшення продажу саджанців та декоративних рослин.

Та частина діяльності ТОВ «Агроплантеко», яка пов'язана із вирощуванням та продажем саджанців та декоративних рослин, окрім того, що залежна від погодних умов, залежить і від стабільності економіки та

доходів населення. Якщо COVID-19 не вплинув на результати діяльності з приводу вирощування зернових, до обсяги продажу декоративних рослин у 2020-2021 рр. різко впали.

ТОВ «Агроплантеко» користується довгостроковими банківськими кредитами для покриття потреби в коштах на закупівлю насінневого матеріалу та організації посівної. Так, на кінець 2021 року згідно балансу підприємства обсяг довгострокових кредитів ТОВ «Агроплантеко» становив 3,68 млн. грн.

На основі даних, представлених у табл. 2.1. та фінансової звітності обчислимо основні фінансові показники ефективності діяльності ТОВ «Агроплантеко» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Динаміка фінансових показників діяльності підприємства ТОВ
«Агроплантеко»***

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, + / -	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2 рік / 1 рік	3 рік / 2 рік
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2	1,2	1,1	0	- 0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	8,3	16,4	24	8,1	7,6
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,6	0,7	0,8	0,1	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,8	0,8	0	0
Фінансовий леверидж	1,5	1,9	2,1	0,4	0,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7	0,2	0,3	- 0,5	0,1
Рівень загальної рентабельності, %	25%	1,6%	2,7%	- 23,4%	1,1%
Рівень рентабельності продукції, %	16,2%	1,1%	2,3%	- 15,1%	1,2%
Рівень рентабельності продажів, %	12,4%	0,9%	1,9%	- 11,5%	1%
Рівень рентабельності активів, %	73,1%	4,5%	7,3%	- 68,6%	2,8%
Рівень рентабельності власного капіталу, %	31,2%	2%	3,2%	- 29,2%	1,2%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо, підприємство має залежність від позикового капіталу. За рахунок того, що ТОВ «Агроплантеко» прибуткове та не має короткострокових зобов'язань перед банками, підприємства має високу фінансову стабільність. Разом з тим, воно відчуває нестачу власних коштів.

Зменшення доходів ТОВ «Агроплантеко» привело до різкого зменшення рентабельності підприємства. Це пов'язане із тим, що керівництво не змогло реалізувати запланований обсяг декоративних рослин, однак підприємство здійснило їх посадку. Як наслідок, кожна непродана рослина не лише не стала доходом ТОВ «Агроплантеко», але й принесла підприємству збитки.

Підприємство відповідно до обсягу доходів і чисельності персоналу відноситься до малих. Кількість працюючих не перевищує 70 осіб. У табл. 2.3. подані основні показники ефективності роботи персоналу.

Чисельність персоналу в період з 2019 по 2021 рік змінювалася у залежності від обсягів роботи, в основному за рахунок сезонних працівників. Виробіток зменшився протягом 3 років, але трудомісткість протягом трьох років зросла, витрати на оплату праці зросли. Така ситуація також вплинула на прибутковість та рентабельність ТОВ «Агроплантеко».

Якщо розглядати такі операційні підсистеми підприємства як виробничу, постачання, збутову, то кожна із них має свій набір показників.

Таблиця 2.3.

Оцінка чисельності персоналу підприємства та ефективності його функціонування ТОВ «Агроплантеко»*

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020 рік / 1019 рік	2021 рік / 2020 рік	2020 рік / 2019 рік	2021 рік / 2020 рік
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	70	62	18	-8	35%	-11%
Виробіток, тис.грн./особу	696,65	510,517	467,008	-186,13	-43,509	-27%	-9%
Трудомісткість праці, нормо-годин (осіб)/тис.грн.	0,0003	0,0004	0,0005	0,0001	0,0001	33%	25%
Витрати на оплату праці, тис.грн.	358,28	560,63	688,51	202,35	127,88	56%	23%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6890	8009	11105	1119	3096	16%	39%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Оскільки підприємство здійснило закупку нового виробничого устаткування, на даний момент не існує необхідності у модернізації устаткування. Підприємство, за даними внутрішніх фінансових служб, має основних засобів виробничого і невиробничого призначення на суму 15,4 млн. грн. Ці засоби використовуються у операційних цілях підприємства (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4

Наявні основні засоби ТОВ «Агроплантеко» на кінець 2021 року*

тис.грн.

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

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Виробничі потужності підприємства завантажені на 20-30% і при плануванні виробництва можна намітити зростання доходів за рахунок надання в оренду сільськогосподарської техніки або ж надання послуг такої техніки.

При цьому зауважимо, що на даний момент відбувається поетапна реконструкція основних засобів підприємства, у ході якої передбачається побудувати нове приміщення й установити сучасне шведське обладнання. У спорудження нового корпусу, як видно із таблиці, уже вкладено понад 11 млн. грн.

Таблиця 2.5.

Структура основних засобів ТОВ «Агроплантеко»*

тис.грн.

№ п/п	Групи основних засобів	Вартість ОЗ		
		2019	2020	2021
1.	Будинки, споруди, передавальні пристрої	1485,9	1208,1	12336,3
2.	Машини та обладнання	1899	2792,7	2561,7
3.	Транспортні засоби	150	165,1	570,3
4.	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	8,8	12,9	19,2
5.	Інші основні засоби	4,2	3,5	4,7
6.	Малоцінні необоротні матеріальні активи	0,1	0,4	0,3
	Разом	3548	4182,7	15492,5

* розраховано автором на основі даних аналітичного обліку підприємства

Використання цих засобів, на нашу думку, не є ефективним (Таблиця 2.6.). Нарощування основних фондів не збільшило пропорційно обсягів виробництва. Таким чином, фондівіддача поступово зменшується. Однак з іншої сторони, при активній маркетинговій політиці підприємство зможе задовольнити попит при умові його зростання.

Важливим є і аналіз обігових засобів. Оборотні виробничі запаси (фонди) – це запаси сировини, основні матеріали, конструкції, вироби та допоміжні матеріали, пальне, запчастини, тара, малоцінні і швидкозношувальні предмети, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виготовлення й витрати майбутніх періодів.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних засобів ТОВ «Агроплантеко»*

Показники	Роки			2021 р. у % до		Відхилення 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Основні фонди, тис.грн	3548,0	4182,7	15492,5	436,7	370,4	11944,5	11309,8
Показники використання основних фондів:							
фондовіддача	0,3	0,3	0,1	46,5	42,8	-0,2	-0,2
фондоозборочність	3,1	2,9	6,7	214,8	233,7	3,6	3,8

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Оборотні активи підприємства з кожним роком зменшуються. Зауважимо, що при цьому структура оборотних активів є досить загрозлива (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Структура оборотних активів ТОВ «Агроплантеко»*

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Оборотні активи, %	100,0	100,0	100,0
в тому числі			
запаси, %	50,15%	6,37%	8,60%
дебіторська заборгованість, %	13,53%	92,11%	55,20%

* розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Якщо зменшення запасів як в грошовому (і кількісному) виразі, так і в структурі активів для підприємства агропромислової галузі є позитивним, оскільки більшість запасів є короткого терміну зберігання, до стрімке зростання дебіторської заборгованості є загрозливим. Зокрема, небезпечним цей показник був у 2020 році, коли становив 92,11% від загальної суми оборотних активів або 4 млн. 359 тис. грн. Позитивним є його зменшення у 2021 році до 55,2% за рахунок відповідної збутової політики підприємства. Зокрема, підприємство відмовляється відвантажувати продукцію із

відтермінуванням платежів роздрібним торговцям, які порушили терміни післяоплати.

У 2022 році ТОВ «Агроплантеко» здійснило спробу переглянути портфель своєї продукції. Зрозумівши, на скільки негативний вплив мала пандемія на діяльність пов'язану із вирощуванням декоративних рослин і саджанців, керівництво прийняло рішення акцентувати увагу на вирощуванні зернових та продажі сільськогосподарської хімії. Хоча і прогнозується зменшення доходу підприємства, але за рахунок цього планується зберегти прибутковість ТОВ «Агроплантеко».

2.2. Аналіз ризиків для ТОВ «Агроплантеко»

Виходячи із специфіки діяльності ТОВ «Агроплантеко», підприємство має справу як із ризиками, із якими зіштовхується будь-яке підприємство, так і з групою ризиків, властивих власне сільському господарству.

Виходячи із теоретичного дослідження видів ризиків, здійсненого у першому розділі роботи, проаналізуємо ризики, із якими зіштовхується ТОВ «Агроплантеко».

Відразу зауважимо, що для торгівлі добривами, для вирощування зернових і для вирощування декоративних рослин рівень і вагомість ризиків відрізняється.

У першу чергу розглянемо загальні економічні (підприємницькі) ризики, із якими має справу ТОВ «Агроплантеко». Кожного року у залежності від економічної та політичної ситуації в Україні та світі актуальність тих чи інших ризиків або збільшується, або зменшується.

