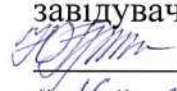


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

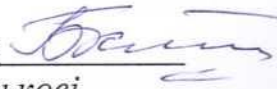
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В
ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПП «ОСТРІВСЬКЕ»)

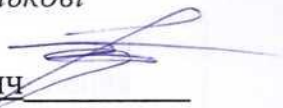
Виконав: Єрмоленко Євгеній Анатолійович
прізвище, ім'я, по батькові



Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



Я, Єрмоленко Євгеній Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Єрмоленку Євгенію Анатолійовичу

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності (за матеріалами ПП «Острівське»)»

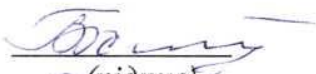
Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретично обґрунтувати поняття та основні види ризиків у діяльності аграрних підприємств; дослідити процеси управління ризиками в аграрній сфері; дати сутнісну характеристику ризиків підприємницької діяльності та їх класифікацію; узагальнити вплив особливостей сільського господарства на рівень ризику аграрних підприємств; провести економічну діагностику діяльності ПП «Острівське»; визначити та оцінити рівень впливу підприємницьких ризиків на результати діяльності підприємства; розробити заходи мінімізації підприємницьких ризиків у діяльності підприємства; вибрати та обґрунтувати заходи щодо мінімізації прогностичних ризиків в діяльності ПП «Острівське»; оцінити вплив запропонованих заходів на фінансову стійкість та прибутковість діяльності підприємства.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

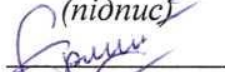
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник


(підпис)

доцент Б.В. Хахула

Здобувач


(підпис)

Є.А. Єрмоленко

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ
Єрмоленко Є.А.
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ
(за матеріалами ПП «Острівське»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційними ризиками підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості управління інноваційними ризиками, що дало змогу зробити висновки про наявність багатьох класифікацій і необхідність їх виокремлення кожному підприємству, вивчені методичні підходи до питання ефективного управління ризиками в аграрній сфері, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення шляхів мінімізації ризиків у діяльності аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.

У роботі запропоновано оцінити найбільш ефективний механізм процесу прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ризику діяльності аграрних підприємств. Обрати оптимальну стратегію діяльності аграрного підприємства, вдосконалити систему відстеження ризиків ще на початковому етапі і постійно здійснювати моніторинг ризиків.

Зроблено висновок, що ПП «Острівське» є стійким підприємством, яке впевнено оперує своїми активами та успішно здійснює свою діяльність.

Одержані результати можуть бути використані для своєчасного вдосконалення системи менеджменту ризиків у діяльності аграрних підприємств, що підвищить ефективність їх діяльності в цілому.

Кваліфікаційна робота магістра містить 69 сторінки, 18 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань та 4 додатки.

Ключові слова: управління ризиками, мінімізація ризиків, ризик, стійкість підприємства, підприємницькі ризики, інноваційні ризики.

ANNOTATION

Yermolenko E.A.

INNOVATION RISK MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

(based on materials of "Ostrivske" PE)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of enterprise innovation risk management has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods have been used.

The work reveals the essence and features of innovative risk management, which made it possible to draw conclusions about the existence of many classifications and the need to separate them for each enterprise, and studies methodological approaches to the issue of effective risk management in the agricultural sector, the organizational and applied principles of improving ways to minimize risks in the activities of agricultural enterprises in order to increase the efficiency of their activities are substantiated.

The paper proposes to evaluate the most effective mechanism for the process of making management decisions aimed at reducing the risk of agricultural enterprises. To choose the optimal strategy for the activity of an agricultural enterprise, to improve the risk tracking system at the initial stage and to constantly monitor risks.

It was concluded that "Ostrivske" PE is a stable enterprise that confidently operates its assets and successfully carries out its activities.

The results obtained can be used for timely improvement of the risk management system in the activities of agricultural enterprises, which will increase the efficiency of their activities as a whole.

The master's thesis contains 69 pages, 18 tables, 13 figures, a list of sources used with 40 titles and 4 appendices.

Keywords: risk management, risk minimization, risk, enterprise sustainability, entrepreneurial risks, innovation risks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Поняття ризику як категорії невизначеності, його властивості та види	9
1.2. Методичні підходи оцінки ризиків підприємницької діяльності аграрних підприємств.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПП «ОСТРІВСЬКЕ».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Острівське».....	26
2.2. Оцінка рівня впливу підприємницьких ризиків на результати діяльності ПП «Острівське».....	38
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОСТРІВСЬКЕ» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	53
3.1. Вдосконалення спеціалізації підприємства як спосіб зниження його виробничого ризику.....	53
3.2. Управління дебіторською заборгованістю підприємства як спосіб відновлення його платоспроможності та мінімізації фінансового ризиків.....	56
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства працюють у складному мінливому середовищі, що вимагає швидкої відповіді на сучасні виклики та зобов'язує виконувати свої функції за нестабільних умов. Внаслідок посилення геополітичних загроз й фінансової нестабільності перед країнами постала проблема розробки ефективної системи контролю, яка б забезпечувала національну безпеку та враховувала інтереси суб'єктів підприємництва щодо спрощення процедур міжнародної торгівлі. З цією метою почали реалізовувати заходи, що спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємств, зокрема щодо удосконалення інструментів контролю. Світова практика свідчить про перехід до нової філософії контролю, що передбачає зведення до мінімуму втручання посадових осіб у операційну діяльність суб'єктів підприємництва. Широкого застосування набувають ризикоорієнтовані інструменти контролю, які спрямовані на виявлення потенційних випадків порушення законодавства та базуються на системі управління ризиками.

Діяльність будь-якого підприємства на різних етапах та в найрізноманітніших сферах завжди пов'язана з невизначеністю. Саме наявність невизначеності в діяльності господарських суб'єктів обумовлює виникнення ризиків, без яких неможливий ефективний розвиток підприємства. Сама по собі наявність ризику, яка супроводжує діяльність підприємства, що функціонує в ринкових умовах, не є недоліком ринкової економіки. Більш того, відсутність ризику, як правило, шкодить економіці, оскільки підриває її динамічність та ефективність. Управління ризиками було визнано міжнародним співтовариством як нова філософія підприємницького контролю, яка допомагає максимально ефективно використовувати ресурси підприємств для інноваційного розвитку.

Проблема управління ризиком, подолання невизначеності постійно актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами, на котрі необхідно адекватно реагувати.

Незважаючи на бурхливий розвиток теорії ризику, особливо стосовно управління фінансовими інвестиціями, теоретичні та прикладні аспекти ризиків

в галузі аграрного виробництва ще недостатньо розроблені. З огляду на це, виникає потреба в дослідженні впливу особливостей сільського господарства на прояв ризиків в ньому. Крім того, системні зміни в економіці України, і, зокрема, в сільському господарстві, потребують подальшого розвитку та удосконалення методів якісної та кількісної оцінки ризиків, теоретичних і прикладних засад управління ризиками аграрних підприємств. Так, існує необхідність в розробці методики оцінки рівня ризику при прогнозуванні обсягів виробництва продукції, обґрунтуванні основних важелів державного управління ризиками, дослідженні теоретичних і методичних засад диверсифікації виробництва і забезпеченні її впливу на стабільність економіки аграрних підприємств, розробці сучасних підходів до розвитку страхування в сільському господарстві. Тому тема даного дослідження є надзвичайно актуальною і потребує подальших досліджень.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Арєф'єва О.В., Бабайлов В.К., Балдинюк В.М., Бутенко В.М., Герасименко О.М., Данілова Е.І., Дорош Н. І., Дьяченко Я.Я., Занора В.О., Іщенко І.С., Кириченко Н.В., Куруджи Ю.В., Мандич О.В., Мушнікова С.А., Сарана Л.А., Сосновська О.О., Тимченко О.І., Ткачук Г.Ю., Хаджинова О.В., Черчик Л.М. та інші, але в сучасних умовах потребують комплексного дослідження.

Таким чином, система ризик-менеджменту є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Вона допомагає підприємствам успішно функціонувати в умовах невизначеності та ризиків, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

Метою роботи є дослідження впливу ризиків на діяльність аграрних підприємств, а також способи управління ризиками їх у підприємницькій діяльності.

У ході реалізації визначеної мети сформульовано такі основні *завдання*:

- дати сутнісну характеристику ризиків підприємницької діяльності та їх класифікацію;
- проаналізувати методичні основи вимірювання ризиків підприємницької діяльності;

- узагальнити вплив особливостей сільського господарства на рівень ризику аграрних підприємств;
- обґрунтувати методику оцінки рівня ризику аграрного підприємства;
- провести економічну діагностику діяльності ПП «Острівське»;
- визначити та оцінити рівень впливу підприємницьких ризиків на результати діяльності підприємства;
- розробити заходи мінімізації підприємницьких ризиків у діяльності ПП «Острівське»;
- оцінити вплив запропонованих заходів на фінансову стійкість та прибутковість діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними ризиками в ПП «Острівське».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційними ризиками аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі застосовані абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний, економіко-статистичний та економіко-математичний методи досліджень. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України. Для поглибленого аналізу використано також річні звіти підприємства, результати наукових досліджень провідних економістів, інформацію з комп'ютерної мережі Internet, а також матеріали власних досліджень, спостережень і розрахунків.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній студентській науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025р.).

Структура та обсяг магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел із 40 найменувань, містить 18 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття ризику як категорії невизначеності, його властивості та види

Історична практика свідчить, що ризик став яскраво проявлятися при розвитку товарно-грошових відносин та конкуренції учасників господарської діяльності. Поняття “ризик” має досить тривалу світову історію, але найактивніше різні аспекти даної категорії почали вивчатись в кінці XIX – на початку XX століття. В економічній літературі спостерігається неоднозначність у трактуванні рис, властивостей та елементів ризику, у співвідношенні його об’єктивних і суб’єктивних сторін. Різноманітність думок про сутність ризику пояснюється, перш за все, багатоаспектністю цього явища і практично повним його ігноруванням в чинному законодавстві. Вчені-економісти дають різні визначення поняття ризику, його рис, властивостей, елементів, функцій та факторів. Це пояснюється тим, що ризик – дуже складне явище, яке має безліч відмінних один від одного, а іноді й протилежних складових [4; 6].

Згідно етимології, слово ризик в різних мовах пов’язується в першу чергу з появою небезпеки або невпевненості в різноманітних сферах діяльності. У словниках європейських народів слово «ризик» існує в подібних формах і визначеннях сенсу: англійською мовою це «risk», німецькою та чеською – «risiko», французькою – «risque», італійською – «rischio», іспанською – «riesgo», албанською – «rrezik», болгарською – «ризик», фінською – «riski », румунською – «risc» тощо. Така схожість у виразі даного поняття в різних мовах вказує на єдиний корінь походження цього слова [3; 18].

Ризик можна розглядати як ймовірність настання небажаної події або комбінації подій, які можуть вплинути на результати діяльності підприємства. В управлінні ризиками важливо розглядати два аспекти: загрози, які можуть виникнути, і наслідки, які вони можуть мати [32].

Деякі загрози можуть мати значний потенційний вплив на діяльність підприємства, і водночас існує висока ймовірність їх настання. Інші загрози можуть мати невелику ймовірність, але в разі виникнення можуть призвести до серйозних наслідків.

З іншого боку, деякі автори стверджують, що ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети [33].

Нині ще немає однозначного визначення категорії “ризик”, незважаючи на те, що дана категорія зустрічається в багатьох гуманітарних та природничих науках, при цьому кожна з них має власні цілі та методи дослідження ризику. Це пояснюється, зокрема, багатогранністю цього явища, практично повним ігноруванням його нашим господарським законодавством в реальній економічній практиці і управлінській діяльності. Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч неспівпадаючих, а іноді й протилежних реальних основ.

Управління ризиками передбачає усвідомлене врахування того, що всі види ризиків пов’язані між собою і їх рівень може змінюватися під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому важливо постійно вдосконалювати систему управління ризиками, щоб адаптуватися до нових умов та викликів [35].

Сучасний ризик-менеджмент включає в себе комплекс різних методів і способів, спрямованих на зниження ризику та усунення перешкод при досягненні стратегічних цілей організації. Це безперервна і всеохоплююча система, яка дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками і забезпечувати стабільність у своїй діяльності [37]. Враховуючи багатогранність поняття ризик-менеджменту, його можна розглядати з різних позицій: як галузь наукових знань, як явище, як процес, як систему, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові поняття ризику [сформовано автором за матеріалами 9; 14; 24]

Впровадження системи управління ризиками вимагає ретельного планування та розуміння керівництвом підприємства переваг цього процесу. Однак, на даний момент багато вітчизняних підприємств лише розпочинають свій шлях у цьому напрямку, або здійснюють управління ризиками на досить поверховому рівні.

Однією з основних причин такого стану речей є недостатня обізнаність керівництва щодо сутності та переваг ризик-менеджменту. Брак чіткого уявлення про те, як ризики можуть впливати на діяльність підприємства, а також недостатня усвідомленість переваг запровадження комплексної системи управління ризиками можуть стати перешкодою у впровадженні ефективного процесу управління ризиками на підприємстві.

Серед різноманітної цілеспрямованої діяльності людини можна виділити економічну діяльність і, як наслідок – економічний ризик. Під економічним ризиком розуміють можливе відхилення від цілей, які ставлять перед собою суб'єкти економічної діяльності (рис 1.2).

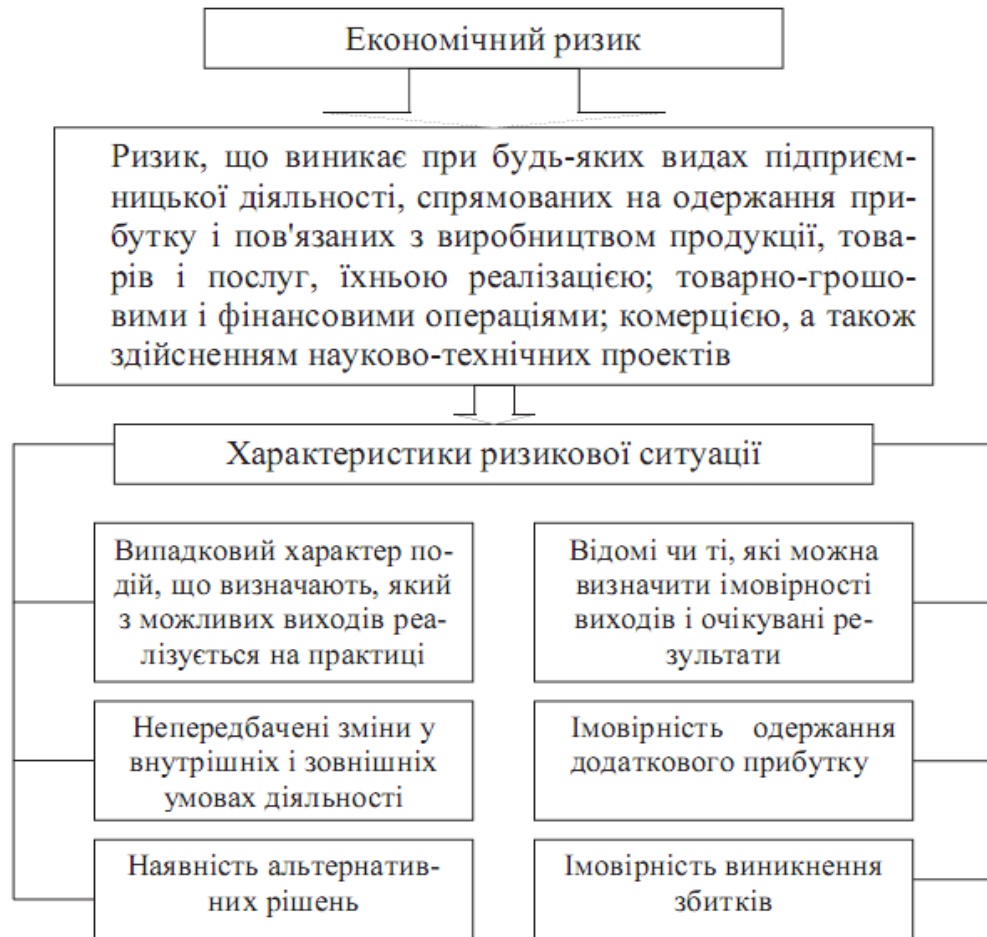


Рис. 1.2. Обумовленість економічного ризику особливостями ризикової ситуації

Джерело: [33]

Елементами економічного ризику є:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
- імовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;
- можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи [33].

Важливим елементом економічного ризику є наявність ймовірності відхилення від обраної мети. При цьому можливі відхилення як негативного, так і позитивного характеру. Зазначені елементи, їхній взаємозв'язок і взаємодія відбивають змістовність економічного ризику.