Одними із суттєвих є ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей. Оскільки частину хімічних добрив ТОВ «Агроплантеко» закуповує за кордоном, від підприємство залежне від валютних курсів. А саджанці та декоративні рослини, які вирощує підприємство мають чутливість попиту за

ціною. За рахунок падіння купівельної спроможності гривні у 2022 році доходи від цього виду діяльності упали, однак на початку ТОВ «Агроплантеко» понесло витрати для здійснення діяльності.

У групі цих ризиків для ТОВ «Агроплантеко» найбільш суттєвими є інфляційні та валютні ризики, менш суттєвими ризики ліквідності.

Враховуючи військовий стан та економічну кризу в державі, інфляційні та валютні ризики для ТОВ «Агроплантеко» будуть найближчим часом високими і завдання керівництва забезпечити себе.

Говорячи про інвестиційні ризики, ми мусимо розуміти, що із частиною з них ТОВ «Агроплантеко» уже зіштовхнулося.

Ризик недоотримання винагороди є суттєвим для ТОВ «Агроплантеко». Якщо він середній для торгівлі добривами, та низький для вирощування зернових, то для декоративних рослин він надвисокий. Саме за рахунок настання таких подій підприємство недоотримує дохід протягом 2019-2022рр. Підприємство ризикує не продати отриманий продукт до того, як він зіпсується або стане непридатним для використання. Особливо суттєвими ці ризики є для вирощування розсади і декоративних рослин. Усе, що не продається до певного терміну – утилізується.

Із ризиком недоотримання винагороди при торгівлі добривами підприємство зіштовхується у тому випадку, якщо вона продає добрива аграріям із відтермінуванням платежів. У цьому випадку існує ймовірність недоотримання дебіторської заборгованості.

Якщо говорити про ризики зниження прибутковості, вони для ТОВ «Агроплантеко» пов'язані із специфікою аграрної сфери – неочікуваним зростанням витрат на вирощування продукції. Оскільки підприємство користується довгостроковими банківськими кредитами, існує незначна ймовірність перегляду відсоткових ставок за кредитами. Цю ймовірність зменшують державні програми захисту та кредитування аграріїв.

Ймовірність ризику банкрутства для ТОВ «Агроплантеко» низька у зв'язку із високим рівнем фінансової стійкості, який ми визначили у

попередньому параграфі. Однак це не означає, що за певних обставин банкрутство підприємства неможливе.

Біржові та селективні ризики для ТОВ «Агроплантеко» не властиві.

Ризики прямих фінансових збитків є суттєвими для аналізованого підприємства. Це пов'язано із тим, що вкладаючи кошти у закупівлю добрив, воно може втрати товар у зв'язку із його неправильним зберігання. Або ж пошкодити саджанці, розсаду у процесі їх транспортування.

Узагальнення оцінки підприємницьких ризиків для ТОВ «Агроплантеко» подану у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Основні підприємницькі ризики ТОВ «Агроплантеко» у 2022-2023

рр.*

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

* - прогнозовано на 2023 рік, виходячи із економічної та політичної ситуації в Україні та світі,

розроблено автором

Окрім підприємницьких ризиків, ТОВ «Агроплантеко» зіштовхується із іншими загальними ризиками, які характерні будь-якому виду діяльності. Розглянемо їх.

Транспортні ризики пов'язані із доставкою сировини та матеріалів на підприємство, доставкою товарів та сільгосппродукції клієнтами ТОВ «Агроплантеко», вартість паливно-мастильних матеріалів тощо. Якщо ще у 2021 році ці проблеми зводилися до вартості палива і ймовірності пошкодження вантажів у процесі доставки, то із початком війни група цих ризиків розширилась.

На даний момент для ТОВ «Агроплантеко» є такі прояви транспортних ризиків:

- зростання вартості палива;
- відсутність паливно-мастильних матеріалів для збору урожаю чи проведення посівної;
- ризики пошкодження транспортних засобів у зв'язку із ракетними обстрілами/війною;
- ризики аварій у процесі транспортування;
- ризики невчасної доставки добрив та агропродукції;
- ризики пошкодження товарно-матеріальних цінностей у процесі доставки.

Зазначені ризики особливо вагомі для вирощування зернових. При торгівлі добривами при настанні зазначених подій ТОВ «Агроплантеко» або недоотримає дохід, або здійснить господарську операцію із запізненням. Однак при зростанні вартості палива зростають і витрати для підприємства. Для вирощування та продажі розсади і декоративних рослин скоріше за все буде розглядатися відтермінування поставки.

Природні ризики в аграрному секторі – це найбільш суттєві ризики. Більшість із них пов'язана із недоотриманням урожаю, низьким рівнем урожайності або ж надвисоким, які не дають можливість підприємству отримати належний дохід і прибуток. Говорячи про надурожайність можемо

як приклад навести 2021 рік і рівень урожайності кавунів на півдні України. Внаслідок високої урожайності і надмірної пропозиції їх ринкова вартість була меншою, аніж затрати на збір урожаю. Багатьом фермерам стало вигідніше залишити урожай на полі, аніж витратити кошти та зусилля на його збір. Зазначені ризики – це специфічні сільськогосподарські ризики, які ми проаналізуємо згодом.

Окрім власне сільськогосподарських, існують природні ризики загального характеру. Це - ризики катаклізмів та катастроф, які можуть знищити виробничі потужності підприємства або їх пошкодити, ризики епідемій та пандемій, які ТОВ «Агроплантеко» відчуло на собі у 2020-2021 роках, аномально холодні або жаркі пори року, які вимагають додаткових витрат енергоресурсів для зберігання складських запасів або роботи тощо.

ТОВ «Агроплантеко» функціонує в кліматичній зоні, де ризики природних катаклізмів та катастроф невисокі. Разом з тим, підприємство може зіштовхуватися із іншими проблемами

- аномально холодні зими – вимагають збільшення витрат на зберігання зернових. Існує ризик пошкодження декоративних рослин у теплицях;
- аномально гаряче літо – додаткові витрати на зберігання хімічних добрив для уникнення ризику вибухів та пожеж.

Екологічні ризики пов'язані із ймовірністю екологічних катастроф. Прикладом екологічних ризиків є забруднення навколишнього середовища за рахунок викидів хімічної та важкої промисловості, вибухів на заводах тощо. Ймовірність того, що ґрунт стане непридатним для сільського господарства тощо. Ймовірність таких ризиків на території, де функціонує ТОВ «Агроплантеко», доволі низька. Однак у зв'язку із поточною ситуацією в Україні ймовірність екологічних ризиків зростає через військові дії. У будь-якому регіоні України з'являється ймовірність екологічної катастрофи або екологічних проблем, пов'язаних із військовими діями та атаками. Саме

тому, на нашу думку, ймовірність екологічних ризиків для ТОВ «Агроплантеко» стає не низькою, а середньою.

Екологічний вплив буде особливо суттєвим для вирощування зернових. За певних умов вирощування сільгоспсировини може стати неможливим, а продукти діяльності шкідливими для населення.

Як показав досвід 2022 року, політичні чинники і політичні ризики є вагомими для будь-якого підприємства України. Не є виключенням ТОВ «Агроплантеко». За звичайних умов до політичних чинників ми б віднесли:

- ризики змін у законодавстві, зміни у системі оподаткування, дозвільній системі;
- ризики нестабільності політичного середовища, які створюють умови невизначеності та непривабливості інвестицій;
- ризики негативних змін у земельному та майновому законодавстві.

Для вітчизняних підприємств ці ризики завжди були високими, однак їх вагомість для ТОВ «Агроплантеко» була незначною.

Станом на 2022-2023 рр, а може і на тривалішу перспективу група політичних ризиків розширилася. На нашу думку, вона має наступний вигляд:

- ризик активних бойових дій на території, де функціонує ТОВ «Агроплантеко» - високий, оскільки земельні угіддя підприємство знаходяться в області, що межує із Білоруссю, звідки можлива атака на підприємство. У результаті настанні такої події підприємство ризику втрати техніку, можуть бути пошкоджені обладнання та приміщення, втрата урожаю;
- ризик повітряних атак – високий. Існує можливість пошкодження техніки, приміщень, часткова втрата урожаю у результаті попадання ракет чи уламків на поле;
- ризик втрати майна підприємством – середній, у випадку вторгнення ворога на територію Волинської області;

- ризик нестачі працівників – високий. При зростанні інтенсивності обстрілів частина громадян, які мешкають на території функціонування ТОВ «Агроплантеко» виїжджають в інші області або за кордон.

Вплив загальних чинників на діяльність ТОВ «Агроплантеко» узагальнено у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Вплив загальних ризиків на діяльність ТОВ «Агроплантеко» у
2022-2023 рр.***

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

* розроблено автором

Тапер проаналізуємо сільськогосподарські ризики, із якими зіштовхується аналізоване підприємство. У параграфі 1.3 ми охарактеризували теорію аграрних ризиків. Визначимо, з якими із них має зіштовхується ТОВ «Агроплантеко». У цьому випадку ми не будемо розглядати ризиків для торгівлі добривами.