Поряд з цим економічному ризику притаманні ряд властивостей, що сприяють розумінню його змісту. До головних властивостей ризику відносяться:

- основні риси ризику;

- функції ризику в підприємницькій діяльності;
- сторони спостереження ризику;
- джерела виникнення ризику;
- види ризиків підприємницької діяльності [31].

Цей перелік властивостей ризиків не можна вважати вичерпним, оскільки оновлення господарської практики веде до постійного розширення сутності ризику і відповідних показників, якими можна її відобразити. Детальніше зупинимось на визначенні вищеназваних властивостей ризику.

Основна риса ризику – комплексний показник, який відображає сутнісний прояв ризику незалежно від впливу конкретних господарських умов. Основні риси однакові для всіх видів ризиків – це суперечливість, альтернативність та невизначеність [33].

Роль економічного ризику в господарських відносинах на об'єкті підприємницької діяльності відображають його функції.

Для економічного дослідження можна виділити наступні функції ризику:

1) *інноваційна* – виявляється як стимулювання творчого пошуку з метою розв'язання проблем підприємницької діяльності, соціально-економічного розвитку, екологічної безпеки тощо;

2) *регуляторна* – ризик носить суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній (здатність суб'єкта ризикувати для досягнення успіху) і деструктивній (коли отримуємо зворотний від очікуваного результат, наприклад, при недостовірності інформації про об'єкт підприємницької діяльності);

3) *захисна* – припускає виховання навичок терплячого ставлення до невдачі як природного стану підприємництва;

4) *аналітична* – передбачає вивчення всіх альтернатив і прагнення до вибору найрентабельнішого варіанту при якнайменшому ризику;

5) *прогресивна* – виявляється в безперервному оновленні форм і структури виробничих відносин на об'єкті підприємницької діяльності, внутрішньої потреби до зростання якості рішень, виготовленої продукції [31].

Перелічені функції ризику діють в сукупності та виявляються в міру розвитку ризикової ситуації або подолання фактора, що зумовив ризик підприємця.

В сучасній теорії управління при вивченні організації як відкритої системи розрізняють внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Розподіл джерел ризику за цим же принципом використовується в теорії ризику [16] і має велике практичне значення при прийнятті рішень, тобто дозволяє вирішити питання: даним видом ризику можна управляти (контролювати) чи лише враховувати при прийнятті рішень. Більш детально це питання буде розглянуте далі. Схематично поділ джерел ризику на внутрішні і зовнішні наведено на рис. 1.3.

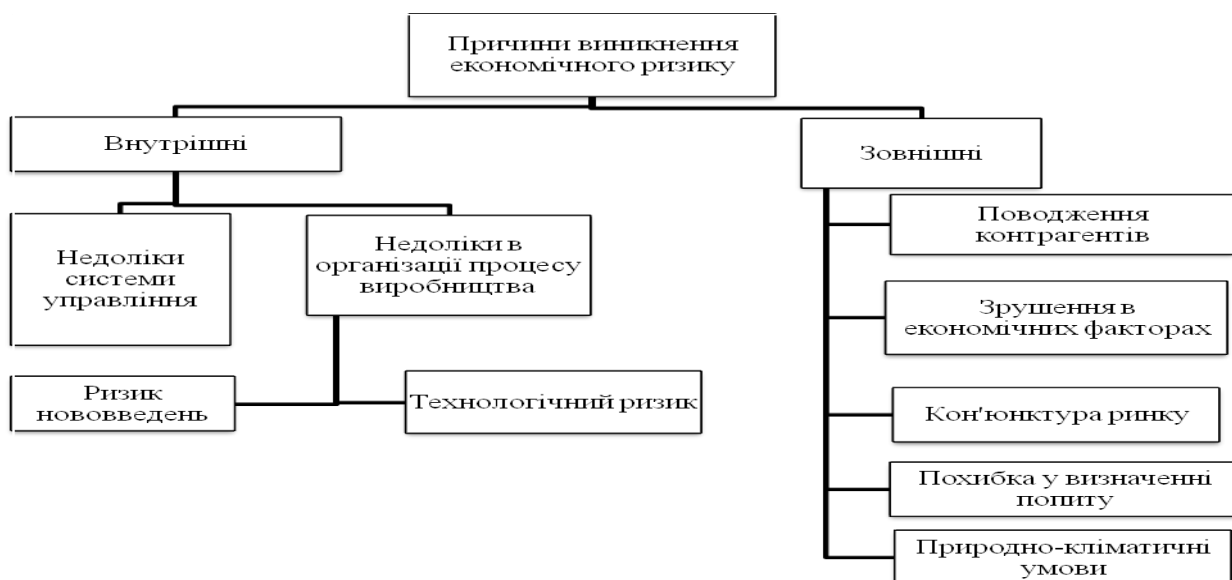


Рис. 1.3. Причини виникнення економічного ризику

Джерело: [16]

Вид ризику – характеристика, яка комплексно враховує джерела, фактори і сферу підприємницької діяльності на об'єкті, де виникає ризик. Зустрічаються найрізноманітніші види ризиків у підприємницьких діях, наприклад, ризики фінансових ринків, помилкового або несприятливого вибору, моральні або несумлінної поведінки, банківські і страхові, зовнішні і внутрішні [31].

Формування класифікаційних ознак на основі наведеного вище структурування ризиків підприємства дає змогу виділити такі основні види (групи) ризиків:

- *операційний ризик*, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах операційної діяльності підприємства;

- *інвестиційний ризик*, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах інвестиційної діяльності підприємства;
- *фінансовий ризик*, формування якого притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах фінансової діяльності підприємства (рис. 1.4).

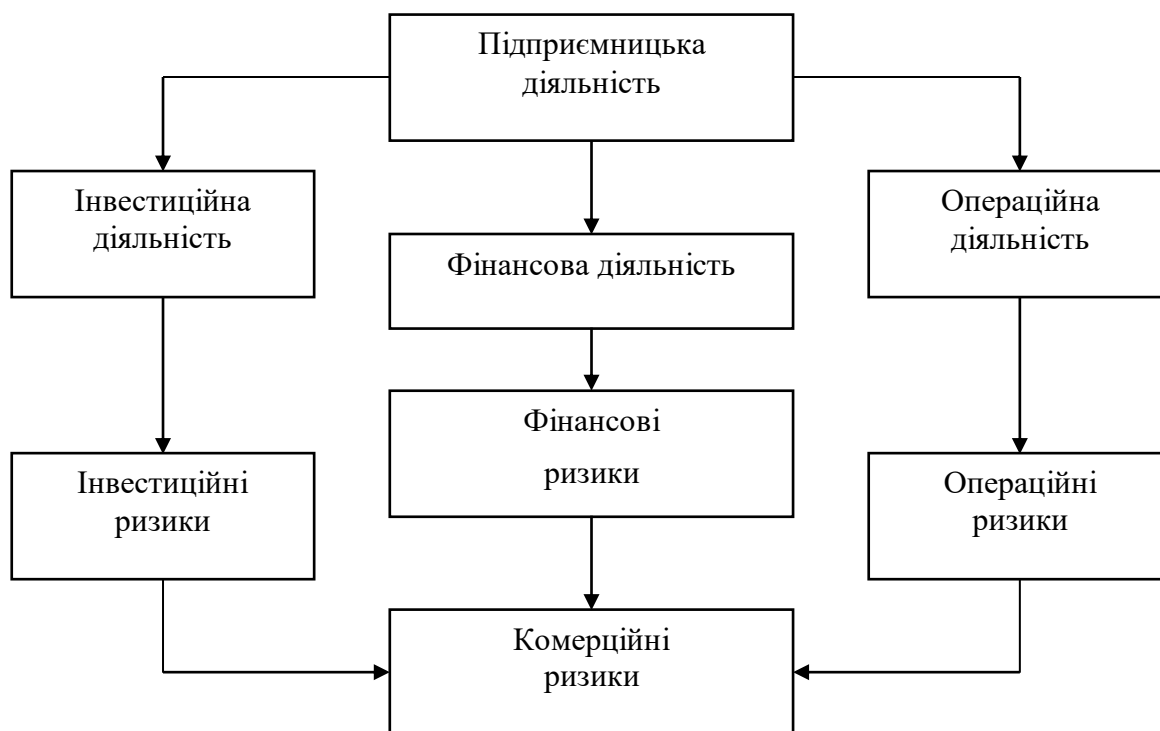


Рис. 1.4. Групи ризиків в залежності від виду діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5, 14, 33, 38]

Відповідно, сукупний ризик підприємства відповідатиме сумарній величині ризиків за кожним центром їх формування – операційного, інвестиційного та фінансового ризиків.

Нижче приведена спроба узагальнити і впорядкувати всі існуючі підходи до побудови класифікаційної схеми ризиків (табл. 1.1).

Класифікація ризиків підприємства є ключовим етапом у їх управлінні. Це складне завдання, оскільки ризики можуть виникати з різних джерел та мати різні прояви. Однак злагоджена класифікація дозволяє зрозуміти ризик як багатоаспектне явище й ефективно охарактеризувати його для подальшого управління. У сучасних умовах підприємство не може існувати поза зони впливу ризиків. На шляху до успіху важливо не лише усвідомлювати їх присутність, але й правильно ідентифікувати конкретні ризики, щоб ефективно з ними

працювати, це сприяє швидкій типізації ризиків та пошуку шляхів їх управління [22].

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків підприємницької діяльності

Класифікаційна ознака	Вид ризику
За джерелами виникнення	Господарський ризик
	Ризик, пов'язаний з особистістю людини
	Ризик, обумовлений природними факторами
За можливістю усунення	Несистематичний (специфічний) ризик – диверсифікований
	Систематичний (ринковий) – недиверсифікований
За ступенем впливу на фінансовий стан господарюючого суб'єкта	Припустимий ризик
	Критичний ризик
	Катастрофічний ризик
За сферою виникнення	Внутрішній ризик
	Зовнішній ризик
За тривалістю впливу	Постійний ризик
	Тимчасовий ризик
За можливістю передбачення	Прогнозований ризик
	Непрогнозований ризик
За можливими наслідками	Ризик, в результаті настання якого підприємство зазнає економічних втрат
	Ризик, в результаті настання якого підприємство недоотримує передбачений обсяг доходу
	Ризик, через настання якого можливі як втрати, так і додаткові доходи
За об'єктом виникнення	Ризик окремих фінансових операцій
	Ризик різних видів фінансової діяльності
	Ризик загальної фінансової діяльності
За можливістю страхування	Ризик, що підлягає страхуванню
	Ризик, що не підлягає страхуванню

Джерело: побудовано автором на основі [4, 16, 35]

Особливо важливим у цьому контексті є управління ризиками в інноваційній діяльності, оскільки вона супроводжується значною невизначеністю та високим ступенем ризику. Враховуючи ці особливості, оперативне управління інноваційними ризиками стає ключовим аспектом успішної діяльності підприємств.

Загальна схема системи управління інноваційними ризиками підприємства відображена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Загальна схема функціонування системи ризик-менеджменту підприємства [сформовано автором на основі 10; 15; 25; 28; 34]

На основі систематизації напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів систему управління інноваційними ризиками підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо.

Система управління інноваційними ризиками на підприємстві включає кілька ключових складових:

- процес визначення й оцінки потенційних наслідків ризиків, а також систематичний контроль та моніторинг рівня цих ризиків з метою вчасного реагування;

- розробку та впровадження стратегій та заходів, спрямованих на зниження та мінімізацію ризиків, а також ліквідацію негативних наслідків, які вони можуть мати;
- розробку чітких принципів, які визначають підходи та стратегії управління ризиками в професійній діяльності підприємства;
- ідентифікацію, облік і опис різних видів ризиків, які можуть вплинути на підприємство, з розрізненням їх на окремі категорії або види;
- формування ефективної управлінської структури для координації процесів управління ризиками, розробка внутрішніх правил, процедур і технологій, що відображають прийняті принципи управління ризиками (рис. 1.6).

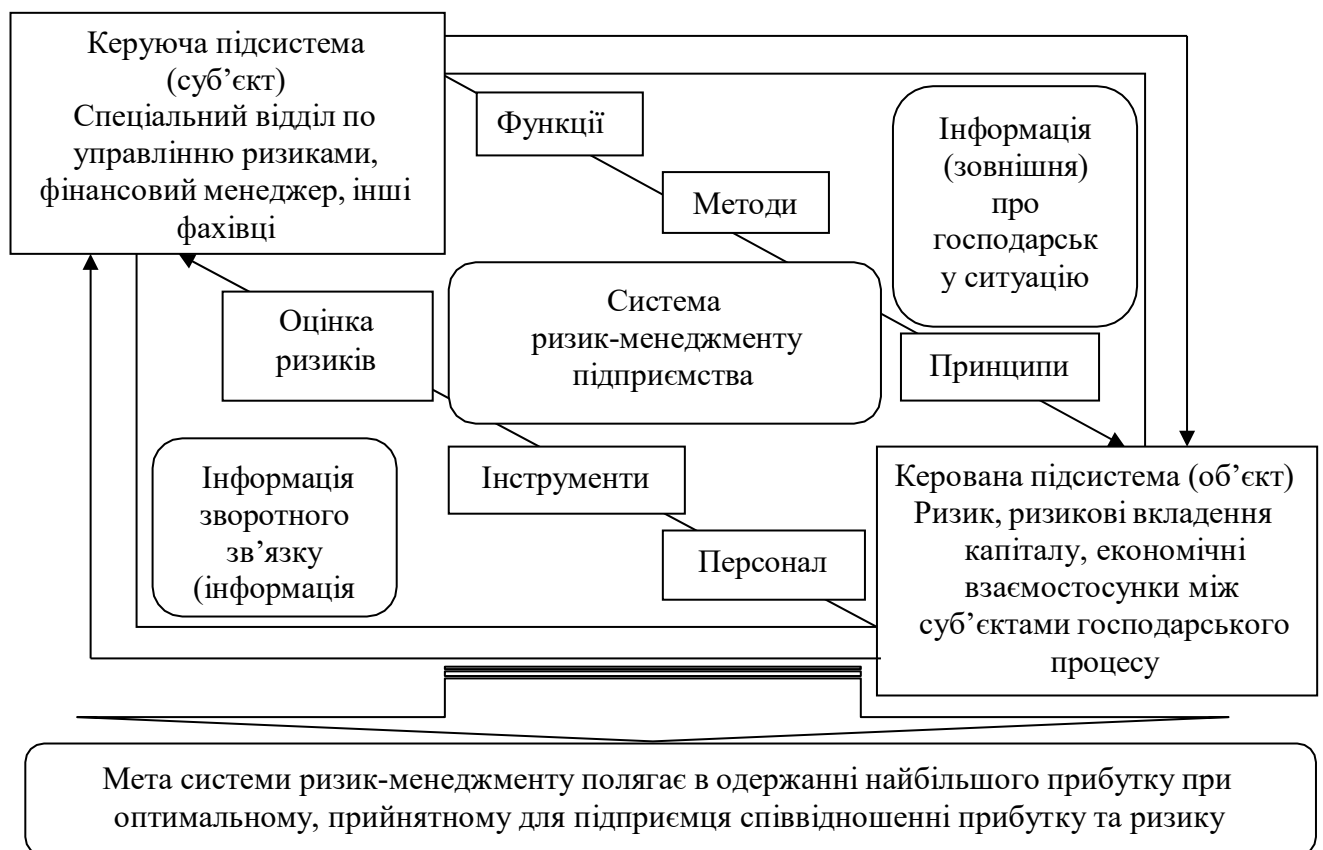


Рис. 1.6. Загальна структура системи управління інноваційними ризиками підприємства [сформовано автором на основі 20; 35; 37]

Основна мета управління ризиками полягає в тому, щоб знайти оптимальний спосіб реагування на ризики, що виникають під час інноваційної діяльності, та мінімізувати їх негативний вплив на підприємство.

Методологія системи управління інноваційними ризиками підприємства дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та доопрацюванні контрольних заходів по вже виявлених ризиках [25].

1.2. Методичні підходи оцінки ризиків підприємницької діяльності аграрних підприємств

Аналіз ризиків являє собою корисний інструмент, за допомогою якого аналіз проєктів (у широкому розумінні цього поняття) стає глибшим, а інвестиційні (інноваційні) та оперативні рішення – ефективнішими.

Аналіз ризику може мати таку послідовність:

- а) визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, які збільшують або зменшують ступінь певного виду ризику, та дослідження їх;
- б) оцінка певного виду ризику з використанням двох підходів:
 - 1) визначення фінансової доцільності (ліквідності);
 - 2) визначення економічної доцільності (ефективності вкладених коштів);
- г) встановлення та перевірка допустимого ступеня ризику;
- д) розробка заходів для зниження ступеня ризику [19].