Ризики виробничого характеру для ТОВ «Агроплантеко» є різноманітними. Розглянемо їх:

- довгий виробничий цикл[49, с.339]. Період із моменту висади до моменту готовності розсади – 2 місяці. Для зернових цей період становить – 5,5-6,5 місяців. ТОВ «Агроплантеко» важко прогнозувати попит на агропродукцію, який буде за цей проміжок часу. Якщо на даний момент підприємство у змозі продати весь

урожаї зернових, то переважно частина розсади та декоративних рослин утилізується;

- ризик нестачі обігових коштів. Через сезонність виробництва ТОВ «Агроплантеко» потребує значних обігових коштів у весняно-літній період і має їх надлишок взимку. Для поповнення обігових коштів використовуються кредитні ресурси, однак невідомий обсяг урожаю. При недостатньому обсягу урожаю або низькій ціні існує ризик неповернення кредитів;

Майнові ризики пов'язані із пошкодженням майна. Хоча вони характерні для всіх видів діяльності, однак для сільського господарства вони особливо суттєвими. Для ТОВ «Агроплантеко» вони мають такі прояви:

- пошкодження спецтехніки та обладнання – можливе у результаті ураганів, поганих погодних умов. Існує високий ризик пошкодження техніки у процесі посівної і збору урожаю, що сповільнює виконання робіт;
- пошкодження запасів агропродукції – якщо ТОВ «Агроплантеко» не вдається продати зернові відразу після збору, існує ризик їх псування під час зберігання. Це пов'язане із рівнем вологості та гризунами;
- пошкодження теплиць – явище нечасте, однак погіршує якість саджанців або повністю їх знищує.

Ціновий ризик у АПК пов'язаний із тим, що у момент початку виробництва (посівної) невідома кінцева ціна агропродукції, оскільки підприємство не є єдиним виробником у регіоні. Вище згадувалося про те, як у 2021 році фермерми відмовлялися збирати урожай кавунів через не вигідність ціни. Засіваючи поля, підприємство очікуює отримати певний прибуток. Але в цьому випадку надмірний урожай по країні загалом може бути таким самим негативним явищем як і недостатній. Такі ризики для ТОВ «Агроплантеко» характерні лише в розрізі зернових.

Технологічні ризики сільського господарства, як зазначалося у першому розділі роботи, пов'язані з незадовільним станом матеріально-технічної частини підприємств і організацій (моральний, фізичний і функціональний знос технічних засобів і устаткування) та невідповідністю технологічних процесів і устаткування вимогам стандартів і регламентів виробництва продукції сільського господарства [66]. Для ТОВ «Агроплантеко» це:

- ризик пошкодження урожаю або насіння через незадовільний стан приміщень – такий ризик існує, однак незначний, оскільки складські приміщення модернізовані;
- ризики зупинки діяльності через незадовільний стан техніки – низькі, оскільки підприємство використовує сучасну техніку;
- ризики неможливості продажу продукції через невідповідність стандартам – мають ймовірність при продажу зернових за кордон.

Технологія вирощування саджанців та декоративних рослин мінімізувала технологічні ризики для цього виду діяльності.

Із ризиком партнерства для вирощування зернових ТОВ «Агроплантеко» може зіштовхнутися у момент, коли/якщо почне використовувати ф'ючерсні контракти. На даний момент підприємство таких угод не використовує. Однак підприємство має партнерів, які на постійній основі займаються збутом його саджанців та декоративних рослин. Через те, що підприємство не практикує відтермінувати платежі за таку продукцію, партнерські ризики є мінімальними.

Юридичний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання банком вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного їх тлумачення[64]. ТОВ «Агроплантеко» може зіштовхнутися із цими ризиками у таких напрямках:

- оренда сільськогосподарських угідь – орендодавців можуть переглянути умови надання угідь в оренду або відмовитися їх здавати в оренду взагалі. Ймовірність таких подій;
- відмова від договірних зобов'язань контрагентів – середня. ТОВ «Агроплантеко» неодноразово зіштовхувалося, що контрагенти відмовлялися викупувувати весь обсяг агропродукції, передбаченої договором.

Для декоративних рослин ця група ризиків у ТОВ «Агроплантеко» не властива.

Кадрові ризики є високими для ТОВ «Агроплантеко». Розглянемо їх підвиди:

- ризик втрати/відсутності фахівців у аграрній сфері – в Україні на даний момент відчувається серйозна нестача агрономів та агротехніків. ТОВ «Агроплантеко» у випадку потреби не зможе швидко знайти необхідного спеціаліста;
- ризики нестачі постійних працівників. Частина працівників працює у ТОВ «Агроплантеко» на постійній основі. Однак у момент потреби збільшення чисельності працівників або пошуку кваліфікованих кадрів у зв'язку із звільненням підприємство зіштовхується із проблемами відсутності кадрів;
- ризики відсутності сезонних робітників. Більшість працівників ТОВ «Агроплантеко» наймає на роботу лише в сезон посівна-збір урожаю. Через близькість кордону із Польщею та через війну протягом останніх двох років ТОВ «Агроплантеко» відчуває нестачу у таких працівниках.

Екологічні ризики, які ще називають агроекологічними, пов'язані не лише з природними катаклізмами та катастрофами. Для агробізнесу їх перелік набагато ширший. Розглянемо основні ризики для ТОВ «Агроплантеко»:

- буревії, урагани, природні катаклізми – ризик пошкодження обладнання, приміщень, часткове знищення урожаю. Ймовірність для нашого підприємства низька;
- екологічні катастрофи техногенного характеру – погіршують якість агропродукції. Ймовірність для ТОВ «Агроплантеко» відносно низька;
- пізні весняні заморозки – ризик втрати посіяного матеріалу. Оскільки ТОВ «Агроплантеко» працює в північному регіоні України, ймовірність такої загрози висока;
- посухи – неурожайність або повна втрата урожаю. Протягом останніх років ймовірність таких подій зростає;
- епідемії шкідників – часткове або повне знищення урожаю/рослин. Зниження якості агропродукції. Є серйозною проблемою для ТОВ «Агроплантеко», підприємство використовує органічні та хімічні речовини для захисту рослин, має для цього спеціально уповноважених працівників.

Екологічні ризики мають однаковий вплив на обидва види сільськогосподарської діяльності ТОВ «Агроплантеко».

Остання група ризиків – це ризики продовольчої безпеки. Ця група ризиків пов'язана із макроекономічними показниками, станом здоров'я населення, загальним рівнем урожайності тощо. Для ТОВ «Агроплантеко» у цій групі мають місце такі ризики:

- ризик державного регулювання цін – існує ймовірність встановлення мінімальної або граничної ціни на зернові, за якої ТОВ «Агроплантеко» буде не вигідно або неможливо продавати продукцію;
- ризик епідемій, пандемій – змінює структуру споживання. Обмежує працездатність працівників ТОВ «Агроплантеко». Попит на зернові, які вирощує підприємство, не змінився під час пандемії, однак вона вплинула на обсяги збуту розсади та декоративних рослин.

Узагальнено вплив сільськогосподарських ризиків на діяльність ТОВ «Агроплантеко» у табл.2.10.

Таблиця 2.10

**Вплив сільськогосподарських ризиків на діяльність ТОВ
«Агроплантеко»***

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

* розроблено автором

Як бачимо, ТОВ «Агроплантеко» зіштовхується із значною групою ризиків загального і сільськогосподарського характеру.

2.3. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві

Як ми можемо бачити із попереднього параграфу, ТОВ «Агроплантеко» потребує системи управління ризиками для запобігання кризовим явищам. Тим паче, як свідчить фінансова звітність підприємства, унаслідок кризових явищ в економіці та суспільстві у 2020-2022 роках доходи підприємства зменшуються.

Розглянемо систему оцінки ризиків для підприємства.

Л.І. Ріщук пропонує використовувати трьохрівневу оцінку ризиків для підприємства, яку можна зобразити у вигляді рис. 2.2.



Рис. 2.2. Триврівнева оцінка ризиків підприємства [53, с.443]

Проведемо оцінку ризиків ТОВ «Агроплантеко» за цією схемою.

На першому етапі запропонованої тривірневої системи необхідно визначити та оцінити ризики, які притаманні зазначеним елементам. Для оцінки ступеня ризиків елементів, доречним виглядає використання статистичного та аналітичного методів та аналізу доцільності витрат. [53, с.443]

Отже, ризиками елементів вважаються:

- засоби праці – підприємства використовую нову техніку;
- предмети праці – портфель продукції ТОВ «Агроплантеко» недиверсифікований;

- праця – підприємство зіштовхується із браком кадрів, особливо у період сільськогосподарського сезону;
- інформація – макросередовище підприємства;
- фінанси – підприємство прибуткове, але з низьким рівнем ліквідності.

На ці ризики має значний вплив зовнішнє середовище.

Загалом, характеристику цих елементів можна представити за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Перелік ризиків для елементів ТОВ «Агроплантеко» [53, с.444]

Елементи системи (організації)	Об'єкт ризику	Ризики
Засоби праці	<ul style="list-style-type: none"> - будинки та споруди; - обладнання та устаткування; - засоби пересування; - електронно-обчислювальна техніка. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик поломки обладнання; - ризик аварії, вибуху, пожежі; - ризик крадіжок чи навмисного пошкодження; - ризик простоя обладнання, устаткування; - ризик неефективного використання об'єктів; - ризик випуску неякісної продукції.
Предмети праці	<ul style="list-style-type: none"> - сировина, матеріали; - незавершене виробництво; - готова продукція (в процесі продажу, збуту, транспортування). 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик неефективного використання сировини, матеріалів; - ризик втрати чи пошкодження продукції; - ризик невчасності оплат; - ризик несвочасних поставок; - ризик протиправних дій осіб; - ризик зростання цін на сировину, матеріали.
Праця людини	<ul style="list-style-type: none"> - апарат працівників; - відносини в колективі; - організаційний клімат. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик забастовок; - ризик звільнення працівників; - ризик втрати працівників через хворобу чи смерть; - ризик зниження продуктивності праці; - ризик неефективного управління; - ризик розголошення комерційної таємниці.
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> - матеріали архіву; - документи; - електронні бази даних; - інформація на електронних носіях. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик втрати інформації; - ризик порушення цілісності інформації; - ризик несвочасного надходження інформації; - ризик витіку та розголошення інформації; - ризик надходження та використання недостовірної інформації.
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - дохід підприємства; - прибуток підприємства; - власний капітал; - довгострокові та поточні зобов'язання; - грошові засоби на рахунках та готівка в касі; - дебіторська заборгованість; - цінні папери. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик неефективного використання фінансових ресурсів; - ризик неплатоспроможності; - ризик зниження фінансової стійкості; - ризик ліквідності; - валютний ризик; - інфляційний ризик; - ризик неповернення зобов'язань.

Рівень ризику підсистеми оцінимо за формулою[53, с.445]:

$$P_{\text{п}} = 1 - \frac{\sum_i^k \beta_i \times \left(\frac{\Phi_i}{H_i}\right)^{\alpha}}{\sum_j^m \beta_j}, \quad (2.1.)$$

де R_p – ризик підсистеми підприємства;

Z_i – коефіцієнт вагомості i -го індикатора ризику, що визначається експертним шляхом;

F_i – фактичне значення i -го показника;

N_i – рекомендоване значення i -го показника;

n – кількість індикаторів (показників), що включені для оцінки цієї підсистеми організації;

k – коефіцієнт, який дорівнює 1, якщо зростання значення показника позитивно впливає на діяльність підприємства, та -1 , якщо його зростання негативно впливає на підприємство.

Для ТОВ «Агроплантеко» зазначені ризики мають прояви, зазначені у табл. 2.11. У тій чи іншій мірі кожен із зазначених ризиків для підприємства був розглянутий у попередньому параграфі роботи.

Таблиця 2.11

Оцінка ризиків елементів для ТОВ «Агроплантеко»*

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

* розраховано автором

Ризики підсистем залежать від ефективності управління на підприємстві. Настання негативних подій відбувається в основному за

рахунок неправильного функціонування внутрішнього середовища підприємства.

Аналізуючи ризики другого рівня трирівневої системи оцінювання, необхідно розглядати організацію (систему) як сукупність виробничо-технічної, кадрово-інтелектуальної, фінансової, комерційної, інноваційно-інвестиційної та інформаційної підсистем [53, с.443].

Індикатори ризиків підсистем організації можна зобразити за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Індикатори ризиків підсистем організації [53, с.445]

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

Даний показник розраховується аналогічно за формулою 3.1.

Для ТОВ «Агроплантеко» ця система має наступні значення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка ризиків підсистем ТОВ «Агроплантеко»*

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

* розраховано автором

У результаті можна здійснити оцінку інтегрованого показника ризику для ТОВ «Агроплантеко».

Він обчислюється за наступною формулою[53, с.445]:

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times P_{ij}}{\sum_{j=1}^m K_j}, \quad (2.2.)$$

де IP – інтегрований внутрішній ризик організації;

K_j – коефіцієнт вагомості j-ої підсистеми організації;

P_{ij} – ризик i-ої підсистеми організації;

m – кількість підсистем організації.

Трактування значень цього показника відображено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Шкала оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику
організації [53, с.445]**

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

Розрахуємо його для ТОВ «Агроплантеко».

Узагальнений показник для ризиків елементів буде становити 0,5575. Тобто ризики в системі управління ТОВ «Агроплантеко» із зовнішнього середовища є середніми.

Узагальнений показник оцінки ризику підсистем ТОВ «Агроплантеко» становить 0,4754. Можемо зробити, що внутрішня система управління підприємства доволі ефективна, однак вона потребує посилення.

Інтегрований показник, обчислений на основі методики, представленої у формулі 2,2, становить 0,51645.

Загалом, причина такого рівня показника не на стільки у проблемах ефективності управління ТОВ «Агроплантеко», як відсутності заходів, які б запобігали негативним явищам і перестраховували підприємство від несприятливих подій. Хоча система управління підприємством відносно ефективно для його видів діяльності, але вона занадто спрощена і враховую кон'юнктурних змін, викликів зовнішнього середовища тощо.

Насправді, у ТОВ «Агроплантеко» спостерігаються труднощі. Однак більшість із них пов'язана не на стільки із системою управління підприємством, як із макроекономічними викликами – пандемією, війною, інфляційними процесами та іншими кризовими явищами.

Загалом, аналізуючи ТОВ «Агроплантеко», ми можемо зробити висновок, що на підприємстві необхідно впроваджувати систему управління ризиками та шукати шляхів запобігання ризиків.

Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Агроплантеко» показав, що підприємство успішно функціонує на аграрному ринку, хоча мають місце труднощі в окремих його підсистемах. Вивчено систему управління підприємством. Визначено простоту і логічність організаційної структури підприємства.

На основі фінансової звітності проведено фінансовий аналіз ТОВ «Агроплантеко». У зв'язку із пандемією та військовим станом протягом останніх трьох років на підприємстві зменшуються доходи. Однак при цьому підприємство залишається фінансово стійким та рентабельним.

Проаналізовано ризики, з якими зіштовхується ТОВ «Агроплантеко». Їх згруповано у три групи:

- загальні;
- підприємницькі;
- сільськогосподарські.

Оскільки у підприємства є різні напрямки діяльності, для кожного із них є свої групи та ступінь ризиків. Визначено особливості ризиків для кожного виду діяльності.

Виявлено причини наявності ризиків в кожній групі, що дасть можливість у подальшому здійснити пошук заходів для зменшення ризику настання несприятливих подій.

У результаті оцінки ризиків ТОВ «Агроплантеко» виявлено, що інтегрований показник ризику для підприємства середній. Він становить 0,51645. Теорія стверджує, що за такого показника мають місце:

- фінансова стагнація підприємства;
- нестійка платоспроможність;
- невисока ймовірність настання банкрутства.

Зазначені особливості стають підставою для розробки низки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Агроплантеко», які б зменшили ймовірність настання небажаних подій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ТОВ «АГРОПЛАНТЕКО»

3.1. Напрямки зменшення ризиків для ТОВ «Агроплантеко»

Ретельний аналіз ризиків, з якими зіштовхується на даний момент ТОВ «Агроплантеко» дав можливість не лише визначити інтегральний показник ризику для підприємства, але й став підґрунтям для розробки заходів щодо зменшення ризиків для цього підприємства.

Розробимо низку пропозицій для ТОВ «Агроплантеко» виходячи із даних, представлених у табл. 2.8., 2.9. та 2.10.

Розглянемо способи уникнення підприємницьких ризиків для ТОВ «Агроплантеко».

Як зазначалося, в умовах війни існують ризик інфляції та зростання курсу валют. Щоб не зіштовхнутися із проблемою відсутності коштів для поповнення запасів ТОВ «Агроплантеко» повинно переглянути політику управління запасами у бік їх збільшення. У першу чергу це стосується мінеральних добрив, які імпортуються із Польщі та Німеччини.

Що стосується насінєвого фонду, ТОВ «Агроплантеко» необхідно планувати наявність такого фонду не взимку, які це робилося у попередні роки, а уже у вересні місяці.

Зменшити ризики ліквідності можна за рахунок збільшення обігових засобів і зменшення запасів. Такі дії суперечать вищенаведеним пропозиціям і нелогічні для аграрного підприємства. Єдиним способом його зменшення є диверсифікація видів діяльності за межі аграрної сфери.

Наступна група ризиків пов'язана із купівельною спроможністю грошей, яка за 2022 рік в Україні різко знизилась. У цьому розрізі рекомендації для ТОВ «Агроплантеко» співпадають із пропозицією формування запасів. Також запропоновано керівництву розглянути можливість укладання ф'ючерсних контрактів для зернових.

Підприємство використовую довгострокові кредити банків. За кризових умов існує ризик підвищення процентних ставок. Ми рекомендуємо розглянути керівництву ТОВ «Агроплантеко» можливість пере кредитуватися за допомогою державних програм підтримки сільськогосподарських підприємств.

ТОВ «Агроплантеко» маю відносно нову техніки і складські приміщення. На сьогоднішній момент не було зафіксовано фактів фінансових втрат при зберіганні зернових через якість складських приміщень. Однак для зменшення ризиків втрати частини урожаю під час його зберігання у стратегічному майбутньому слід розглянути можливість побудови сучасних елеваторів.