Більшість вчених вважають, що якісний аналіз є найбільш складним етапом у проведенні загального аналізу ступеня ризику від визначеного напрямку діяльності підприємства. Його головне завдання полягає у визначенні чинників ризику, виявленні напрямків діяльності й етапів, на яких може виникнути ризик. Таким чином, на етапі якісного аналізу встановлюються потенційні області ризику і після цього ідентифікуються всі можливі ризики. Вони пропонують таку багатокрокову процедуру (алгоритм) якісного аналізу ризику та поведінки його суб'єктів щодо прийняття рішень у ситуації, обтяженій ризиком (рис. 1.7).

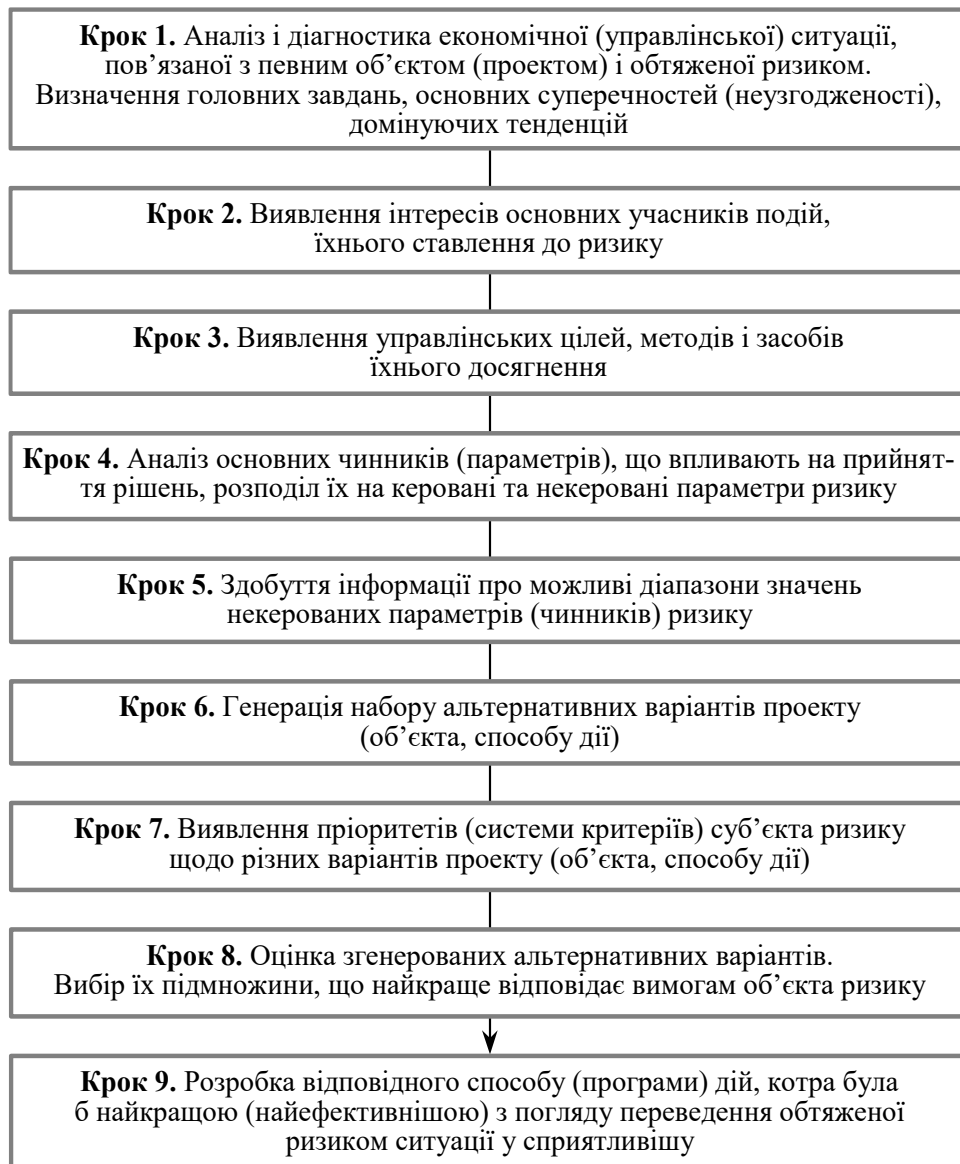


Рис. 1.7. Узагальнена формалізована процедура якісного аналізу ризику та поведінки його суб'єктів

Джерело: [18]

Роботу з ідентифікації ризиків на підприємстві можна розділити на дві частини:

- 1) виявлення ризиків, притаманних всьому підприємству в цілому;
- 2) виявлення ризиків, властивих конкретній галузі.

Процес ідентифікації ризиків можна проводити двома шляхами:

1) розгляд ймовірного джерела ризику та виявлення його можливих наслідків в різних сферах [31];

2) розгляд можливих негативних наслідків та пошук джерел ризику (визначається можливий негативний результат від невідомого джерела ризику, а потім ідентифікуються ці джерела).

Важливість якісного аналізу полягає в тому, що на цьому етапі відбувається усвідомлення управлінням дії можливих ризиків на їх підприємство і розробляються заходи по управлінню ризиками.

Після проведення якісної оцінки ризику менеджер має перед собою певну картину можливих негативних результатів, які можуть проявитись на його підприємстві. Отримана інформація є дуже важливою, але не цілком достатньою для прийняття обґрунтованих рішень. Для того, щоб прийняти рішення як управляти даним видом ризику, потрібно його кількісно оцінити.

Аналіз економічної літератури, присвяченій даній темі, показав, що найбільш поширеними методами кількісної оцінки ступеня ризику є: статистичний метод; метод аналізу доцільності витрат; метод експертних оцінок; аналітичний метод; метод використання аналогів; комплексна оцінка ризиків [18].

Ризик, як уже наголошувалося, може вимірюватися в абсолютних і відносних величинах. В абсолютному вираженні ризик може бути виміряний величиною прогнозованих втрат (збитків), а у відносному вираженні він може бути визначений як величина збитків, віднесена до певної бази. База може бути обрана безпосередньо самим підприємством. Це можуть бути витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу і т. п. Основна вимога в цьому методі – всі ризики мають бути оцінені одним способом.

Гібридні методи оцінки ризиків являють собою поєднання якісного і кількісного підходів. До них відносяться два найбільш поширених у використанні методи оцінювання, що працюють у тандемі: метод експертних оцінок і розробка карти ризику. Основою для першого методу є сам експерт, який, користуючись власним досвідом, оцінює ризики на підставі логічних, суб'єктивних припущень і математико-статистичних методів. Метод полягає у класифікації ризиків за двома критеріями: втрати і ймовірність цих втрат, які оцінюються по шкалі від 1 до 5 (від найбільш безпечного значення до критично небезпечного). На основі цих двох критеріїв кожний ризик отримує свою оцінку, і класифікується на три групи залежно від суттєвості і необхідності втручання.

Карта ризиків створюється для графічного зображення експертного методу, і дає структурований погляд на ситуацію. Також як гібридний метод може використовуватися бенчмаркінг.

Важливим моментом моделі управління ризиками є вибір стратегії реагування. Здійснивши оцінку ймовірних ризиків, суб'єкт управління спочатку обирає один з чотирьох основних стратегічних напрямків: уникнення, зниження, розподіл/передача або прийняття ризику. Уникнення ризику передбачає відмову від діяльності, що його створює, наприклад, відмова від виготовлення нового збиткового продукту. Зниження ризику – найпоширеніша практика, що є складовою рутинних підприємницьких процесів, і передбачає застосування заходів для зменшення ймовірності виникнення ризику або його впливу. Розподіл ризику, або передача ризику – діяльність, що спрямована на зменшення ймовірності чи впливу ризику за допомогою третіх осіб, наприклад, страхування, геджування або аутсорсинг певної діяльності. І останній стратегічний напрям – прийняття ризику, тобто, смиренність – відсутність дій, які б вплинули на ризик. Після цього кроку обирається вже конкретна стратегія (Додаток Б).

Оцінка ризику в сучасному українському сільському господарстві має свої особливості. Аграрні підприємства в своїй переважній більшості залишаються багатогалузевими, тому ризик в них можна розглядати як сукупність ризиків, що виникають при виробництві кожного виду продукції. Робота по виявленню ризиків в аграрних підприємствах достатньо складна, її можна порівняти з аналогічною для багатогалузевих корпорацій.

На результати аграрного виробництва впливає багато факторів, в тому числі і некерованих людиною. Тому здійснити достатньо точну кількісну оцінку на основі простих методів не завжди можливо. Для більш точної оцінки ризику використовують економіко-математичні моделі.

Аграрне виробництво є високоризиковою галуззю економіки. Джерелами або факторами ризиків безпосередньо в аграрному виробництві є соціально-економічне середовище, природно-кліматичні умови та людський фактор. В загальних рисах механізм управління ризиком сільськогосподарського підприємства може бути представлений наступним чином (рис. 1.8).

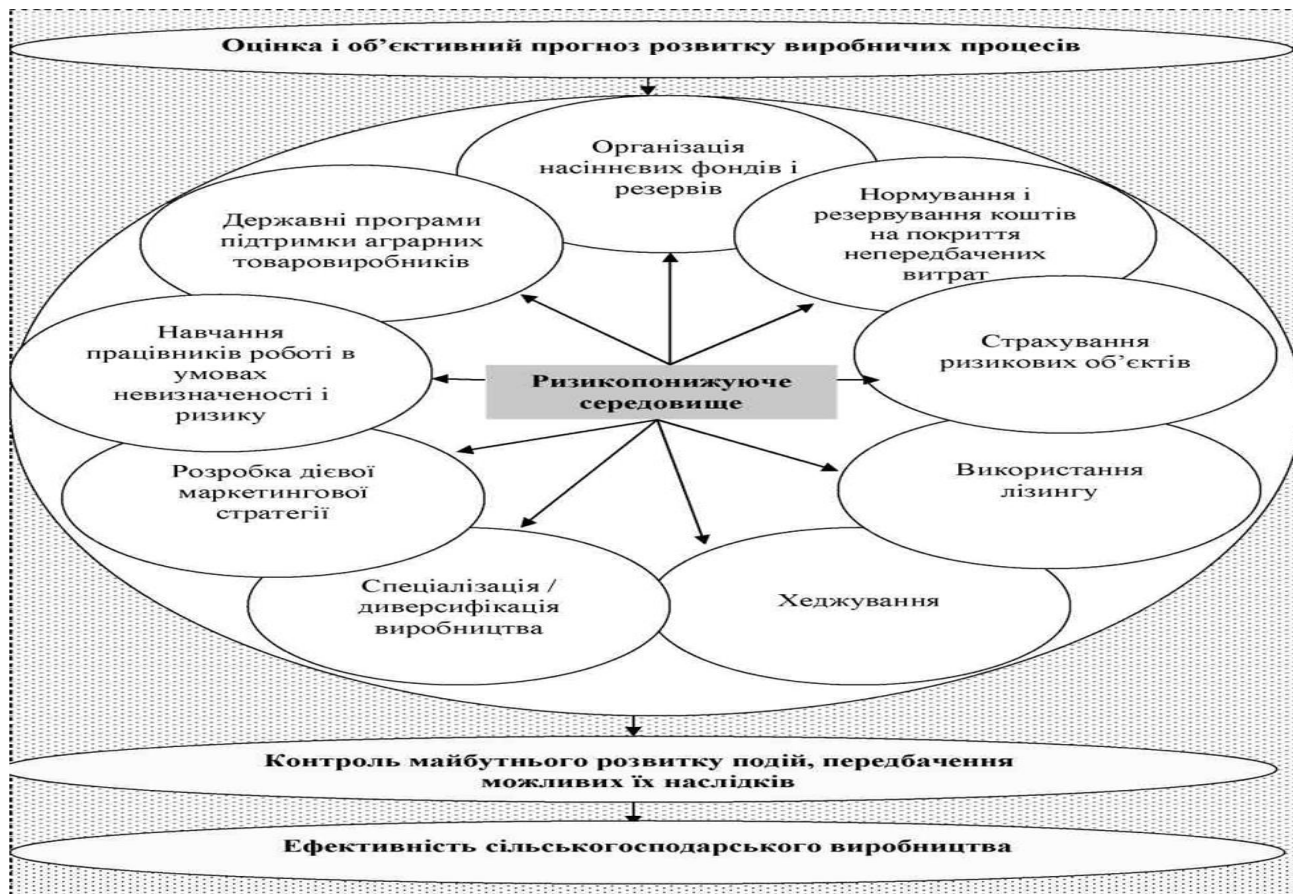


Рис. 1.8. Механізм управління виробничими ризиками з метою мінімізації їх негативного впливу на результативність сільськогосподарської діяльності
Джерело: [39]

Керуючись вищенаведеною схемою до наявних механізмів та інструментів мінімізації ризиків аграрного виробництва можна віднести:

- спеціалізацію (диверсифікацію) виробничої діяльності;
- складські свідоцтва на зерно;
- фінансово-кредитне забезпечення;
- ринкову інфраструктуру;
- лізинг;
- страхування;
- державні програми підтримки сільськогосподарського виробництва [29].

Основним джерелом ризиків є обсяги виробництва певних видів сільськогосподарської продукції. Оскільки попит на сільськогосподарську продукцію залежить від різних чинників (ціна, якість, сезонність, заміщення іншими видами продукції, тощо), ця категорія ризиків є дуже рухливою.

Аграрне виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності. Ризиковість аграрного бізнесу визначає ряд факторів, таких як: сезонність виробництва, залежність від погодних та кліматичних умов, тривалий період обороту капіталу, велика складність зміни асортименту продукції та технології, ряд інших причин. Аграрні реформи та становлення ринкових взаємовідносин, зміна форм власності та форм господарювання значно збільшують ступінь невизначеності соціально-економічних процесів в сільському господарстві і, відповідно, підсилюють вплив ризиків на аграрний бізнес. Також зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника.

Висновки до розділу 1

1. При визначенні економічної сутності ризиків було проаналізовано етимологічне значення поняття та його трактування зарубіжними та вітчизняними авторами, завдяки чому визначено, що «ризик» є багатогранним поняттям. Досі не існує одностайного тлумачення, проте основними характеристиками цього поняття є невизначеність і непередбачуваність подій у зовнішньому середовищі. Ризик, на наш погляд, це зниження або втрата доходу (активів) суб'єктом економічної діяльності у випадку реалізації несприятливих для бізнесу подій, що мають імовірнісний характер.

2. Також була досліджена класифікація ризиків, і виявлено, що підходів до класифікації ризику в економічній літературі застосовують дуже багато, але вони практично не пов'язані між собою, що не дозволяє їх систематизувати. Проте, в залежності від ситуації вони мають певне практичне значення.

3. Умови функціонування підприємств в сучасній економіці стають дедалі складнішими, кількість чинників, які впливають на їх роботу, все збільшується. Цьому сприяє зростаюча міжнародна інтеграція, відкритість економіки, розвиток новітніх технологій, зростаючі вимоги до якості продукції зі сторони споживачів. Зміна цих факторів може бути як сприятливою, так і несприятливою для підприємства, тобто пов'язана з певним ризиком. Саме за цієї причини в

останні десятиріччя в економічній науці і в практичній діяльності приділяється велика увага розвитку теорії ризику.

4. При вивченні методичних підходів до формування стратегії управління ризиками на підприємстві було визначено, що однією із складових процесу управління ризиком є його кількісний і якісний аналіз. Виявлення джерел ризику та їх ідентифікація є одним з головних факторів в управлінні ризиком.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОСТРІВСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Острівське»

Ефективне функціонування усіх без винятку суб'єктів підприємницької діяльності залежить від професійних навичок прийняття управлінських рішень їх очільників. Чільне місце у зазначеному процесі відводиться управлінню інноваційними ризиками, яке покликане забезпечити досягнення цілей та завдань підприємства, а також перманентної стійкості його фінансового стану також. Взаємозв'язок та взаємозалежність означених процесів дослідимо на прикладі сучасного підприємства ПП «Острівське», котре прийнято розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що існує в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища, а також тісно взаємодіє з ним.

Приватне підприємство «Острівське» розташоване за адресою с. Острів Білоцерківського району Київської області. Загальна земельна площа ПП «Острівське» станом на 31.12.2023 року становить 2093 га. Ефективність господарювання залежить від умов виробництва. Таким чином, економічний аналіз доцільно почати із вивчення природних та економічних умов підприємства, його розміру, напряму виробництва, ступеня інтенсифікації виробництва та його ефективності. Тільки з огляду на конкретні умови господарювання, можна об'єктивно оцінити результати господарювання та вказати шляхи розвитку підприємства.

Територія ПП «Острівське» входить в зону помірного засушливого району Правобережного Лісостепу України, який характеризується жарким літом і відносно холодною зимою. По багаторічним даним середньорічна температура повітря становить $+7,4^{\circ}\text{C}$. Переважаючий напрямок вітрів – західний і північно-західний. Тривалість безморозного періоду 187 днів з температурою вище 10°C , на який припадає понад 63% із 296 мм річної кількості опадів. Товщина

снігового покриву коливається в межах 6-27 см. Літні опади випадають частіше всього у вигляді короткочасних інтенсивних ливнів.