Більш актуальною рекомендація удосконалення складських приміщень є для діяльності, пов'язаною із продажем мінеральних добрив. Через зберігання у невідповідних умовах вони швидко псуються, що спричиняє фінансові втрати. Тому є рекомендація покращити склади.

Запропоновані рекомендації узагальнені у вигляді табл. 3.2.

Окрім підприємницьких, кожне підприємство зіштовхується із загальними ризиками. У табл. 2.9. було узагальнено основні типи ризиків цієї групи, з якими зіштовхується ТОВ «Агроплантеко». Зауважимо, що більшість ризиків до завершення війни на території України підприємство не в змозі зменшити, однак можливо розробити заходи, які зменшать негативний вплив ймовірних ризикових ситуацій та явищ.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо зменшення підприємницьких ризиків для ТОВ
«Агроплантеко»***

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

* розроблено автором

Транспортні ризики, які були незначними до 2022 року, різко зросли. На даний момент ТОВ «Агроплантеко» не має можливості запобігти зривам поставок чи аварійним ситуаціями на дорогах. Але й на далі піль ниючи за технічною справністю свого транспорту, підприємство буде уникати ризиків зриву робіт через простої.

Однак основною проблемою сьогодення є зростання ціни палива та його дефіцит. Єдиним способом зменшити негативний вплив цього явища є формування власних запасів палива. Керівництво ТОВ «Агроплантеко» зобов'язане розглянути можливість створення таких резервів до березня 2023 року – до початку нового сезону сільськогосподарських робіт.

Хоча ризиків природного характеру для ТОВ «Агроплантеко» багато, але можливостей їх уникнути підприємство не має.

Частина екологічних ризиків не є в зоні впливу ТОВ «Агроплантеко» і тому уникнути їх неможливо. Однак керівництво підприємства, ведучи себе соціально відповідально і не забруднюючи навколишнє середовище має можливість зменшити ризики настання екологічних криз, пов'язаних із діяльністю ТОВ «Агроплантеко». Зокрема, необхідно здійснювати ретельний контроль використання добрив та переробки/захоронення відходів господарювання.

Основними ризиками політичного характеру для ТОВ «Агроплантеко» на даний момент є загроза бойових дій на території функціонування підприємства. На жаль, підприємство не має можливості впливати на чинники такого характеру. Навіть політичні чинники менш значущого характеру непідвладні підприємству.

Узагальнені рекомендації щодо зниження загальних ризиків подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо зменшення загальних ризиків для ТОВ «Агроплантеко»*

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

* розроблено автором

Ще одною групою ризиків є власне сільськогосподарські. Зменшення ймовірності цих ризиків потребує часто спеціального інструментарію, характерного лише для аграрних підприємств.

Виробничі ризики ТОВ «Агроплантеко» переважно пов'язані із тим, що ціна на сільгосппродукцію у момент збору урожаю буде відрізнятися від очікуваної в момент посівною. Для уникнення таких проблем рекомендуємо підприємству частину своєю продукції продавати за допомогою ф'ючерсних контрактів. Оскільки ціна може виявитися як нижчою за очікувану, так і вищою, на нашу думку частину урожаю необхідно продавати традиційним способом.

З метою зменшення ризиків неурожайності підприємство повинно робити акцент на ті сільськогосподарські культури, для яких найбільш сприятливі природно-кліматичні умови в регіоні.

Так, досліджуючи аграрний сектор в Україні, науковець А. Ужва визначив основні регіональні зони вирощування сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Регіональні зони виробництва сільськогосподарської продукції [60]

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

Виходячи із цього, ТОВ «Агроплантеко» варто розглянути можливість вирощування овочів. У стратегічному майбутньому після завершення війни можливо розглянути освоєння тваринництва.

Для уникнення проблем із обіговими коштами керівництву підприємства варто розглянути можливість освоєння нових напрямків діяльності за межами сільського господарства. Виходячи із поточного стану

підприємства, рекомендуємо розглянути можливість роздрібної та оптової торгівлі продуктами харчування та активніше надання транспортних послуг. Дані види діяльності варто здійснювати у населених пунктах, де функціонує ТОВ «Агроплантеко».

Для уникнення майнових ризиків повертаємося до рекомендацій наданих вище щодо своєчасності ремонтів і профілактики техніки, а єдиною панацеєю для уникнення цінових ризиків є ф'ючерсні контракти. Хоча при появі ф'ючерсних контрактів у ТОВ «Агроплантеко» з'являться партнерські ризики, пов'язані із невиконанням зобов'язань контрагентами, з якими на даний момент підприємство не зіштовхується.

Окрім того, зменшенню технологічних ризиків буде сприяти освоєння нових агротехнологій вирощування рослин.

ТОВ «Агроплантеко» на даний момент не зіштовхувалося із юридичними ризиками. Однак для їх відсутності у майбутньому рекомендуємо керівництву при підписанні контрактів користуватися юридичними послугами. З цією метою необхідно на підприємстві відкрити штатну одиницю юриста.

Екологічні ризики частково згадувалися при розгляді загальних ризиків. Однак частина ризиків цього характеру є властивими лише для сільського господарства. Вони пов'язані із несприятливими погодними умовами, нашествиями шкідників. Більшість таких ризиків не залежить від підприємства чи системи управління. Загалом, щоб знизити наслідки несприятливих екологічних подій, ТОВ «Агроплантеко», необхідно:

- розглянути можливість страхування урожаю. Це спричиняє додаткові витрати, але гарантує підприємству отримання доходу незалежно від наявності урожаю наприкінці сезону;
- через часті посухи протягом останнього десятиріччя розглянути можливість побудови системи поливу. Хоча це передбачає значні капітальні витрати, однак дасть в майбутньому можливість збільшити урожайність;

- освоєння нових агротехнологій. Використання генетично модифікованого насінєвого матеріалу, стійкого до шкідників чи несприятливих умов.

Ризики продовольчого характеру мають макроекономічний характер і ТОВ «Агроплантеко» не має впливу на події, які їх провокують. ТОВ «Агроплантеко» не зможе їх уникнути, але може згладити негативний вплив шляхом диверсифікації виробництва. Якщо окрім зернових розглянути можливість освоїти вирощування ще декількох сільськогосподарських культур, це уже зменшить наслідки таких ризиків.

Узагальнені пропозиції щодо зменшення впливу сільськогосподарських ризиків для ТОВ «Агроплантеко» подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Заходи щодо зменшення сільськогосподарських ризиків для ТОВ
«Агроплантеко»***

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність	Спосіб уникнення
1.	Виробничі ризики		
1.1.	ризик тривалого виробничого циклу	Високий	Використання ф'ючерсних контрактів, страхування урожаю
1.2.	нестача обігових коштів	Високий	Часткове перекриття нестачі обігових коштів за рахунок інших видів діяльності. Диверсифікація видів діяльності
2.	Майнові ризики	Висока	Профілактика, своєчасні ремонти техніки. Вкладення коштів у модернізацію складських приміщень або підписання ф'ючерсних контрактів
3.	Цінові ризики	Висока	Використання ф'ючерсних контрактів
4.	Технологічні ризики	Низька	Контроль за технікою, вдосконалення технологій вирощування зернових

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність	Спосіб уникнення
5.	Партнерські ризики	Відсутня	Можуть з'явитися при використанні ф'ючерсних контрактів. Необхідно буде здійснювати моніторинг за діяльністю контрагентів із дебіторською заборгованістю.
6.	Юридичні ризики	Середня	Ретельніше укладати договори за участю юристів
7.	Кадрові ризики	Висока	Створення програм мотивації, які б знизили плинність кадрів. Встановлення конкурентних заробітних плат. Підвищення кваліфікації власних працівників, навчання за рахунок підприємства.
8.	Екологічні ризики	Висока	Створення систем зрошування, вдосконалення аграрних технологій, страхування урожаю
9.	Продовольчі ризики	Середня	Диверсифікація вирощування сільгосппродукції

* розроблено автором

Разом з тим, основними способами уникнення ризиків у сільському господарстві вважається страхування ризиків та ф'ючерсні контракти. Розглянемо це детальніше.

3.2. Впровадження практики страхування ризиків на підприємстві

Практика страхування ризиків у сільському господарстві активно використовується в країнах Європи та Америки. Однак в Україні ще використовується традиційна система організації діяльності сільгосп підприємств, яка веде свої почати від Радянського Союзу. Не є винятком і досліджуване підприємство ТОВ «Агроплантеко», яке усі сільськогосподарські ризики бере на себе, не використовуючи можливість страхування.

Характерними рисами сучасного агрострахування є:

1) низький попит на страхування з боку сільськогосподарських виробників, який спричинений низьким відсотком участі у страхуванні та недовірою сільськогосподарських виробників до страхових компаній;

2) недостатня пропозиція з боку страхових компаній, яка спричинена недовірою страхових компаній до сільськогосподарських виробників;

3) недостатня державна підтримка агрострахування в країні, що може стати однією з основних перешкод на шляху розвитку ринку агрострахування [33].

Як наслідок, існує недовіра з боку таких компаній як ТОВ «Агроплантеко» до страхування своєї діяльності.

Разом з тим, протягом останнього десятиріччя погодні умови стали непередбачуваними і ризики втрати урожаю збільшилися.