Рельєф території представлений слабо пологою рівниною. Ґрунтові води залягають глибоко і на процес ґрунтоутворення не впливають. Ґрунти підприємства представлені переважно чорноземами звичайними мало гумусними, різного ступеню еродованості. Потужність гумусового горизонту складає 64-69 см, вміст гумусу в орному шарі коливається від 2,5 до 4,2%.

Щодо організаційної структури підприємства, то вона функціональна і базується на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. На підприємстві переважає централізація влади. Загалом організаційна структура менеджменту являє собою ієрархію, яка складається із чотирьох рівнів управління:

- вищий – правління, директор;
- середній – керівники окремих структурних одиниць;
- первинний – керівники первинної ланки: ділянок груп, відділів, цехів;
- рівень виконавців.

Побудова організаційної структури управління досліджуваного підприємства відображена на рис. 2.1.

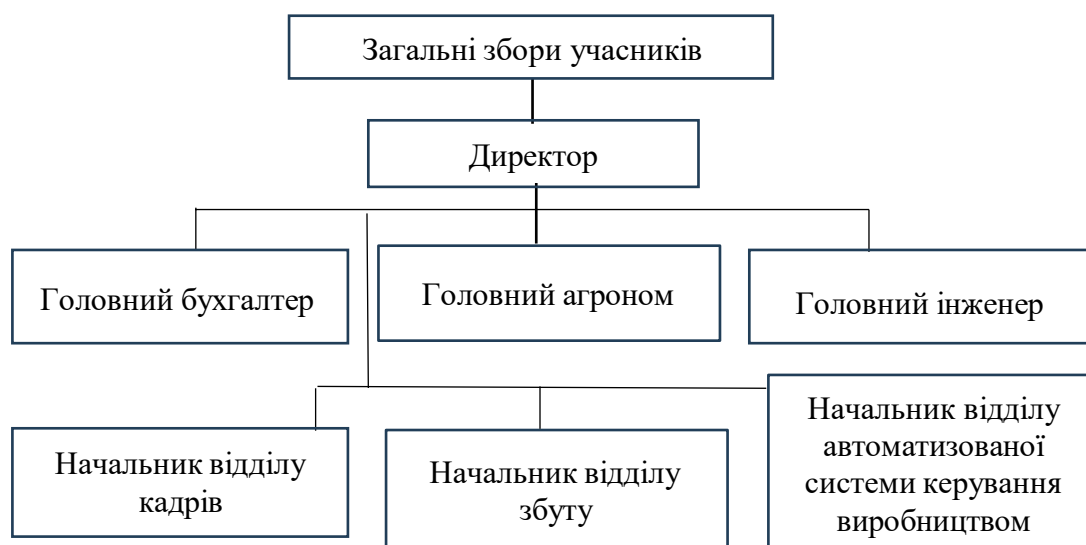


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2022–2024 рр. [складено автором]

Виробнича структура підприємства включає структурні підрозділи, в основному рослинницького і тваринницького спрямування.

Про ефективність функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання та якість управління свідчать основні фінансові показники його діяльності, які подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ПП “Острівське” за 2022-24 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи зростання			
				2023 р. / 2022 р.		2024 р. / 2023 р.	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	у тис. грн	у %	у тис. грн	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	752721	991387	326475	38666	113,6	35088	116,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	505362	691572	092681	86210	112,4	1109	123,7
Валовий прибуток	47359	99815	33794	2456	121,2	-6021	78,0
Прибуток від операційної діяльності	829	989	837	760	560,6	-9652	4,7
Фінансовий результат до оподаткування	-3862	5417	-2880	9279	-163,7	-4297	-52,1
Чистий фінансовий результат	-3803	5729	-3208	9532	-135,3	-8937	-50,8

* Складено автором на основі [14].

За даними табл. 2.1 видно, що результати фінансово-господарської діяльності ПП “Острівське” за 2022-2024 рр. є доволі неоднозначними. Так, висхідну динаміку демонструвало лише два показники – чистий дохід від реалізації продукції та собівартість виготовленої і проданої продукції товариства. Зокрема темпи зростання чистого доходу у 2023 р. порівняно з 2022 р. склали 38666 тис. грн (або 113,6%), а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – 35088 тис. грн, тобто 116,8%. Це свідчить про покращення виробничих процесів, нарощення обсягів продажів, у т. ч. за рахунок розширення каналів збуту продукції.

Водночас простежується збільшення собівартості виробництва продукції в аналізованому періоді (у 2023 р. порівняно з 2022 р. вона зросла на 112,4%, а вже

у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 123,7%). Така тенденція не є сприятливою для підприємства, хоча досліджуваний суб'єкт господарювання активно працює в напрямку оптимізації витрат та модернізації виробничого процесу.

Вкрай складна макроекономічна ситуація в країні, пов'язана із війною обумовила падіння купівельної спроможності населення, а в сукупності із зростанням собівартості продукції ПП “Острівське” у 2023-2024 рр. порівняно з 2022 р. на 139 % вони призвели до падіння величини валового прибутку товариства з 299815 тис. грн у 2023 р. до 33794 тис. грн у 2024 р., тобто на 66021 тис. грн (або 22%). Як результат, це позначилось на отриманні підприємством вкрай незначного обсягу прибутку від операційної діяльності у 2024 р. (437 тис. грн). Тоді як у 2023 р. його значення становило 4089 тис. грн. В цілому у 2023 році підприємство за рахунок прибутку від операційної діяльності зуміло отримати у підсумку позитивний фінансовий результат до оподаткування (прибуток до оподаткування) у розмірі 541 тис. грн, а також чистий прибуток в обсязі 729 тис. грн. У наступному 2024 р. за підсумками діяльності ПП “Острівське” отримав негативний фінансовий результат до оподаткування (збиток склав 880 тис. грн), а чистий фінансовий результат у вигляді збитку –208 тис. грн.

Визначальний вплив на такий стан речей мали війна, невизначеність економічної ситуації в Україні й інформаційних процесів в економіці держави, зміни у податковій системі, неплатоспроможність замовників у зв'язку із загальним економічним спадом, форс-мажорні обставини та інфляція.

Щодо внутрішніх деструктивних факторів, то серед них відзначимо значну імпорتنу складову в загальному обсязі закупівлі пакувальних матеріалів, а зростання цін на них негативно впливає на результати діяльності; перехід на попередню оплату за відвантажену готову продукцію (що стосується в основному торговельних мереж) також призводить до зростання обсягу інвестицій, необхідних для фінансування робочого капіталу.

Загалом комплексна оцінка фінансового стану ПП “Острівське” дозволить провести аналіз його фінансово-господарської діяльності, поточної ситуації задля виявлення потенціалу перспективного зростання. Також така оцінка слугує

інструментом прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Основними учасниками підприємства є: власники, що зацікавлені в його розвитку; менеджери – наймані працівники, оплата праці яких залежить від ефективності діяльності; виробничий персонал – працівники підприємства, добробут яких залежить від ефективності їх праці. Тому що саме від них залежить якість продукції, кількість випущеної продукції, собівартість (ціну) продукції, конкурентоспроможність тощо; постачальники – контрагенти від яких залежать показники виробничо-господарської діяльності, зокрема якість продукції, своєчасність її випуску. Всі зазначені учасники діяльності підприємства прямо або опосередковано впливають на визначення основних цілей підприємства і визначають його систему управління (рис. 2.2).

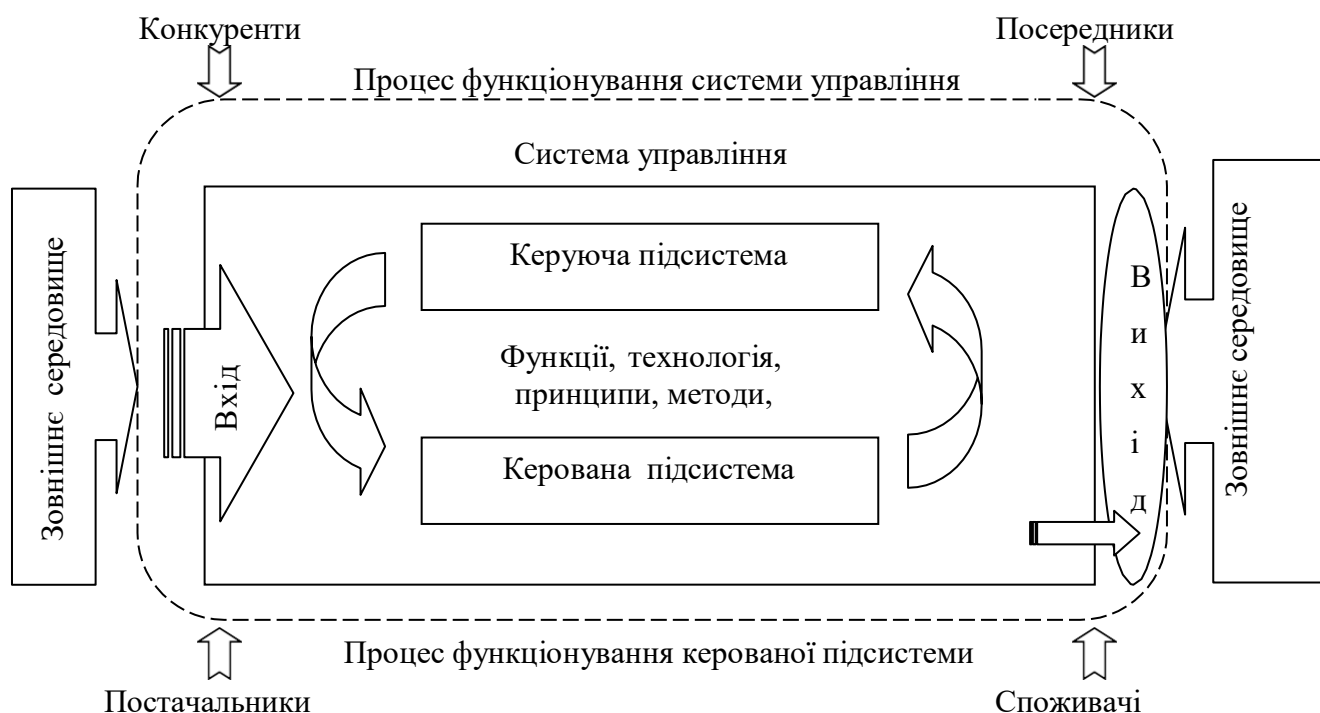


Рис. 2.2. Система управління підприємства, 2022-2024 рр. [сформовано автором]

Чисельність працівників в ПП «Острівське» зменшилась в 2024 році на 31,54 % в порівнянні з 2023 роком, що складає 41 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працюючим зменшилася на 8,21 %, або на 23 робочих дні за рік в розрахунку на 1 працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію графіку працюючих. При цьому тривалість робочого дня також зменшилася на 2,78 %, або на 0,2

години. Оцінка продуктивності як робочого часу зросла більше ніж в 1,5 рази, а працівників на 42,91%. Позитивним моментом в діяльності підприємства є збільшення середньомісячного рівня оплати праці в 2,3 рази. При цьому зросла і частки оплати праці в структурі витрат. Питома вага оплати праці в структурі затрат складає 18,5 % в 2024 році, що перевищує рівень 2023 року на 0,72 відсоткові пункти. Це достатньо високий рівень показника для сільськогосподарського підприємства. При цьому, рівень продуктивності праці щорічно зростає, і в 2024 році становить 1045,1 тис. грн. в розрахунку на одного працівника.

ПП «Острівське» створило таку організаційну структуру, яка зумовлює успішність, відповідає вимогам функціональної спеціалізації і дає можливість підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив та продуктивно і раціонально розподіляти, спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Згідно зі статутом, підприємство має організаційно-виробничу структуру, побудовану за багатогалузевим принципом.

ПП «Острівське» має в своїй організаційній структурі обслуговуючі підрозділи, до яких входить: автогараж, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня, будівельно-ремонтна бригада. Завдяки виробничим підрозділам підприємство забезпечене необхідними ресурсами для виробництва. Велике значення для розвитку підприємства є наявність відділів, завдяки яким підприємство самостійно функціонує, отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення подальшого розвитку.

У ПП «Острівське» ефективне функціонування забезпечує: бухгалтерський відділ, відділ кадрів, інженерний, охорони праці, агрономічний, зооінженерний, ветеринарний, котрі забезпечують правильність витрачання грошових коштів, складаючи звітність підприємства кожного року, забезпечення роботою працівників, наявністю необхідних ресурсів, машинно-тракторного парку; агрономічний відділ дозволяє зосередитися з оптимальними строками сівби, збирання врожаю, внесенням добрив, тобто догляд за посівами; зооінженерний і ветеринарний характерний для розвитку тваринництва.

Керівники ПП «Острівське» організовують свою діяльність на основі тактичного планування. Тому що таке планування має низку переваг. Він спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує компанію чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

ПП «Острівське» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, тому що роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для його підприємства та є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

ПП «Острівське» виробляє такі види сільськогосподарської продукції: пшениця озима, ячмінь ярий, ячмінь озимий, кукурудза, соняшник, ріпак, приріст свиней, великої рогатої худоби, виробництво молока, конярство та бджільництво, а також послуги технічного виробництва для сільського господарства.

Використовуючи дані фінансової звітності, проведено аналіз ефективності господарської діяльності ПП «Острівське», результати якого відображені у таблиці 2.2. За аналізований період частка необоротних активів ПП «Острівське» в структурі активів зменшилася з 44,51% у 2022 році до 28,38% у 2024 році при лише незначному їх зменшенні в грошовому виразі (з 2806 тис. грн. до 2792 тис.

Таблиця 2.2

Склад та структура майна ПП «Острівське» за 2022 – 2024 роки

Активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни	
	тис. грн.	%	тис. гр н.	%	тис. гр н.	%	± тис. гр н.	2024 у %до 2022
I. Необоротні активи								
Незавершене будівництво	38	0,56	38	0,50	38	0,39	-14	73,1
Основні засоби:								
залишкова вартість	3403	49,75	3035	40,16	2678	27,22	31	101,2
первісна вартість	5510	80,56	5664	74,95	5744	58,39	1096	123,6
знос	2107	30,80	2629	34,79	3066	31,17	1065	153,2
Довгострокові біологічні активи	97	1,42	101	1,34	70	0,71	-31	69,3
Довгострокові фінансові інвестиції	6	0,09	6	0,08	6	0,06	0	100,0
Усього необоротних активів	3544	51,81	3180	42,08	2792	28,38	-14	99,5
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси:	1163	17,00	1087	14,38	1605	16,32	736	184,7
Поточні біологічні активи	556	8,13	444	5,88	641	6,52	409	276,3
Незавершене виробництво	576	8,42	732	9,69	1338	13,60	768	234,7
Готова продукція	194	2,84	1040	13,76	1149	11,68	953	586,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	330	4,82	283	3,74	1453	14,77	1317	1068,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
в бюджетом	11	0,16	—	—	—	—	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	458	6,70	786	10,40	856	8,70	-616	58,2
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
в національній валюті	9	0,13	5	0,07	3	0,03	-12	20,0
Усього оборотних активів	3296	48,19	4377	57,92	7045	71,62	3547	201,4
Разом майна	6840	100	7557	100	9837	100	3533	156,0

грн. відповідно). Це пояснюється тим, що підприємство різко збільшило свої оборотні фонди, які на кінець аналізованого періоду склали понад 70% всіх активів. Дане зростання відбулося за рахунок збільшення обсягу дебіторської заборгованості більше, ніж у 10 разів, та за рахунок зростання обсягів окремих видів запасів у 2-5 разів. За аналізований період ПП «Острівське» збільшує розмір свого майна. При цьому спостерігається явна тенденція до зростання частки поточних короткострокових позичок на фоні значного зменшення розміру довгострокових. Також, протягом аналізованого періоду зростає обсяг власного капіталу, що було зумовлено постійним рефінансуванням нерозподіленого прибутку.

ПП «Острівське» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Структура земельних угідь і посівних площ, та їх динаміка на ПП «Острівське» наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура земельних угідь і посівних площ ПП «Острівське»

Види угідь	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2098	100	2095	100	2093	100	97,2
У т. ч.: сільськогосподарські угіддя	2098	100	2095	100	2093	100	97,2
з них: рілля	1669	91,8	1663	91,8	1626	91,6	97,0
з т.ч. - зернові	1050	57,8	795	43,9	966	54,4	122,4
технічні культури	576	31,68	868	47,9	660	37,2	108,9
Кормові угіддя, всього	—	—	—	—	—	—	—
Ліс і чагарники	—	—	—	—	—	—	—
Ставки	—	—	—	—	—	—	—
Інші землі	149	8,2	149	8,2	149	8,4	100,0
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	1	X	1	X	1	X	100,0
Коефіцієнт розораності земель	91,8	X	91,8	X	91,6	X	99,8
Коефіцієнт використання землі	97,4	X	100	X	100	X	120,2

За даними таблиці можна сказати, що за 2022–2024 рр. земельні площі у ПП «Острівське» майже не змінилися (зменшились лише на 2,8%). Майже незмінною залишається й площа ріллі. Проте зросла площа під зерновими та технічними культурами. Це пояснюється зростанням коефіцієнта використання землі на 20,2%. Усі землі, які знаходяться у користуванні ПП «Острівське», використовуються у його виробничій діяльності. У динаміці ці показники не змінилися, а отже, ситуація залишається однаковою впродовж досліджуваного періоду.

На підприємстві відбуваються незначні коливання кількості працюючих (зростання на 6,8%). Аналіз основних фондів за їхнім рухом і станом наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху і якісного стану основних засобів ПП «Острівське»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Рух основних засобів:				
Наявність на початок року, тис. грн.	5505	5510	5664	135,08
Надходження, тис. грн.	5	154	80	12,46
Вибуття, тис. грн.	0	0	0	–
Наявність на кінець року, тис. грн.	5510	5664	5744	123,58
Річний приріст, тис. грн.	5	154	80	17,58
Приріст, %	0,09	2,79	1,41	13,00
Коефіцієнт вибуття, %	0	0	0	–
Коефіцієнт оновлення, %	0,09	2,72	1,39	10,07
Стан основних засобів:				
Сума зносу на початок року, тис. грн.	1625	2107	2629	129,76
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	2107	2629	3066	153,22
Коефіцієнт зносу на початок року, %	29,52	38,24	46,42	96,07
Коефіцієнт зносу на кінець року, %	38,24	46,42	53,38	124,00
Коефіцієнт придатності на початок року	70,48	61,76	53,58	103,68
Коефіцієнт придатності на кінець року	61,76	53,58	46,62	81,86

Як видно з даних таблиці 2.4, збільшилась наявність основних засобів на початок і на кінець року у 2024 р. порівняно з 2022 р., відповідно на 35,08% та

23,58%, що пояснюється надходженням основних засобів протягом періоду, що аналізується, а також порівняно незначним вибуттям основних засобів. Проте процент приросту зменшився за період аналізу, внаслідок чого зменшився на 89,93% й коефіцієнт оновлення у 2024 р. порівняно з базисним 2022 роком. Коефіцієнт зносу на кінець року зріс на 24%, що свідчить про зміну співвідношення приросту і зносу основних засобів. Зменшився також коефіцієнт придатності на кінець року на 28,14% – це показує негативну для підприємства тенденцію зниження придатності основних засобів через погіршення умов їх експлуатації, що може призвести до скорочення терміну їх експлуатації.

Не менш важливою для ефективного функціонування підприємства є забезпеченість оборотними ресурсами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Забезпеченість ПП «Острівське» оборотними ресурсами, тис. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни, +/-
Джерела власних коштів	2609	3471	4086	1757
Стабільні пасиви	5	—	—	-120
Всього джерел власних і прирівнених до них коштів	2614	3471	4086	1637
Наявність власних оборотних та прирівняних до них коштів	-930	291	1294	1651
Норматив оборотних коштів	1245	1652	2367	1433
Надлишок, недостача ВОК і прирівняних до них коштів	-2175	-1361	-1073	218
У % до нормативу	-74,7	17,6	54,7	92,9
Оборотні засоби по балансу	3296	4377	7045	3547

Щодо оцінки забезпеченості ПП «Острівське» оборотними ресурсами можна сказати, що по власних оборотних та прирівняних до них коштах спостерігається великий дефіцит. Проте, підприємство намагається покращити

фінансову стійкість, збільшуючи з року в рік обсяг власних оборотних коштів, зокрема лише за три останні роки їх дефіцит зменшився майже у 3 рази. Покриття нестачі у власних обігових коштах на підприємстві відбувається в основному за рахунок нерозподіленого прибутку. Але, за нинішніх тенденцій, необхідно ще 4-5 років, щоб повністю ліквідувати дефіцит власних оборотних коштів та досягти їх нормативного мінімуму.

ПП «Острівське» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, основний напрямок – зерновий. Склад виробничої продукції та її обсяги по ПП «Острівське» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура і склад товарної продукції ПП «Острівське»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	±	%
Зернові	542	23,4	1666	32,6	3185	42,41	2643	587,6
Цукрові буряки	674	29,0	843	16,5	801	10,67	127	118,8
Ріпак	193	8,3	31	0,6	—	—	-193	—
Соя	68	2,9	608	11,9	697	9,28	629	1025
Соняшник	220	9,5	920	18,0	1844	24,55	1624	338,2
Ін. продукція рослинництва	7	0,3	18	0,4	—	—	-7	—
Всього по рослинництву	1704	73,4	4086	79,9	6527	86,91	4823	383,0
Реалізація свиней	603	26,0	1028	20,1	983	13,09	380	163,0
Всього по тваринництву	603	26,0	1028	20,1	983	13,09	380	163,0
Реалізація іншої продукції	14	0,6	—	—	—	—	-14	—
Всього	2321	100	5114	100	7510	100	4172	225,0

У структурі виробництва товарної продукції ПП «Острівське» за 2022-2024 рр. переважало виробництво товарної продукції рослинництва. Її частка зросла з 73,42% у 2023 році до 86,91% у 2024 році. Основним напрямком у рослинництві є вирощування зернових культур, їх частка зросла з 23,35% у 2022 році до 42,41% у 2024 році. У структурі виробництва й реалізації продукції ПП «Острівське» спостерігається тенденція до зростання частки

зернових та соняшника, при одночасному зниженні частки ріпака. Вся інша продукція вирощується й реалізується на підприємстві кожного року в майже однакових обсягах. Головною метою ПП «Острівське» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. Стратегія підприємства полягає в підвищенні обсягів виробництва, укладанні нових договорів та розвитку асортименту продукції, яка конкурентноспроможна на внутрішньому ринку, для досягнення певних фінансових показників діяльності підприємства.

2.2. Оцінка рівня впливу підприємницьких ризиків на результати діяльності ПП «Острівське»

Серед усіх видів підприємницьких ризиків найбільш суттєвий вплив на сільське господарство мають виробничий та ринковий ризики.

Сільське господарство – одна з небагатьох галузей, де існує чиста конкуренція, що зумовлює достатньо високий рівень ринкового ризику. Ринковий ризик стосовно сільського господарства потрібно розглядати в двох сторін:

- коливання цін на сільськогосподарську продукцію;
- коливання цін на матеріально-технічні ресурси.

Причина такого поділу полягає в тому, що, як говорилося вище, ринок сільськогосподарської продукції функціонує в умовах чистої конкуренції, а ринок ресурсів для сільського господарства монополізований.

Зміну цін на сільськогосподарську продукцію потрібно розглядати в короткостроковому і довгостроковому періоді. В короткостроковому періоді зміна цін обумовлена так званою короткостроковою проблемою сільського господарства, і відбувається під впливом зміни пропозиції продукції, зумовленої коливанням обсягів виробництва під впливом природних факторів (виробничий ризик) і відносно стабільним і нееластичним попитом.

В довгостроковому періоді ціни на сільськогосподарську продукцію і доходи сільськогосподарських підприємств мають тенденцію до зниження відносно цін і доходів в економіці в цілому. Коливання цін на матеріально-

технічні ресурси має підвищену небезпеку для сільського господарства в зв'язку з відносною нееластичністю попиту на продукцію аграрних підприємств. Підвищення цін на ресурси сільськогосподарські підприємства не можуть компенсувати відповідним підвищенням цін на свою продукцію.

Тому, висока питома вага матеріальних витрат на виробництво продукції виступає черговим фактором ризику в аграрному виробництві. З матеріалів звітності видно, що значно більше половини всіх витрат на виробництво будь-якого виду продукції ПП «Острівське» становлять прямі матеріальні витрати (насіння, корми, паливно-мастильні матеріали тощо). Підвищення цін на зазначені ресурси, а також нераціональне чи непродуктивне їх використання є суттєвим фактором ризику зменшення прибутковості підприємства.

Виробничі ризики у діяльності аграрних підприємств є суттєвими чинниками їх результативності. Це пояснюється не лише великою залежністю виробництва сільськогосподарської продукції, в першу чергу рослинницької, від природно-кліматичних умов, які є неконтрольованими і непередбачуваними, а й сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом, значною просторовою розосередженістю, різною якістю ґрунтів тощо.

Основні особливості, пов'язані із забезпеченням стійкості функціонування, переважно визначаються виробничим типом підприємства, який обумовлює можливості використання конкретних способів (заходів) мінімізації різних видів ризиків. Слід також відмітити, що вибір спеціалізації підприємств в умовах ризику передбачає вивчення факторів, що зумовлюють зміну обсягів виробництва і цін, вибір галузей із порівняно стабільним рівнем доходів. Таким чином, вибрана підприємством спеціалізація може сприяти зниженню ризику – при оптимальному підборі та співвідношенні виробничих галузей, і бути фактором, що посилює ризик – при розміщенні виробництва в галузях, що не дають відповідної віддачі.

Кількісним показником ефективності виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства є прибутковість виробленої ним продукції. Прибутковість (збитковість) характеризує рівень потенційного ризику виробництва окремого виду продукції на підприємстві.

Щоб кількісно оцінити вплив прибутковості (збитковості) виробництва кожної окремої продукції на кінцевий результат, необхідно провести розрахунки відносно абсолютних показників прибутку або збитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок питомої ваги окремих видів продукції ПП «Острівське» у кінцевому результаті виробничої діяльності за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.		2023р.		2024 р.		+, - 2024 р. від 2022 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн
Прибуток, збиток (-) від реалізації сільськогоспо- дарської продукції - всього	147	100	599	100	407	100	-8
у тому числі							0
пшениця озима	-107	-72,8	60	10,0	11	2,7	-103
гречка	-2	-1,4	11	1,8	—	—	-24
кукурудза на зерно	-8	-5,4	291	48,6	365	89,7	330
ячмінь ярий	-6	-4,1	1	0,2	26	6,4	-254
горох	-10	-6,8	0	0,0	-30	-7,4	-45
соняшник	-72	-49,0	491	82,0	199	48,9	-244
соя	198	134,7	202	33,7	49	12,0	32
ріпак озимий	30	20,4	2	0,3	—	—	-8
цукрові буряки	-50	-34,0	-358	-59,8	16	3,9	401
вирощування свиней	162	110,2	-97	-16,2	-229	-56,3	-94
послуги в сільському господарстві	12	8,2	-4	-0,7	—	—	1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Отже, можна зробити висновок, що найбільш негативно на кінцевий результат виробничої діяльності впливає виробництво цукрових буряків. Збитки від їх виробництва по ряду років досягають рівня загального прибутку підприємства. Також великий негативний вплив на формування загального прибутку по ряду років спричиняє вирощування пшениці озимої та поголів'я свиней.

З метою визначення тих видів продукції, випуск яких є рентабельним та на які в майбутньому необхідно орієнтувати виробництво, щоб знизити величину можливого виробничого ризику, а також видів продукції, випуск

яких вважається економічно недоцільним, тобто їх виробництво буде призводити до необґрунтованого зростання виробничого ризику, потрібно провести аналіз рентабельності окремих видів продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рентабельність окремих видів продукції ТОВ «Фастівка» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Рівень рентабельності (збитковості) від реалізації продукції рослинництва, %	-0,37	15,11	8,90	-18,67
у тому числі				
пшениця озима	-11,75	11,36	2,07	-37,38
кукурудза на зерно	-0,87	47,24	15,48	-151,19
ячмінь ярий	-1,06	0,16	6,34	-125,12
горох	-16,39	0,00	-16,13	-109,88
соняшник	-9,59	47,35	9,86	-161,85
соя	28,91	29,49	6,42	-14,83
ріпак озимий	13,33	5,71	—	-3,52
цукрові буряки	-31,45	-37,64	1,82	50,43
Рівень рентабельності (збитковості) від реалізації продукції тваринництва, %	15,66	-8,38	-21,28	-2,24
у тому числі				0
вирощування свиней	15,62	-8,38	-21,28	-2,24
Рівень рентабельності (збитковості) від реалізації сільськогосподарської продукції - всього, %	2,75	10,39	4,95	-10,27

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Дані табл. 2.8 показують, що за аналізований період кожна культура приносила як прибуток, так і збиток. Проте можна виділити в структурі виробництва культури, по яких за аналізований період рівень збитковості переважав над рівнем рентабельності. До них належать, насамперед, цукрові буряки, виробництво яких впродовж трьох років було збитковим.

Даний спосіб лише наочно показує, виробництво якої продукції найбільш вигідне підприємству. Величину ризику виробництва окремого виду

продукції можна визначити, розрахувавши коефіцієнт варіації прибутковості (збитковості) кожної культури по роках (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок величини ризику виробництва продукції в ПП «Острівське» за 2022-2024 роки

Показники	пшениця озима	кукурудза на зерно	ячмінь ярий	горох	соняшник	соя	ріпак озимий	цукрові буряки	виращування свиней
Дисперсія	5858	27824	12162	279	58012	55768	41769	25942	22434
Середнє квадратичне відхилення	76,54	166,81	110,29	16,71	240,86	236,15	204,38	161,06	149,78
Коефіцієнт варіації	2,47	1,30	1,23	-7,60	1,21	51,34	1,26	-0,87	-4,03
Рівень ризику	Дуже великий	Дуже великий	Дуже великий	Неприпустимий	Дуже великий	Дуже великий	Дуже великий	Неприпустимий	Неприпустимий

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Дані табл. 2.9 показують, що рівень ризику при виробництві всіх видів продукції на підприємстві є дуже високим, а ризик виращування гороху, цукрових буряків та свиней є неприпустимим. Для покращення ефективності діяльності та зменшення сукупного ризику підприємству доцільно припинити виращування даних видів продукції.

Розрахунок виробничих ризиків можна проводити не лише виходячи з грошового виразу показників ефективності діяльності (таких як прибуток чи збиток), але й використовуючи натуральні показники, зокрема валовий збір.

На врожайність сільськогосподарських культур впливають агротехнічні та метеорологічні фактори. Кількісний вплив метеорологічних факторів на урожайність сіяних культур визначають за допомогою дисперсійного або кореляційного аналізу. Результативною ознакою є урожайність, факторними – температура повітря, кількість опадів тощо. Аналіз даних показує, що

недоотримання окремих технологічних вимог (зміна попередника, сорту насіння, терміну збирання) було передумовою значного зменшення урожайності (на 10,63 ц/га).

Ще однією особливістю виробництва сільськогосподарської продукції є особливість поведінки змінних витрат при зниженні урожайності під впливом несприятливих погодних умов. Зменшення величини зазначених витрат здійснюється повільнішими темпами, ніж зниження урожайності. Відповідні змінні витрати з розрахунку на 1 га залишаються на запланованому під певну урожайність рівні, крім витрат на збирання, і практично не зменшуються при зниженні урожайності. Це пояснюється тим, що сільськогосподарське виробництво інерційне і витрати виробництва досить важко скоригувати протягом одного виробничого циклу.

Наприклад, підприємство запланувало урожайність кукурудзи 60 ц/га і понесло відповідні витрати на вирощування. Але фактично під впливом погодних умов (посуха) урожайність знизилась (табл. 2.10). Практично всі змінні витрати вже були понесені, вони скорочуються лише в частині витрат на збирання, а в цілому зменшуються не прямо пропорційно зниженню урожайності, як це відбувається при зміні запланованого рівня урожайності (табл. 2.11).

При цьому змінюється величина точки беззбитковості виробництва (рис. 2.3). від 47 ц/га до 52,5 ц/га. Одержані результати за цим напрямком дослідження дають змогу зробити наступний принципово важливий висновок: причина зміни точки беззбитковості полягає в тому, що понесені змінні витрати набувають рис постійних при зниженні урожайності внаслідок посухи, знищення урожаю шкідниками та інших стихійних лих.

Тобто, чим вища запланована урожайність і більші витрати, тим більші можливі втрати при незапланованому зниженні урожайності.

На рівень виробничого ризику впливає і операційний леверидж, тобто співвідношення постійних і змінних витрат.