Для того, щоб зрозуміти, який тип страхування краще обрати, розглянемо існуючі у світі способи сільськогосподарського страхування.

Будуючи модель страхування вітчизняних сільськогосподарських підприємств, ми можемо звернутися до зарубіжного досвіду. Зокрема, цікавими є американська, канадська та іспанська моделі.

Іспанську модель можна зобразити за допомогою рис. 3.1.



Рис. 3.1. Іспанська система страхування аграрних ризиків [59]

Європейську модель можна оцінити як приватну. Це значить щонайменше втручання держави, а також те, що сільгоспвиробники купують страховий договір за його абсолютною ціною. Тому страховики висувають на ринку лише ті страхові послуги, які фактично можуть бути продані по встановленій ціні, а це переважно послуги страхування щодо окремих ризиків, оскільки мультиризикові послуги могли б бути занадто дорогими для фермерів [62].

Наразі окреслимо основні характеристики іспанської моделі агрострахування, зокрема:

- особливостями роботи є системно обґрунтованими і законодавчо закріпленими в інституційній сфері. Відзначимо, що діє Закон «Про страхування», що був прийнятий у 1978 р. та на сьогоднішній день залишається практично незмінним;

- агрострахування являється добровільним; – покриття ризиків на рівні системи вбезпечують власні страховики за принципом солідарної відповідальності;

- держава контролює, підтримує та розвиває систему агрострахування;

- сільгоспвиробники маючи базис у вигляді своїх об'єднань приймають ініціативну участь у прийнятті рішень стосовно питань агрострахування;

- система визначає закономірність щодо надання прямої державної підтримки в разі настання непередбачуваних катастрофічних ризиків[59].

Така модель може бути цікава для невеликих вітчизняних підприємств, які не мають змоги оплатити весь комплекс страхових послуг. Теоретично, вона є прийнятною і конкретно для ТОВ «Агроплантеко».

Американська модель кардинально відрізняється і представлена на рис.

3.2.

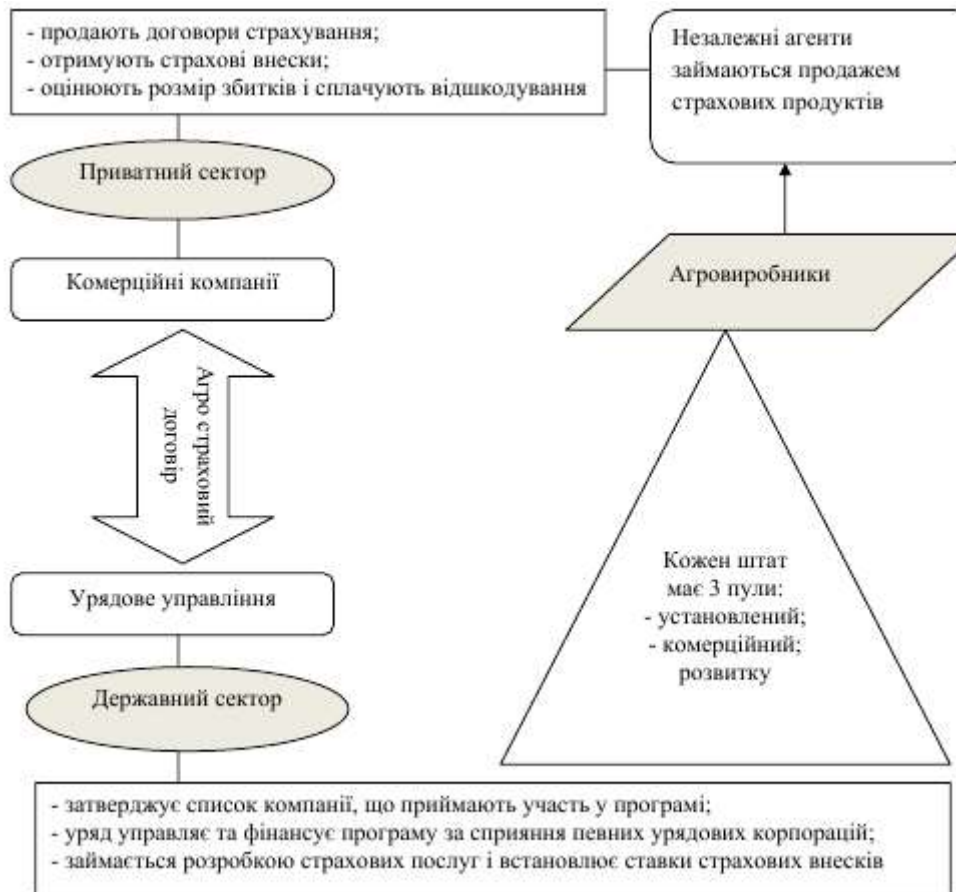


Рис. 3.2. Американська система страхування аграрних ризиків [59]

Страхування агроризиків в США охоплює менеджмент всіх сільськогосподарських ризиків задля забезпечення рівноваги інтересів зацікавлених сторін. Землевласникам гарантується надання грошових коштів на основі захисту не лише від гибелі врожаю, але й від опускання ціни; фінансистам – повернення позик, які залучаються на сільськогосподарські вимоги; держава затрачує менше коштів під час процесу страхування, оскільки ризики розмежовуються між страховими компаніями та виробниками [59].

Задля страхування агроризиків в США фермери звертаються до належних агентів, які працюють від імені та за дорученням приватних страховиків [59].

Таку модель можуть використовувати великі вітчизняні агрохолдинги, які мають фінансову можливість провести комплексне страхування від різних типів ризиків, і у яких обсяг діяльності такий, що принаймні одна із страхових подій під час дії страховки відбудеться.

Канадська модель ще інакша і представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Канадська система страхування аграрних ризиків [59]

Тут модель мультиризикового страхування працює по іншому, оскільки в цій країні існують домовленості між федеральним урядом та кожною провінцією, які реалізують фермерам страхові послуги через Королівські корпорації, що є заснованими комерційними компаніями держави[59].

Для впровадження такої моделі необхідні зміни у вітчизняне страхове законодавство. Тому, на нашу думку, вона непридатна для сучасної української економіки.

Також, на нашу думку, необхідно розглянути можливість індексного страхування. При цьому підприємство зможе застрахуватися лише від конкретних явищ, до прикладу – не урожайність. Такий вид страхування, на нашу думку, міг би бути цікавим для «Агроплантеко».

Індексне страхування – це страхування визначеного показника (індексу) певного погодного параметру (температури повітря, вологості, кількості опадів тощо) або урожайності сільськогосподарської культури [1].

У сільському господарстві виділяють такі індекси для страхування:

1. Індекс урожайності (середнього показника на рівні адміністративного району чи області);
2. Індекс вологості ґрунту - страхування певного показника вологості ґрунту, визначеного на основі супутникових даних вологості ґрунту;
3. Індекс перезимівлі/ індекс заморозків (кількість днів з низькою температурою за відсутності снігового покриву). Показник низької температури та висота снігового покриву визначається індивідуально в залежності від території розміщення посівів. Обов'язковим є аналіз погодних умов минулих років та індивідуальних втрат господарства.
4. Індекс надлишкової /недостатньої кількості опадів - визначається на основі даних найближчої метеостанції до місця розміщення посівів. Може покривати лише найбільш критичні періоди для вирощування сільськогосподарських культур (період посіву-появи сходів, період збирання врожаю тощо).
5. Індекс високих температур.

Разом з тим, за твердженням фахівців, таке страхування має свої переваги та недоліки. Такі переваги та недоліки подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки індексного страхування [10]

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

**встановлення метеорологічних станцій є необхідним для індексного страхування, проте воно також потрібне для всіх страхових продуктів та для створення національної бази агрострахування.*

Отже, головною перевагою індексного страхування є дешевші страхові премії, об'єктивність фіксації страхових випадків і швидкість виплати відшкодування [10].