Таблиця 2.10

Витрати на вирощування кукурудзи на зерно в ПП «Острівське» за різної планової урожайності

Витрати на запланований рівень урожайності	Планова урожайність, ц/га				
	30	40	50	60	70
З розрахунку на 1 га:					
змінні витрати, грн.	2580	3440	4300	5160	6020
постійні витрати, грн.	1639	1639	1639	1639	1639
всього витрат, грн	4219	5079	5939	6799	7659
З розрахунку на 1 ц:					
змінні витрати, грн.	86	86	86	86	86
постійні витрати, грн.	55	41	33	27	23
Собівартість, грн/ц	141	127	119	113	109

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Таблиця 2.11

Витрати на вирощування кукурудзи на зерно в ПП «Острівське» при відхиленні фактичної урожайності від запланованого рівня (60 ц/га)

Фактичні витрати	Фактична урожайність, ц/га				
	30	40	50	60	70
З розрахунку на 1 га					
змінні витрати, грн.	3669,9	4131,4	4569,1	5091,3	5567,7
постійні витрати, грн.	1639,0	1639,0	1639,0	1639,0	1639,0
всього витрат, грн.	5308,9	5770,4	6208,1	6730,3	7206,7
З розрахунку на 1 ц					
змінні витрати, грн.	122,3	103,3	91,4	84,9	79,5
постійні витрати, грн.	54,6	41,0	32,8	27,3	23,4
Собівартість, грн/ц	177,0	144,3	124,2	112,2	103,0
Виручка з 1 га, грн.	3640,86	4854,48	6068,10	7281,72	8495,34

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

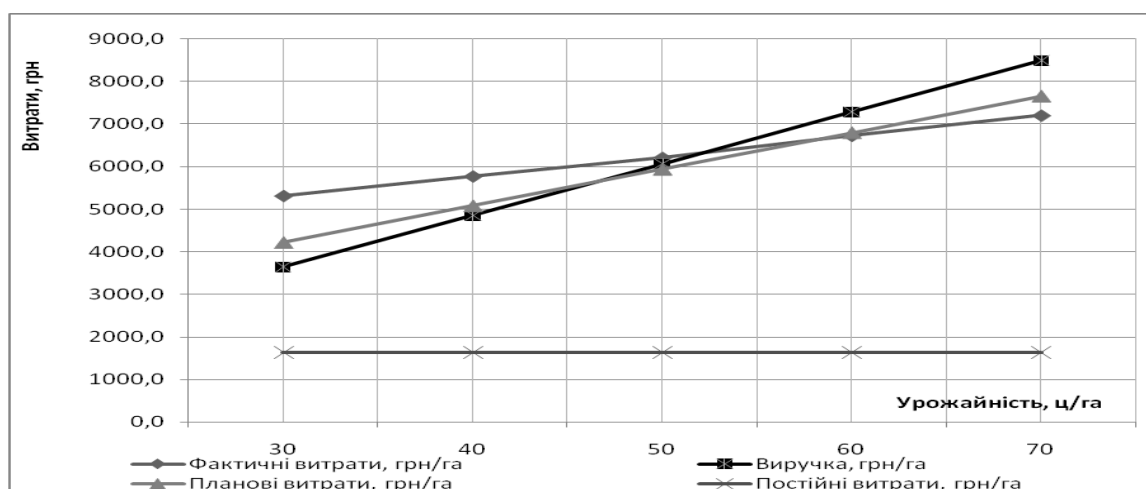


Рис. 2.3. Розрахунок точки безбитковості виробництва кукурудзи на зерно в ПП «Острівське»

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Коефіцієнт операційного левериджу змінюється залежно від продуктивності виробництва та його обсягів. Чим вищий коефіцієнт операційного левериджу, тим більший рівень виробничого ризику. Це пов'язано з тим, що при зниженні обсягів виробництва за високого коефіцієнта операційного левериджу різко зростає собівартість продукції, в якій збільшується частка постійних витрат. На рис. 2.4 видно, що за операційного левериджу 0,31 та планової урожайності 60 ц/га собівартість продукції становить 113 грн/ц, а при зниженні планової урожайності до 30 ц/га і операційному левериджі 0,64 – 141 грн/ц.

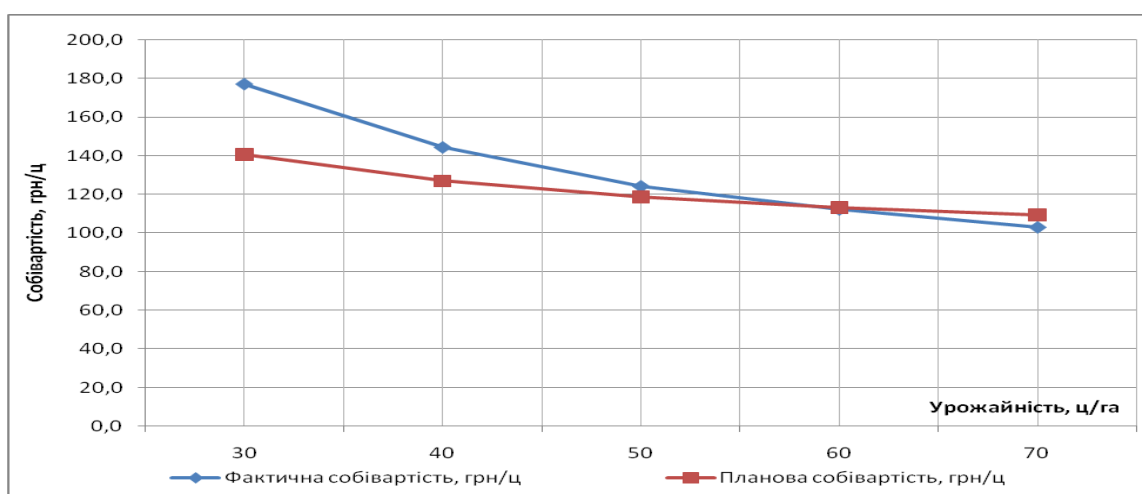


Рис. 2.4. Залежність планової і фактичної собівартості від зміни урожайності кукурудзи на зерно в ПП «Острівське»

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Якщо розглядати витрати аграрних підприємств у рослинництві в динаміці, то понесені змінні витрати, можна вважати постійними, оскільки вони не гарантують отримання певного урожаю. Цей методологічний підхід дає можливість по новому підійти до питання оцінки виробничого ризику підприємства. В такому випадку для оцінки виробничого ризику доцільно визначати беззбитковий рівень урожайності за формулою:

$$Уб = \frac{СВ}{Ц}$$

де Уб - беззбитковий рівень урожайності;

СВ – сумарні витрати на 1 га під заплановану урожайність;

Ц – ціна 1 ц продукції.

Показник Уб визначає рівень урожайності, який дозволяє відшкодувати понесені витрати на заплановану урожайність.

Для обґрунтованого прийняття рішень важливо дослідити співвідношення між точкою беззбитковості (Тб), беззбитковим рівнем урожайності (Уб) і запланованим рівнем урожайності (Уп). Як показали дослідження, тут можливі такі варіанти:

$$1. \text{Тб} < \text{Уб} < \text{Уп}$$

У цьому варіанті підприємство отримає збиток лише при зниженні запланованого рівня урожайності на величину більшу, ніж $\text{Уп} - \text{Уб}$.

$$2. \text{Тб} = \text{Уб} = \text{Уп}$$

У даному випадку будь-яке, навіть незначне зменшення фактичної урожайності від планового рівня призводить до збитків.

$$3. \text{Тб} > \text{Уб} > \text{Уп}$$

За таких умов підприємство завжди отримує збиток, оскільки для відшкодування витрат, понесених під планову урожайність, потрібно досягти вищого рівня урожайності без додаткових витрат ресурсів. Звичайно, можлива ситуація, коли фактична урожайність перевищить заплановану без додаткового використання ресурсів за рахунок сприятливих погодних умов. У цьому випадку сума збитків буде дещо меншою, або буде отриманий прибуток, якщо таке підвищення урожайності буде більшим ніж $\text{Уб} - \text{Уп}$.

Аналіз ризику можна здійснювати також з точки зору можливих (ймовірних) збитків. Для здійснення цього аналізу вводиться поняття областей (зон) ризику. На рис. 2.5 показані такі зони ризику:

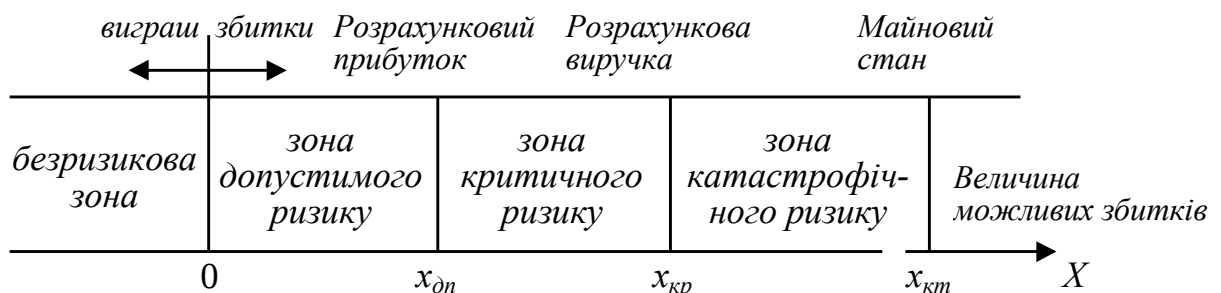


Рис. 2.5. Схема зон ризику і характерних точок

Джерело: [8, с.47]

Відносні збитки (по відношенню до запланованих витрат) від сільськогосподарської діяльності мають таку функцію щільності розподілу ймовірності:

$$f(x) = \begin{cases} ax^2 e^{-x^2/b^2}, & x \geq 0 \\ 0, & x < 0 \end{cases}.$$

Проведемо обчислення ймовірностей попадання величини можливих збитків (X) в допустиму, критичну та катастрофічну зони. Скористаємося такими вихідними даними по ПП «Острівське» за 2024 рік :

$x_{\text{дн}} = 7,1\%$ (величина розрахункового прибутку),

$x_{\text{кр}} = 80,5\%$ (величина повної розрахункової суми виручки),

$x_{\text{кт}} = 100\%$ (величина усього майна підприємства).

Провівши необхідні розрахунки, отримуємо:

$$P_{\text{дн}} = F(x_{\text{дн}}) - F(0) = 0,0069 \approx 0,7\%$$

$$P_{\text{кр}} = F(x_{\text{кр}}) - F(x_{\text{дн}}) = 0,4919 \approx 49,2\%$$

$$P_{\text{кт}} = F(x_{\text{кт}}) - F(x_{\text{кр}}) = 0,5003 \approx 50,1\%$$

Тобто, ймовірність попадання можливих збитків у зону допустимого рівня становить близько 0,7%, у зону критичного рівня – 49,2%, у зону катастрофічного рівня – 50,1%. Отже, збитки, які може отримати підприємство, з великою долею ймовірності (майже 99%) призведуть до серйозного погіршення стану підприємства, оскільки сягатимуть розміру, що приблизно дорівнюватиме розміру виручки або навіть розміру майна підприємства.

На основі даних проведеної економічної діагностики проводили оцінку рівня виявлених найбільш критичних для підприємницької діяльності ПП «Острівське» фінансових ризиків, а саме:

- ризик загального банкрутства підприємства;
- ризик моментальної (абсолютної) неплатоспроможності;
- ризик втрати фінансової незалежності (автономії);
- ризик непокриття короткостроковою дебіторською заборгованістю вимог кредиторської заборгованості;

- ризик поточної втрати прибутку та власного капіталу на покриття поточного розриву між власними обіговими коштами та величиною запасів на підприємстві.

Існує багато підходів до прогнозування фінансової неплатоспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства.

Як показує аналіз показників, у 2022–2024 роках ПП «Острівське» знаходилося в зоні середнього ризику банкрутства (за винятком 2021 року, коли за рахунок залучення значного обсягу кредитів значно зменшився коефіцієнт фінансової стійкості x_4). Наростаюча прибутковість діяльності підприємства дозволила у 2022–2024 роках наблизити загальний експертний рівень ризику банкрутства до середніх показників рівня 50–45%. Даний рівень ризику свідчить про те, що підприємство потребує постійного контролю за окремими ризиками в своїй діяльності.

Незважаючи на те, що коефіцієнт варіації відносних відхилень від маточікування не перевищує 3%, проте ризик моментальної неплатоспроможності ПП «Острівське» дуже високий, оскільки мінімальна ймовірність непокриття короткострокових боргів грошовими коштами та їх еквівалентами за аналізований період становить 93,9%.

Максимальний ризик втрати фінансової незалежності ПП «Острівське» знаходиться в межах середнього значення, оскільки коефіцієнт фінансової автономії близький до нормативного значення (за винятком 2021 року).

За аналізований період з 2022 до 2024 років підприємство мало нестійкий (передкризовий) фінансовий стан, що говорить про неможливість підприємства перекрити запаси за допомогою власних коштів і довгострокових позик. По ряду років це зумовлено, насамперед, відсутністю власних обігових коштів, а також значною величиною запасів. І хоча спостерігається тенденція до зменшення дефіциту власних обігових коштів,

проте внаслідок значного зростання запасів, фінансова стійкість ПП «Острівське» за аналізований період не покращилася.

Отже, проведені дослідження показали, що ПП «Острівське» працює в умовах високого ризику, який при найбільш ймовірному варіанті розвитку подій складає 56,2%. При песимістичному варіанті розвитку подій рівень ризику для даного підприємства набуває критичного значення (78,7%), при оптимістичному варіанті рівень ризику сягає середнього значення (40,6%).

З метою визначення конкурентоспроможності підприємства, а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідні дані для проведення аналізу – дані річної звітності підприємства (Додаток В).

Підприємство потрапило до квадрату «слабкі сторони/ можливості», що передбачає реалізацію загальної стратегії стабілізації. Поєднання слабких сторін та можливостей для підприємства передбачає:

- високий рівень зношеності основних фондів підприємства неминуче призводить до скорочення термінів виробництва продукції;
- співпраця з замовниками сприяє підписанню нових договорів про співробітництво, а отже, отриманню замовлень, забезпечуючи при цьому завантаження та безперервність виробництва;
- для того, щоб залишатись конкурентоспроможним (мати стабільні позиції на ринку), підприємство повинно намагатись за рахунок власних коштів покращувати свій слабкий фінансовий стан;
- компенсація високого рівня податків можлива за рахунок власних коштів;
- багаторічний досвід роботи на ринку забезпечує підприємству впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами.

Керівництву підприємства рекомендовано донести до працівників всі переваги, які прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін й пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на

підприємстві, а становище тільки вдосконалився; винагороджувати працівників, що брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою й відсутності хвилювання перед змінами. Також в умовах динамічного бізнес-середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

В цілому, в умовах воєнного часу, підприємство має достатньо виважену виробничо-збутову стратегію. На основі аналізу теоретичних засад об'єкту дослідження доведено, що інноваційний потенціал підприємства відображає об'єктивно існуючу можливість соціально-економічного розвитку, оскільки процес інноваційної діяльності можна представити у вигляді взаємозв'язку форми праці, змісту праці та самої праці (або дії). Функціонуючи в умовах трансформаційного динамічного середовища підприємства наражається на різного роду внутрішні та зовнішні ризики. Для визначення даних факторів доцільно здійснювати діагностику ризиків підприємства.

Провівши діагностику діяльності системи ризик-менеджменту підприємства доцільно зазначити, що дана система є організаційно розосередженою, немає документаційного забезпечення діяльності, немає власної стратегії в області управління ризиками, програм стратегічного розвитку, спостерігається низький рівень захисту фінансово-господарської діяльності, тощо, проте є не відповідною стосовно сучасних умов господарювання досліджуваного підприємства. Як свідчить практика, діяльність підприємства потребує вдосконалення системи управління ризиками. Тому керівництву підприємства доцільно звернути увагу на запропоновані в наступному розділі шляхи удосконалення системи управління ризиками підприємства, що дозволить забезпечити ефективність функціонування в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. Під час проведення економічної діагностики було виявлено, що ПП «Острівське» загалом є успішним аграрним підприємством, яке з року в рік нарощує розмір майна. Проте нами було виявлено слабкі місця підприємства: майже повна відсутність грошових коштів для покриття термінових зобов'язань (коефіцієнт абсолютної ліквідності практично дорівнює нулю); неефективна політика управління дебіторською заборгованістю, що призвела до значного зростання обсягів дебіторської заборгованості (майже у 3 рази); значне збільшення розмірів запасів, (більше, ніж у 3 рази) внаслідок недосконалої системи збуту продукції. Ці фактори зумовили відтік коштів з обороту підприємства, яке змушене було залучити додатково короткотермінові позики для фінансування своєї діяльності.

2. Оцінка виробничих ризиків ПП «Острівське» на основі дослідження варіації врожайності окремих сільськогосподарських культур виявила, що найбільший вплив на коливання показника врожайності пшениці озимої, соняшника та цукрових буряків чинять природно-кліматичні фактори – понад 90%, тоді як на агротехнічні припадає менше 10%.

4. Серед усіх видів підприємницьких ризиків найбільш суттєвий вплив на сільське господарство мають виробничий та ринковий ризик. Необхідність такого поділу полягає в тому, що ринок сільськогосподарської продукції функціонує в умовах чистої конкуренції, а ринок ресурсів для сільського господарства монополізований.

5. У зв'язку із залежністю виробництва від природних умов сільське господарство має вищий рівень виробничого ризику порівняно з іншими галузями економіки. Це зумовлено, зокрема, особливістю поведінки змінних витрат при зниженні урожайності під впливом несприятливих погодних умов.

6. За допомогою наведеної в роботі методики оцінки ризику при плануванні урожайності сільськогосподарських культур, можливо ще на етапі планування оцінити ризик підприємства по виробництву певної

рослинницької продукції з врахуванням цін на ресурси та продукцію, природних умов.

7. Фінансовий ризик проявляється у збільшенні масштабів негативного впливу на фінансовий стан підприємства результатів прояву інших видів ризику – виробничого, ринкового, які призводять до зменшення доходів чи отримання збитків. Для оцінки фінансового ризику підприємства доцільно використовувати показники фінансового стану підприємства, визначати тип фінансової стійкості, використовувати різноманітні моделі прогнозування ймовірності банкрутства (наприклад, модель Альтмана, універсальна модель Терещенка) тощо. Проведені дослідження показали, що ПП «Острівське» працює в умовах високого ризику, який в середньому складає 56,2%.

8. На підставі результатів проведеного аналізу встановлено, що стресові події 2022 та 2024 років не пройшли повз досліджуване підприємство та серйозно вплинули на його фінансовий стан, рівень стійкості, рентабельності та інше. Тому доцільним є розробка і впровадження ряду заходів, направлених на оптимізацію системи управління ризиками на підприємстві з метою запобігання погіршенню фінансового стану підприємства та зниження ймовірності банкрутства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ОСТРІВСЬКЕ» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Вдосконалення спеціалізації підприємства як спосіб зниження його виробничого ризику

Одержані результати дослідження показують, що основні особливості, пов'язані із забезпеченням стійкості функціонування, переважно визначаються виробничим типом підприємства, який обумовлює можливості використання конкретних способів (заходів) мінімізації різних видів ризиків. Слід також відмітити, що вибір спеціалізації господарства в умовах ризику передбачає вивчення факторів, що зумовлюють зміну обсягів виробництва і цін, виробництво тих видів продукції, які генерують порівняно стабільний рівень доходів. Вибрана підприємством спеціалізація може сприяти зниженню ризику при оптимальному підборі та співвідношенні виробничих галузей, і бути фактором, що посилює ризик – при розміщенні виробництва в галузях, що не дають відповідної віддачі.

Вибір спеціалізації в сучасних умовах господарювання з метою зменшення ризику повинен визначатися як виробничими можливостями підприємств, так і кон'юктурою ринку. Тому перш, ніж остаточно стверджувати про доцільність відмови від вирощування гороху, цукрових буряків та свиней та орієнтувати господарство на поглиблену спеціалізацію по вирощуванні зернових культур, необхідно розрахувати точку беззбитковості по даних видах продукції й переконатися, чи підприємство спроможне досягнути зазначеного рівня виробництва.

ПП «Острівське» варто відмовитися від виробництва цукрових буряків та гороху, оскільки від'ємне значення точки беззбитковості по даних культурах вказує на те, що нарощення обсягів виробництва призведе до ще більшого зростання збитковості. Однак, збільшення поголів'я свиней з 1071 до 2265 голів дозволить (при існуючій продуктивності) збільшити обсяги

виробництва продукції свинарства до рівня беззбитковості, який становить 1665 ц. Свинарники в ПП «Острівське» розраховані на 1200 голів свиней. Тому, щоб збільшити поголів'я необхідно інвестувати значні кошти у будівництво нових свинарників та відповідну інфраструктуру. На даний момент на підприємстві відсутні такі великі кошти, тому йому варто відмовитися від виробництва даного виду продукції і звільнені ресурси спрямувати на більш рентабельні та, відповідно, менш ризикові види продукції.

Проте, якщо ПП «Острівське» залучить до використання додатково звільнені від надмірно ризикових видів виробництва ресурси, то оптимізувавши структуру виробництва продукції ПП «Острівське», можна максимізувати прибуток.

Теоретично, щоб максимізувати прибуток, підприємство може вирощувати лише одну найрентабельнішу культуру – соняшник. Однак, особливістю цієї культури є те, що на одному місці соняшник можна садити лише раз у 7-10 років, тобто необхідно дотримуватися сівозміни. Тому існує необхідність ввести обмеження по максимальній площі, та площі, на якій можуть бути посіяні окремі види культур.

При дотриманні обмежень по площі, підприємство може отримати максимальний прибуток у розмірі 1967,748 тис. грн., якщо в наступному році 500 га відведе на пшеницю озиму, 126 га – на кукурудзу, 500 га – на соняшник, 500 га – на сою. Сіяти ячмінь в даних умовах не вигідно, оскільки при додатковому посіві 1 га ячменя максимальний прибуток зменшиться на 40,58 грн.

Для ПП «Острівське» коефіцієнт спеціалізації дорівнює 17,8%, що свідчить про низький рівень спеціалізації. Підприємство намагається вирощувати якнайбільше видів продукції, збільшуючи при цьому виробничий ризик.

Після оптимізації вирощування сільськогосподарських культур, коефіцієнт спеціалізації становить 23,1%, що свідчить про середній рівень

спеціалізації підприємства. Так як ризик вирощування пшениці озимої, соняшника, кукурудзи та сої є найменшим, то спеціалізація ПП «Острівське» на їх вирощуванні знизить сукупний виробничий ризик.

Для ПП «Острівське» властиве комбіноване виробництво, тобто з кількома галузями за певного їх поєднання. При цьому необхідно правильно поєднувати головні, додаткові і підсобні галузі. Раціональне поєднання галузей у господарстві визначається такими принципами: найвища ефективність виробництва; найбільш повне і правильне використання ґрунтово-кліматичних та економічних умов господарства; зменшення сезонності використання робочої сили, більш повне і рівномірне її використання протягом року; використання відходів і побічної продукції одних галузей іншими; прискорення обороту коштів у господарстві та ін.

Вдосконалення спеціалізації сільськогосподарських підприємств, її поглиблення – один із шляхів досягнення господарством більш високих економічних результатів: збільшення обсягу виробництва продукції і підвищення ефективності її виробництва.

Для більш глибокої економічної оцінки спеціалізації, що склалася, і перспективної спеціалізації сільськогосподарських підприємств використовують таку систему показників: зростання валової продукції, валового доходу і чистого доходу з розрахунку на одиницю земельної площі (сільськогосподарських угідь, ріллі), затрат праці, рентабельності продукції.

Спеціалізація підприємства на вирощуванні пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшника та сої дозволить значно покращити показники економічної ефективності вирощування сільськогосподарських культур підприємством, зокрема рентабельність продукції господарства зросте більше, ніж у 4 рази при одночасному зниженні ризику.

Отже, орієнтуючись на вирощування культур, які переважну більшість років були рентабельними з одночасною відмовою від вирощування нерентабельних видів продукції, господарство збільшує рівень спеціалізації,

що при оптимальному підборі та співвідношенні сприяє зниженню виробничого ризику.

3.2. Управління дебіторською заборгованістю підприємства як спосіб відновлення його платоспроможності та мінімізації фінансового ризику

При аналізі фінансового ризику ПП «Острівське» було виявлено, що він коливається в межах від 40,6% до 78,7%. Як показав аналіз структури основних фінансових ризиків в діяльності ПП «Острівське», основною проблемою підприємства є недостатній рівень власного оборотного капіталу для забезпечення фінансової стійкості вхідних та вихідних грошових потоків, а також майже повна відсутність в структурі оборотних активів грошових коштів.

За останні роки спостерігається зростання розміру майна підприємства. Проте, якщо проаналізувати структуру активів і пасивів, можна помітити, що збільшення балансу відбулося в основному за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості з одного боку, та зростання дебіторської заборгованості й запасів – з іншого. Стратегічні напрямки реінжинірингу процесів управління дебіторською заборгованістю для ПП «Острівське» полягає в наступному: дебіторська заборгованість повинна бути реорганізована у вексельну заборгованість з використанням векселів, авальованих банками, що приведе до зниження суми дебіторської заборгованості на 14% за рахунок дисконту на банківське авальювання векселів.

Отримані векселі можуть бути використані як для прямих розрахунків з кредиторами по кредиторській заборгованості, так і для отримання в комерційних банках «вексельного кредиту» на конкурентних умовах максимуму прибутковості (варіант застави векселів, покупки банком векселів чи факторингу векселів). Отриманий «вексельний кредит» може бути використаний для погашення «касових розривів» у вхідних та вихідних планових грошових потоках та зменшення ризику втрати власного капіталу на

погашення «касового розриву» (фінансове банкрутство підприємства).

Реінжиніринг активної частини балансу ПП «Острівське» проведемо наступним чином:

1. Оформлюємо 70% дебіторської заборгованості (1616 тис. грн.) авальованими векселями дебіторів, при цьому знижуємо суму дебіторської заборгованості на 14%, які вимагають комерційні банки за авальовання векселів дебіторів.

2. Нерозподілений дохід відповідно зменшуємо на 226 тис. грн. за рахунок зниження вартості дебіторської заборгованості.

3. Так як було обґрунтовано повністю відмовитися від свинарства, необхідно продати поточні біологічні активи господарства. При цьому, отримуємо кошти в розмірі 676 тис. грн. (додатково отримуємо 35 тис грн., які включимо до нерозподіленого прибутку).

Результати розрахунку інтегрального показника Альтмана та Терещенка за даними фінансової звітності ПП «Острівське» за 2025–2026 роки (фактичні дані та дані моделювання після впровадження реінжинірингу активів та пасивів балансу) наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка рівня ризику банкрутства підприємства ПП «Острівське»

Показники	Середнє значення	Прогнозне значення
Z-рахунок Альтмана	2,02	4,38
Z-рахунок Терещенка	1,3	6,49
Якісна оцінка ступеня ризику банкрутства	Середній	Низький
Середньорічний експертний рівень ризику банкрутства підприємства по Альтману в %	55,0	5,1%
Середньорічний експертний рівень ризику банкрутства підприємства по Терещенку в %	40,1	4,9%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Порівняльна оцінка рівня ризику моментальної (абсолютної) неплатоспроможності (фактична та після впровадження реінжинірингу) наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка рівня ризику абсолютної неплатоспроможності ПП «Острівське»

Показник	Середнє значення	Прогнозне значення
Коефіцієнт поточної абсолютної ліквідності $K_{ПАЛ}$	0,0041	0,1072
Норматив $НК_{АЛ}$	0,2	
Відхилення (факт $K_{АЛ}$ - $НК_{АЛ}$)	-0,1959	-0,0928
Рівень ризику, %	98,65	46,41

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Порівняльна оцінка рівня ризику втрати фінансової незалежності (фактична та після впровадження реінжинірингу) наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка рівня ризику втрати фінансової незалежності ПП «Острівське»

Показник	Середнє значення	Прогнозне значення
Коефіцієнт автономії $K_{АВТ}$	0,3795	0,5582
Норматив $НК_{АВТ} > 0,5$	0,5	
Відхилення (факт $K_{АВТ}$ - $НК_{АВТ}$)	-0,1205	0,0582
Рівень ризику, %	24,1	11,64

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Порівняльна оцінка рівня ризику втрати стійкості по покриттю кредиторської заборгованості короткостроковою дебіторською заборгованістю (фактична та після впровадження реінжинірингу) наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка рівня ризику втрати стійкості по покриттю кредиторської заборгованості короткостроковою дебіторською заборгованістю в ПП «Острівське»

Показник	Середнє значення	Прогнозне значення
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,2895	0,3714
Норматив = 1,0	1,0	
Відхилення (факт - норматив)	-0,7105	-0,6286
Рівень ризику, %	71,05	62,86

Розрахунок типу фінансової стійкості ПП «Острівське» після реінжинірингу активів та пасивів підприємства наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення типу фінансової стійкості ПП «Острівське» після реінжинірингу активів та пасивів підприємства

Показники	Фактичне значення	Прогнозне значення
Власні обігові кошти (ВОК)	1294	1100
Довгострокові позики (ДП)	1214	1214
Короткострокові позики (КП)	4537	1866
Запаси	4733	3287
Стан фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан
Рівень ризику, %	40	40

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

В таблиці 3.6 наведені підсумкові результати ідентифікації рівня підприємницьких ризиків та експертні вагові частки впливу окремих ризиків на загальний ризик діяльності ПП «Острівське».

Таблиця 3.6

Результати ідентифікації ризиків в діяльності ПП «Острівське» після реінжинірингу активів та пасивів балансу

Назва окремого ризику	Рівень ризику до проведення реінжинірингу, %	Рівень ризику після проведення реінжинірингу, %	Вагова частка впливу ризику
Ризик зниження фінансової стійкості	54	40	0,15
Ризик втрати стійкості по покриттю кредиторської заборгованості дебіторською заборгованістю	71,1	62,9	0,15
Ризик втрати фінансової незалежності (автономії)	24,1	11,6	0,15
Ризик абсолютної неплатоспроможності	98,7	46,4	0,15
Експертний ризик загального банкрутства (за Альтманом)	55,0	5,1	0,2
Експертний ризик загального банкрутства (за Терещенком)	40,1	4,9	0,2
Середньозважений рівень загального ризику, %	56,2	26,1	

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПП «Острівське»

Таким чином, впровадження запропонованих у кваліфікаційній роботі шляхів реінжинірингу активів (дебіторської заборгованості) дозволяє:

- знизити ризик втрати стійкості по покриттю кредиторської заборгованості дебіторською заборгованістю з рівня 71,1% до рівня 62,9%;
- знизити ризик втрати фінансової незалежності (автономії) з рівня 24,1% до рівня гарантованого середньозваженого запасу в 11,6%;
- знизити ризик абсолютної неплатоспроможності з рівня 98,7% до рівня 46,4%;
- знизити експертний ризик загального банкрутства з рівня 55% та 40,1% до рівня 5,1% та 4,9% відповідно;
- знизити середньозважений рівень загального ризику діяльності ПП «Острівське» з середнього рівня 56,2% до низького рівня 26,1%.

Необхідність досягнення головної мети підприємства для забезпечення запланованого рівня доходів вимагає раціонального управління капіталом. Обсяг капіталу може бути сформований за рахунок використання джерел утворення як позиченого, так і власного капіталу. Використання позиченого капіталу дає змогу збільшити рівень фінансової рентабельності (рентабельності власного капіталу), однак необхідно зважати на те, що чим вищим є коефіцієнт заборгованості підприємства, тим вищими є відсотки за користування позиченим капіталом. У несприятливих для підприємства періоди, коли розмір доходів знижується, воно вимушене відшкодовувати всі витрати щодо виконання зобов'язань, інакше йому загрожуватиме банкрутство.

Розвиток та розширення діяльності суб'єктів господарювання вимагає постійного залучення додаткового капіталу із зовнішніх джерел, що не завжди позитивно впливає на їх фінансовий стан. Зважений підхід до формування коштів у повному обсязі з різних джерел дозволяє досягнути визначеної мети діяльності. Саме тому формування оптимальної структури капіталу є одним із найважливіших та найскладніших завдань фінансового управління суб'єкта господарювання.

Основною метою діяльності підприємства є не тільки поточне отримання прибутку, але й підтримання високого рівня прибутковості в довготерміновій перспективі. Тому головним завданням, що висувається перед

адміністрацією підприємства, є максимізація рівня прибутку в розрахунку на акцію, грошового потоку в розрахунку на акцію, рентабельності власного капіталу, економічно вигідної додаткової вартості. Досягнення цієї мети неможливе без урахування ризику. Оскільки збільшення частки позиченого капіталу підвищує ризик неотримання суб'єктом господарювання прибутку, тому будь-які заходи керівництва в сфері управління формуванням капіталом повинні враховувати компроміс між ступенем ризику та прибутковістю, що забезпечує цей капітал.

Особливе місце в управлінні структурою джерел фінансування активів підприємства належить аналізу як основі для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень. Метою аналізу є визначення не тільки раціональної структури капіталу, а й впливу її на прибутковість.

Перед керівництвом, яке оптимізує капітал підприємства, стоять наступні завдання:

- визначення структури капіталу за джерелами формування необхідної для максимізації рентабельності власного капіталу, та визначення впливу чинників, що її обумовлюють;
- визначення впливу операційного та фінансового важеля на зміну фінансової рентабельності.

Процес формування капіталу пов'язаний із встановленням його оптимальної структури, оскільки це основа для вибору стратегічних напрямків розвитку підприємства та забезпечення максимізації його ринкової вартості.

Чим більшим є обсяг позиченого капіталу, що вимірюється за допомогою рівня фінансового важеля, тим більше буде змінюватися чутливість рентабельності власного капіталу.

Поєднання впливів операційного та фінансового важелів призводить до значних коливання рівня рентабельності власного капіталу при незначних змінах в обсязі реалізації.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що оптимальну структуру джерел капіталу визначають наступні фактори:

Стабільність обсягу реалізації продукції. Підприємство, яке має стабільний обсяг реалізації, вищий за точку байдужості, може збільшувати обсяг позиченого капіталу та нести більші постійні вигради, ніж підприємство із нестабільним обсягом реалізації.

Структура активів. Підприємства, активи яких можуть бути використані в різних видах діяльності, використовують позичений капітал більше, ніж підприємства, застосування активів яких є вузьке.