Недоліками індексного страхування вважається те, що при використанні середніх наприклад, районних значень, втрачається індивідуальний підхід щодо кожного господарства (поля, об'єкта тощо) і фактичний рівень збитків може бути більший, ніж той розрахунковий середній, за яким відбудеться страхова виплата. Крім того, при прийнятті рішень щодо страхових продуктів для культур, по яких немає даних по урожайності, перевага за погодними індексами. [10]

При такій значній кількості переваг, проте до індексного страхування в різних країнах відносяться неоднозначно. Багато хто саме через втрату індивідуального підходу не сприймає індекси, часто спрацьовує інерція: незвично переключатись на новий підхід тощо. [10]

Слід розуміти, що одним з ключових питань для погодних індексів є наявність і доступ до достовірної інформації про погоду. Тому, без державної уваги до цього питання ні страховики, ні страхувальники самотужки не зможуть отримувати такий обсяг даних. [10]

В даний час в Україні головною організацією, яка має доступ до погодних даних, є Гідрометцентр, який значно відстає в кількості і якості погодних реєстраторів від багатьох країн світу. Потрібні значні кошти та знання, щоб встановити та обслуговувати велику кількість реєстраторів погоди по всій території, на якій здійснюється страхування. За підрахунками практиків, для достовірності погодних даних, такі метеостанції мають встановлюватись в діапазоні 10-15 кілометрів одна від одної. В межах України це значні затрати, на які має піти держава, якщо вона зацікавлена в розвитку такого страхування. [10]

Слід зазначити, що встановлення необхідної кількості метеостанцій є необхідним заходом не тільки для розвитку індексного страхування, але й для отримання та формування бази погодних даних і для розвитку традиційних страхових продуктів. Як відомо, така база відсутня на сьогоднішній день, так як ще не створений регулятор, який має займатись і її створенням і регулюванням всього ринку агрострахування. [10]

Таким чином, така активна державна позиція щодо організації і фінансування індексного страхування значним чином впливає на активний розвиток цього виду агрострахування в країні. [10]

Отже, в умовах непрогнозованої зміни кліматичних умов планети, пошук нових інноваційних страхових продуктів, які б адекватно враховували інтереси виробників, держави та страховиків є актуальним і необхідним. Особливо в умовах, де неможливо застосовувати превентивні заходи, наприклад, збереження вологи в ґрунті тощо або при впровадженні виробництва нових культур (наприклад, ріпак) застосування погодних індексів є доцільним і виправданим для забезпечення страхового захисту. [10]

Індексні страхові продукти можуть стати привабливими для виробників, на них також має поширюватись державна дотація по сплаті частини (половини) премій, щоб і традиційні страхові продукти, і індексні виступали в рівних умовах, а самі виробники обирали, які їм підходять краще. [10]

Але на сьогодні для України для системи агрострахування характерна обмеженість даних, недостатня прозорість та неадекватна експертиза. Також, дослідження, які необхідні для розвитку цієї системи недостатньо фінансуються та не залучаються необхідною підтримкою держави, та відсутнє належне ліцензування, адже агрострахування належить зараз до майнового страхування. Крім того, практично відсутній захист споживачів послуг агрострахування, що й спричинює деяку недовіру їх до цієї системи[33].

На думку страхових компаній, які працюють в Україні, страхування сільськогосподарського виробництва є ризиковішим і витратнішим порівняно з іншими видами страхування [1]. Так, у разі настання страхового випадку, наприклад стихійного лиха, втрат може зазнати не один страхувальник, а й цілі території. Отже й витрати відповідно до цього можуть перевищити надходження. Саме тому не всі прагнуть займатися страхуванням сільськогосподарського виробництва. [33]

В останні два-три роки ситуація на ринку агрострахування поліпшується. В основному, це завдяки плідній праці Проекту Міжнародної фінансової корпорації «Розвиток агрострахування в Україні», який приділяє велику увагу інформаційній роботі, яку проводить у тісній співпраці з Міністерством аграрної політики України, з його обласними та районними управліннями, та разом із тим, погода підштовхує сільгоспвиробників шукати рішення, як забезпечити свій бізнес. Цього року, наприклад, у Харківській області, за оцінками Асоціації фермерів та приватних землевласників України, загинуло близько 90% озимої пшениці. Це означає,

що сільгоспвиробники, які не застрахували своїх посівів, зазнали мільйонних збитків [33].

Виходячи із зазначеного, все ж таки не лише ТОВ «Агроплантеко», але й іншим сільськогосподарським підприємствам необхідно розглянути можливість страхування своєї діяльності для зменшення фінансових втрат. А що стосується сам ТОВ «Агроплантеко», даній компанії ми б запропонували вибрати страхову за принципом іспанської моделі та використовувати індексне страхування. Рішення які індекси використовувати при страхуванні повинні вирішувати агроном і керівник організації, виходячи із впливу погодних умов на урожайність культур ТОВ «Агроплантеко».

Висновки до розділу 3.

На основі із вивчення діяльності ТОВ «Агроплантеко» і аналізу його фінансової звітності стало можливим запропонувати способи зменшення ймовірності настання загроз.

Виходячи із виокремлення основних ризиків для ТОВ «Агроплантеко» було запропоновано низку заходів, які сприятимуть зменшенню таких ризиків. Зокрема, запропоновано:

- запровадити страхування ризиків неурожайності;
- розпочати використовувати ф'ючерсні контракти при вирощуванні зернових;
- підтримувати у належному стані технічну базу підприємства;
- розпочати диверсифікацію бізнесу, яка допоможе уникнути ризиків нестачі обігових коштів.

Тимчасово, допоки ситуація в країні непевна і є висока загроза інфляції, браку палива, підприємство рекомендовано нарощувати запаси обігових засобів і паливно-мастильних матеріалів.

На жаль, є категорії ризиків, яких ТОВ «Агроплантеко» не має можливості уникнути. Це – ризики політичного характеру та продуктової безпеки.

Одним із варіантів зменшення наслідків настання небажаних подій у сільському господарстві є страхування. В Україні, на жаль, страхування аграрних ризиків не достатньо розвинуто. Розглянуто моделі сільськогосподарського страхування, які існують в світі, сконцентровано увагу на іспанській, канадській та американській моделі. Для ТОВ «Агроплантеко» рекомендовано використовувати іспанську модель. Для великих агрохолдингів – американську. Щодо канадської – зроблено висновок про її непридатність у зв'язку із невідповідністю законодавства.

Запропоновано ТОВ «Агроплантеко» скористатися індексним страхуванням урожайності. Обгрунтовано таку пропозицію.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження питань управління ризиками ми зробили низку висновків.

На нашу думку, у найпростішому сенсі ризик слід визначати як загрозу настання небажаної події. А розглядаючи ризик як економічну категорію варто приєднатися до тої групи науковців, які його трактують як ситуацію, що має ймовірність виникнути при будь-яких господарських видах діяльності і несе в собі загрозу або збитки.

Причини, що зумовлюють появу ризиків у бізнесі, можна згрупувати за сферою прояву[7]:

1) внутрішні:

- недоліки у системі управління;
- недоліки організації процесу виробництва;

2) зовнішні:

- поведінка контрагентів;
- похибки у визначенні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- зміни економічних факторів;
- політичні.

Розглянуто різні види ризиків. Акцентовано увагу на групах загальних, підприємницьких та сільськогосподарських. Виділено основні, через призму яких проаналізовано систему управління ризиками ТОВ «Агроплантеко»

Загальні ризики слід аналізувати через призму транспортних, політичних, природних, екологічних.

До підприємницьких видів ризиків слід віднести

- ризики, пов'язані із купівельною спроможністю грошей: інфляційні, валютні, ризики ліквідності;

- інвестиційні: ризики недоотримання винагороди, процентні, кредитні, селективні, біржові, банкрутство;
- ризики прямих фінансових збитків

Ризик-менеджмент у найбільш загальному розумінні зводиться до виявлення ризиків із подальшим пошуком механізмів їх мінімізації.

Визначено мету, принципи, структурні елементи системи управління ризиками. Детально розглянуто процес управління ризиками.

Вивчення сутності ризиків та управління ними дало можливість зробити висновок, що є ризики, які притаманні будь-якій господарській діяльності, а є ризики, які властиві лише окремим видам. У результаті розглянуто види ризиків, які властиві лише аграрним підприємствам.

До специфічних ризиків аграрного бізнесу слід віднести:

- Виробничі ризики.
- ризик тривалого виробничого циклу.
- нестача обігових коштів.
- Майнові ризики.
- Цінові ризики.
- Технологічні ризики.
- Партнерський ризик.
- Юридичний ризик.
- Кадровий ризик.
- Екологічний ризик.
- Продовольчий ризик.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Агроплантеко» показав, що підприємство успішно функціонує на аграрному ринку, хоча мають місце труднощі в окремих його підсистемах. Вивчено систему управління підприємством. Визначено простоту і логічність організаційної структури підприємства.

На основі фінансової звітності проведено фінансовий аналіз ТОВ «Агроплантеко». У зв'язку із пандемією та військовим станом протягом

останніх трьох років на підприємстві зменшуються доходи. Однак при цьому підприємство залишається фінансово стійким та рентабельним.

Проаналізовано ризики, з якими зіштовхується ТОВ «Агроплантеко». Їх згруповано у три групи:

- загальні;
- підприємницькі;
- сільськогосподарські.

Оскільки у підприємства є різні напрямки діяльності, для кожного із них є свої групи та ступінь ризиків. Визначено особливості ризиків для кожного виду діяльності.

Виявлено причини наявності ризиків в кожній групі, що дасть можливість у подальшому здійснити пошук заходів для зменшення ризику настання несприятливих подій.

У результаті оцінки ризиків ТОВ «Агроплантеко» виявлено, що інтегрований показник ризику для підприємства середній. Він становить 0,51645. Теорія стверджує, що за такого показника мають місце:

- фінансова стагнація підприємства;
- нестійка платоспроможність;
- невисока ймовірність настання банкрутства.

Зазначені особливості стають підставою для розробки низки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Агроплантеко», які б зменшили ймовірність настання небажаних подій.

На основі із вивчення діяльності ТОВ «Агроплантеко» і аналізу його фінансової звітності стало можливим запропонувати способи зменшення ймовірності настання загроз.

Виходячи із виокремлення основних ризиків для ТОВ «Агроплантеко» було запропоновано низку заходів, які сприятимуть зменшенню таких ризиків. Зокрема, запропоновано:

- запровадити страхування ризиків неурожайності;

- розпочати використовувати ф'ючерсні контракти при вирощуванні зернових;
- підтримувати у належному стані технічну базу підприємства;
- розпочати диверсифікацію бізнесу, яка допоможе уникнути ризиків нестачі обігових коштів.

Тимчасово, допоки ситуація в країні непевна і є висока загроза інфляції, браку палива, підприємство рекомендовано нарощувати запаси обігових засобів і паливно-мастильних матеріалів.

На жаль, є категорії ризиків, яких ТОВ «Агроплантеко» не має можливості уникнути. Це – ризики політичного характеру та продуктової безпеки.

Одним із варіантів зменшення наслідків настання небажаних подій у сільському господарстві є страхування. В Україні, на жаль, страхування аграрних ризиків не достатньо розвинуто. Розглянуто моделі сільськогосподарського страхування, які існують в світі, сконцентровано увагу на іспанській, канадській та американській моделі. Для ТОВ «Агроплантеко» рекомендовано використовувати іспанську модель. Для великих агрохолдингів – американську. Щодо канадської – зроблено висновок про її непридатність у зв'язку із невідповідністю законодавства.

Запропоновано ТОВ «Агроплантеко» скористатися індексним страхуванням урожайності. Обґрунтовано таку пропозицію.

Список використаних джерел

1. Аграрне страхування. URL: <https://www.aon.com/ukraine/solutions/risk-insurance-solutions/agri-and-index.jsp>
2. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник. Львів : Новий світ-2000. 2011, 240 с.
3. Альшанова О.О. Страхування в управлінні ризиками вирощування сільськогосподарських культур. *Економіка АПК*. 2010. №10. С.86-91.
4. Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. *Економічний вісник*. 2014. №1. С. 38-49
5. Бечко П.К., Романова А.О. Теоретичні основи впливу економічних ризиків на діяльність суб'єктів аграрного виробництва. *Ефективна економіка*. 2012. №2, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=941>
6. Білоткач О. В. Оцінка стану та розвитку інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7593>
7. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2012, 388 с. URL: Режим доступу: http://megalib.com.ua/book/32_Sityaciiinii_menedjment.html
8. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2018, 65 с.
9. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. №8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>

10. Ботвиновська О.Л. Сучасні тенденції зарубіжного досвіду індексного страхування аграрних ризиків. *Ефективна економіка*. 2011. №4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=524>
11. Бриндзя О.З. Врахування економічного ризику в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. №4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2694>
12. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): монографія. Київ: КНЕУ. 2006, 272 с.
13. Вишняк Г.О. Формування системи моніторингу інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1. С. 58-62
14. Гранатуров В. М., Литовчинко І.В., Харічков І.В. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. 2003, 164 с.
15. Гришова І.Ю., Галицький О.М. Механізми страхового захисту підприємств аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2007. №9. С.60-64.
16. Громницька І.Ю. Економічна сутність та взаємозв'язок понять «ризик», «шок», «загроза». *Ефективна економіка*. 2017. №11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5905>
17. Густера О. М. Моделювання процесів оцінки ризику банкрутства підприємств аграрного сектора України. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7400>
18. Данько Н. И. Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков: учеб пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 6.30504 – Экономика предприятия. Харьков: Изд-во НУА. 2010, 192 с. 66
19. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ. 2018, 520 с.

- 20.Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2006, 312 с.
- 21.Дрожчана О.У., Рибальченко А.Д. Управління ризиками. Інноваційні аспекти системи безпеки праці, захисту інтелектуальної власності: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 28-29 березня 2019 р.). Полтава: ПДАА, 2019. С. 21-23. – URL:
<http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6357/1/Управління%20ризиками.pdf>
- 22.Добіжа Н. В. Роль страхування в розвитку інфраструктурного забезпечення аграрного ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8826>
- 23.Дука А.П. картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*. 2017. №10. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5794>
- 24.Економічна безпека підприємства: підручник/ А.М.Дідик, О.Є Кузьмін, В.Л.Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В, Ілляшенко: за заг. Редакцією А.М. Дідика/ НУ «Львівська політехніка», ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтери України». 2019, 624с
- 25.Жигірь А.А. Економічний інструментарій ризик менеджменту підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2012. №3. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=994>
- 26.Жигірь А.А. різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. №4. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063>
- 27.Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8394>

- 28.Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 516 с.
- 29.Керування ризиком. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Керування_ризиком
- 30.Кирилов Ю.Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: монографія. Херсон: Олді – Плюс. 2015, 420 с.
- 31.Кісіль М.І. Сучасні виклики, стратегічні пріоритети та завдання щодо інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 14-19. - URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2014_1_4.pdf
- 32.Кобилянська О.М. Причини виникнення ризиків та особливості їх прояву в сільському господарстві. *Агроінком*. 2007. № 11-12. С. 105-108.
- 33.Колесник В.М., Тиха Р.О. Агрострахування як основний інструмент управління ризиками при вирощуванні сільськогосподарських культур. *Ефективна економіка*. 2012. №4. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1054>
- 34.Кубів С.І., Федюк В.В. Аналізування та орієнтування факторів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. С.25-29
- 35.Кузьмін О. Є., Вербицька Г.Л., Мельник О.Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008, 212 с.
- 36.Лепа Р. М., Тимохин В.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. 262 с.

- 37.Литюга Ю.В., Позняк С.В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. №9. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4612>
- 38.Литюга Ю. В., Ревуцька Н.В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 61–67
- 39.Лук'янова В. В., Головач Т.В. Економічний ризик : навч. Посібник. Київ: Академвидав. 2007, 464 с.
- 40.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 41.Масло А.І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. *Ефективна економіка*. 2016. №1. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4749>
- 42.Масюк Ю. В. Особливості розвитку страхових відносин в сільському господарстві України.*Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9138>
- 43.Матвієнко Г. Організація підтримки розвитку приватного аграрного страхування в Україні на основі досвіду розвинених країн. – URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/327/1.pdf>
- 44.Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. №12. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=821>
- 45.Моделі і методи соціально–економічного прогнозування : підручник / В. М. Геець, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та інші. 2-е вид., виправ. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2008, 396 с. 1
- 46.Мостенська Т. Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 72-79.

- 47.Нестеренко С.А., Мартинова Л.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового під комплексу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 253-262.
- 48.Павленко О. П. Страхування як метод фінансової безпеки аграрних виробників: сучасні тенденції та світовий досвід. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 134-141
- 49.Петрова О.О. Чинники виникнення ризиків сільськогосподарського виробництва. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2013. №83. С.336-342
- 50.Пітель Н. Я., Дяченко М. І. Вплив інвестиційного клімату на зовнішньоекономічну діяльність в аграрному секторі. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8759>
- 51.Резнік Н. П., Ярмолюк А. В. Страхування ризиків сільськогосподарської продукції біржовими інструментами. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8602>
- 52.Ризик-менеджмент URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ризик-менеджмент>
- 53.Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. С.442-446
- 54.Рудич О.О. Економічна сутність ризику та особливості його прояву у діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2012. Вип. № 7(93). С. 59–63.
- 55.Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень. *Ефективна економіка*. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623>.

- 56.Смоленюк Р.П., Мазинюк О.Ю. Ефективність управління ризиками у сільськогосподарському виробництві. *Наука й економіка*. 2010. №2(18). С.20-25.
- 57.Соломатіна Т. В. Страхування як інструмент хеджування ризиків втрати фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7794>
- 58.Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник. Київ: Політехніка. 2004, 200 с.
- 59.Третяк К. В. Агрострахування: зарубіжний досвід та ресурси щодо його імплементації в українську страхову практику. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6828>
- 60.Ужва А.М. Інтеграція як домінанта процесу забезпечення розвитку регіонального аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2016. №9.– URL: Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5143>
- 61.Управління ризиками. – URL: <http://www.agroinsurance.com>
- 62.Федорович І. Зарубіжний досвід страхування ризиків в аграрній сфері. – URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20319/1/18-23.pdf>.
63. Фурдичко О. І. Екологічні проблеми стану агросфери в контексті збалансованого розвитку природокористування в Україні. *Збалансоване природокористування*. 2015. № 1. С. 5–11
- 64.Циба Я.В. Підходи до розуміння поняття «ризик». *Ефективна економіка*. 2014. №2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2761>
- 65.Цопа В. Принципи, структура та процес керування ризиками. *Охорона праці*. 2019. № 1. с.26-29.
- 66.Червінська Т.М. Управління ризиками в АПК як передумова забезпечення стійкості галузі. *Ефективна економіка*. 2015. №11.– URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=4711>

- 67.Чорноморченко Н. В., Іванова І.С., Приймак Н.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. Львів: Магнолія-2006. 2010, 260 с.
- 68.Шегда А. В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко. Київ: Знання. 2008, 271 с.
- 69.Шкуратов О.І. Екологічний менеджмент в системі стратегічного управління сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. № 4 (24). С. 246–249
- 70.Якубович В. Система страхування аграрних ризиків в Іспанії: висновки для України. URL: <http://forinsurer.com/public /06/11/30/2719>
- 71.Ярема Л. В., Замора О. І., Герчанівська С. В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10008>