Величина операційного ризику. Підприємство з низьким коефіцієнтом операційного важеля може краще використати механізм фінансового важеля, оскільки взаємодія операційного та фінансового важелів визначає в цілому вплив зміни обсягу реалізованої продукції на фінансову рентабельність.

Темп росту обсягу реалізації. Підприємства з високими темпами росту обсягу реалізації перш за все покладаються на використання зовнішнього капіталу, на відміну від підприємств з низькими темпами росту.

Прибутковість. Підприємства з високим показником рентабельності власного капіталу використовують відносно невеликий обсяг позиченого капіталу, оскільки достатня величина отриманого прибутку дозволяє здійснювати фінансування своєї діяльності за рахунок нього.

Фінансова гнучкість або спроможність нарощувати капітал в обумовлені строки за несприятливих умов. Потреба в коштах та наслідки їх нестачі мають значний вплив на структуру капіталу.

«Консерватизм» або «агресивність» адміністрації підприємства. «Агресивні» керівники більш схильні використовувати позичений капітал з метою прискорення одержання прибутків, ніж «консервативні».

Думка кредиторів та рейтингових агентств. Незалежно від внутрішніх аналітичних досліджень на підприємстві щодо оптимальної структури капіталу, думка кредиторів та рейтингових агентств також є важливою при вирішенні питань встановлення оптимальної структури джерел капіталу.

З вище наведеного можна зробити висновок, що існуюча методика розрахунку оптимальної структури капіталу дозволяє визначити таке

співвідношення власного та позиченого видів капіталу, при якому показник фінансової рентабельності максимізується, а середньозважена вартість капіталу зменшується.

Отже, використовуючи одну із стратегічних альтернатив управління ризиками для кожного окремого напрямку діяльності підприємства, які характеризуються відповідним рівнем ризику, розміром втрат, ймовірністю виникнення цих втрат, ризик-позицією підприємства, обраною моделлю та підходами до управління ризиками, керівництво підприємства зможе більш ефективно використовувати систему управління ризиками на підприємстві. Кожен вид стратегії управління ризиками також відрізняється способами, прийомami та методами впливу на ризик. Узагальнення вищевизначених складових системи управління ризиками зниження ефективності функціонування підприємства представлено в табл. 4 Додатку Г.

Важливим етапом процесу стратегічного управління ризиками є розробка програми дії щодо зниження їх ступеня, яка включає вибір певних способів впливу на ризики, основними з яких, на думку авторів повинні стати: уникнення (відхилення) ризику; компенсація (запобігання) ризику; збереження (прийняття) ризику; передача та зниження ризику, яким притаманні відповідні прийоми та методи зниження ступеня ризику. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, імовірності появи ризикової події, досвіду та можливостей підприємства в кожній окремій ситуації. Але найкращим варіантом вибору способу оптимізації ризику є обґрунтована комбінація кількох прийомів та методів.

Висновок до розділу 3

1. Дієвим методом зниження ризику є спеціалізація. Вибір спеціалізації в сучасних умовах господарювання з метою зменшення ризику повинен визначатися виробничими можливостями господарства та кон'юнктурою ринку. Вибрана господарством спеціалізація може сприяти зниженню ризику –

при оптимальному підборі та співвідношенні виробничих галузей, і бути фактором, що посилює ризик – при розміщенні виробництва в галузях, що не дають відповідної віддачі.

2. Для мінімізації фінансових ризиків нами було проведено реінжиніринг оборотних активів ПП «Острівське». Дані заходи дозволили значно зменшити розмір дебіторської заборгованості (на 70%), а також зменшити запаси за рахунок зменшення обсягів виробничих запасів та продажу поточних біологічних активів. Отримані кошти дали змогу погасити найбільш термінові позики. При цьому, частину коштів було спрямовано на збільшення розміру грошовий коштів, що дозволило значно збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності (з 0,041 до 0,1072). Проведені заходи дозволили зменшити загальний фінансовий ризик майже у 2 рази з 56,2% до 26,1%.

3. Структура капіталу впливає на рівень рентабельності активів і власного капіталу, тобто на рівень економічної та фінансової рентабельності підприємства; визначає систему коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, тобто рівень основних фінансових ризиків, а також формує співвідношення ступеня прибутковості та ризику в процесі розвитку підприємства.

4. Важливим етапом процесу управління ризиками є розробка програми дії щодо зниження їх ступеня, яка включає вибір певних способів впливу на ризики. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, імовірності появи ризикової події, досвіду та можливостей підприємства в кожній окремій ситуації. Але найкращим варіантом вибору способу оптимізації ризику є обґрунтована комбінація кількох прийомів та методів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши кваліфікаційної роботу магістра, доцільно зробити такі висновки:

1. Ризики можна розглядати у двох аспектах. По-перше, – як можливість виникнення загроз для підприємства, по-друге, – як наслідки, яких ці загрози можуть завдати. На основі систематизації напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів систему управління ризиками підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо. Вчені-економісти дають різні визначення поняття ризику, його рис, властивостей, елементів, функцій та факторів. Це пояснюється тим, що ризик – дуже складне явище, яке має безліч відмінних один від одного, а іноді й протилежних складових. На наш погляд, ризик – це зниження або втрата доходу (активів) суб'єктом економічної діяльності у випадку реалізації несприятливих для бізнесу подій, що мають ймовірнісний характер.

2. Воєнний стан та економічні трансформації господарського комплексу України безпосередньо торкнулися структури аграрного виробництва, частково змінили його територіальну організацію, зумовили глибокі соціально-економічні деформації на селі, що принесли до сільського господарства країни принципово нові види ризиків виробництва аграрної продукції.

3. Присутність ризику в підприємницькій діяльності означає, що для її ефективного проведення необхідна наявність попередньо розроблених і реальних планів розвитку підприємства з урахуванням ймовірного характеру проходження подій. Для цього проводиться якісний і кількісний аналіз ризиків.

4. Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний

вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У результаті ґрунтовного якісного та кількісного аналізу суб'єкт прийняття рішення, спираючись на отримані дані, обирає засоби управління ризиком: уникнення, попередження, прийняття (збереження чи навіть збільшення), зниження ступеня ризику (оптимізація). Методи зниження ступеня ризику можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні способи зниження ступеня ризику (передача ризику) свідчать про те, що менеджер передає відповідальність за економічний ризик (повністю чи частково) комусь іншому, прагне розподілити ризик серед головних суб'єктів, залучених до справи, або, наприклад, передати його страховій компанії. До внутрішніх способів оптимізації (зниження) ступеня ризику відносяться: лімітування, диверсифікація, спеціалізація, створення запасів та резервів.

5. Особливістю прояву внутрішньогосподарських ризиків в аграрному виробництві є те, що через істотну залежність сільського господарства від погодних умов, їх негативний вплив позначається, як правило, одночасно на всіх сільськогосподарських культурах, хоча рівень такого впливу може бути різним.

6. Під час проведення економічної діагностики було виявлено, що ПП «Острівське» загалом є успішним аграрним підприємством. Проте нами було виявлено слабкі місця підприємства: майже повна відсутність грошових коштів для покриття термінових зобов'язань; неефективна політика управління дебіторською заборгованістю, що призвела до значного зростання обсягів дебіторської заборгованості; значне збільшення розмірів запасів, внаслідок недосконалої системи збуту продукції. Ці фактори зумовили відтік коштів з обороту підприємства, яке змушене було залучити додаткові обсяги короткотермінових позик для фінансування своєї діяльності.

7. Автором запропоновано інструментарій оцінки виробничих ризиків на основі дослідження варіації врожайності окремих сільськогосподарських культур та її впливу на стабільність економіки підприємств. Зокрема, згідно з одержаними результатами, найбільший вплив на коливання показника

врожайності пшениці озимої, соняшника та цукрових буряків чинять природно-кліматичні фактори – понад 90%, тоді як на агротехнічні припадає менше 10%.

8. Дослідженням підтверджено, що значні розмахи варіації цін, собівартості й рівня рентабельності окремих видів сільськогосподарської продукції спричиняють появу комерційного ризику, вплив якого на діяльність ПП «Острівське» проаналізовано з використанням економіко-статистичного інструментарію оцінки ризику.

9. За допомогою наведеної в роботі методики оцінки ризику при плануванні урожайності сільськогосподарських культур, можливо ще на етапі планування оцінити ризик підприємства з виробництва певної рослинницької продукції із врахуванням цін на ресурси й продукцію та природних умов.

10. На основі даних проведеної економічної діагностики визначено рівень найбільш критичних для підприємницької діяльності ПП «Острівське» фінансових ризиків – неплатоспроможності, втрати фінансової стійкості та загального банкрутства підприємства. Як показує аналіз показників, у 2022–2024 роках ПП «Острівське» знаходилося в зоні високого ризику.

11. Встановлено вплив спеціалізації аграрного виробництва на рівень ризику та ефективність діяльності ПП «Острівське». У ході дослідження напрямів спеціалізації та їх впливу на рентабельність продукції підприємства встановлено, що спеціалізація ефективна лише при раціональному виборі напрямів вкладення грошових коштів, зокрема було обґрунтовано доцільність вирощування господарством пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшнику та сої.

12. Для мінімізації фінансових ризиків нами було проведено реінжиніринг оборотних активів ПП «Острівське». Дані заходи дозволили значно зменшити розмір дебіторської заборгованості (на 70%), а також зменшити запаси за рахунок зменшення обсягів виробничих запасів та продажу поточних біологічних активів. Отримані кошти дали змогу погасити найбільш термінові позики. При цьому, частину коштів було спрямовано на

збільшення розміру грошовий коштів, що дозволило значно збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності (з 0,041 до 0,1072). Проведені заходи дозволили зменшити загальний фінансовий ризик майже у 2 рази з 56,2% до 26,1%.

13. Надано пропозиції щодо вдосконалення системи запобігання кризового стану на підприємстві, шляхом здійснення заходів раннього виявлення та подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства. Основне призначення системи моніторингу та раннього виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства полягає в нейтралізації потенційних кризових явищ ще до їх повного розгортання. Такий підхід є економічно виправданим, адже набагато вигідніше запобігти розгортанню кризових явищ на підприємстві на ранній стадії, ніж боротись з гострою фазою кризи.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
2. Балдинюк, В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
3. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91-94 .
4. Бірбіренко С. С., Терешко Ю.В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С.63- 68.
5. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
6. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Черенович О.В. Фінансове забезпечення формування оборотних активів сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 88-92.
7. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
8. Волинець І. Г. Концептуальні засади ризик-менеджменту землевпорядних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Вип. 41. С. 487-492.
9. Волинець І. Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 241-245. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf

- 10.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58.
- 11.Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
- 12.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Каравела, 2023. 480 с.
- 13.Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76.
- 14.Заріцька Н. М. Процес управління ризиками на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»* : матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 143-150.
- 15.Кифяк В. І., Кобеля З. І. Обґрунтування економічних рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 412 с.
- 16.Кнейслер О. В., Письменна Т. В., Костецький В. В., Лубкей Н. П. Фінансові ризики суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 138 с.
- 17.Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 333-337.
- 18.Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.
- 19.Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. С. 17-26.
- 20.Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах

- конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
21. Менеджмент : навчальний посібник. [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2024. 220 с.
 22. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2013. 757 с.
 23. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навчальний посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
 24. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. (2 (112)). С. 52-59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
 25. Онешко С. В. Сучасні системи управління інноваційним промисловим підприємством: структури, функції, проблемні ситуації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 32-39.
 26. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Бєлова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
 27. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 24-32.
 28. Полінкевич О. М., І. Волинець. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 336 с.
 29. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16)
 30. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

31. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів ; Харків : Новий Світ -2000, 2021. 356 с.
32. Тарашевський М. М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств : дис. д-ра філософії за спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами. Київ, 2021. 298 с.
33. Тарлопов І. Ризики у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. (2024). Вип. 336(6). С. 74-80. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-10>
34. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. Вип. 3(50). С. 378-381. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>
35. Храпкіна В. В., Дерев'янко І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 59-64.
36. Чернега В., Клименко М. Сучасні підходи до ризик-менеджменту інвестиційних проєктів. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 11 (111). С. 119-123. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-25>
37. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64-72.
38. Яремчук Д. Г., Малафєєв Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 446- 451.
39. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.
40. Siegel M., Chen K. Y., Kuruvila T. The Cyber Risk Cube : A New Tool for Cybersecurity Risk Management. Massachusetts Institute of Technology Cybersecurity at MIT Sloan, 2021. 33 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Типи і події ризику, притаманні сільському господарству

Типи ризику	Події ризику
Ризик випадку: ризик нанесення шкоди господарству вітром, бурею, повінню, посухою або землетрусом	• Пошкодження майна • Природні катастрофи • Нанесення особистої шкоди • Перерва у бізнесі • Позови про відповідальність
Ризики ресурсів: ризик зменшення потужності ресурсів, що в свою чергу впливає на виробництво і прибутковість	• Ерозія ґрунту через вітри • Соленість ґрунту • Забур'яненість • Втрата якості води • Втрата наявності води • Здоров'я і добробут працівників • Зміни в сімейній робочій силі • Довгі чи повторювані посухи
Ризик виробництва: ризики, які впливають на процес виробництва, що може в свою чергу вплинути на прибутковість	• Хвороба • Неналежний процес виробництва • Відсутність належно підготовленої робочої сили • Недоступність інших інвестицій • Погані погодні умови • Механічна поломка обладнання
Ринкові ризики: цінові ризики, а також ризики затрат	• Падіння цін • Питання якості продукції • Зменшений доступ до ринків • Коливання курсів валюти • Змінні вподобання споживачів • Збільшення цін на ключові вкладення • Контрактні ризики
Фінансові ризики: ризики, які впливають на фінансову діяльність господарства	• Неадекватна фінансова інформація • Недостатній грошовий потік • Зменшена платоспроможність • Зменшена кредитоспроможність • Зменшена прибутковість • Змінність процентних ставок • Неправильне структурування позики
Стратегічні ризики: ризики, які впливають на довготривалу діяльність господарства	• Недостатнє планування майбутнього • Зміни в урядовій політиці • Зміни економічних сил • Змінні технології • Змінні суспільні сили • Регуляторні ризики, включаючи слабкість законодавства та процесу виконавчого введення • Конфлікт і опір через погану послідовність у плануванні

Ризик людських ресурсів: ризик, які впливають на потужність людських ресурсів у господарстві	• Обмежені людські ресурси • Неспроможність долати зміни • Неефективний менеджмент • Обмеження комунікацій • Хронічні проблеми зі здоров'ям • Втрата ключового персоналу • Конфлікти персоналу • Брак мотивації • Неспроможність долати стрес
Суспільні ризики: ризики, які впливають на суспільне середовище, необхідне для того, щоб бізнес був успішним	• Втрата ринків через погану репутацію чи неспроможність суспільної відповідальності • Втрата потужності виробництва через погані відносини з партнерами • Втрата спроможності розширювати бізнес через погані відносини з постачальниками, покупцями • Втрата ринків через брак безпеки продуктів харчування • Втрата ринків через екологічні пошкодження чи пошкодження екосистеми
Ризик ділових відносин: ризик, які впливають на ділові відносини, необхідні господарству для успіху	• Юридичні ризики • Переривання ланцюга постачання, що надає ключові інвестиції в бізнес господарства • Переривання ланцюга цінності, через який господарство постачає товар на подальшу переробку • Торгові дискусії переривають ланцюг цінності, через який господарство постачає товар на ринок в іншу країну

Джерело: [4]

Додаток Б
Таблиця 2

Варіанти стратегій управління ризиками та їхня характеристика

Стратегічний напрям	Назва стратегії	Характеристика стратегії
Уникнення ризику	Стратегія обґрунтованого уникнення	Використовується у випадку, коли певна діяльність приносить ризики масштабних втрат, що мають високу ймовірність реалізації, а зовнішнє середовище дуже непередбачуване. Також у випадках, коли можливі збитки здійснення проекту вищі за можливий прибуток.
	Стратегія пасивного уникнення	Використовується управлінцями, які не схильні до ризику і приймають пасивну позицію. Передбачає відмову від діяльності, що несе будь-яку величину ризику.
Зниження ризику	Стратегія активних дій	Вся управлінська діяльність та рішення спрямовані на зменшення впливу ризику на підприємство. Використовуються всі можливі зовнішні і внутрішні засоби.
	Стратегія внутрішнього захисту	Зниження ризику за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.
	Стратегія диверсифікації	Зниження величини ризику за допомогою розширення бізнесу, пошуку нових партнерів, ринків збуту, виходу у нові сфери діяльності.
	Стратегія інформаційної атаки	Зниження ризику шляхом його попередження завдяки здобуттю на аналізу максимально можливих масивів даних, інформації.
	Стратегія стабілізації	Характерна для стабільних гравців ринку з високими показниками ефективності. Полягає у постійному моніторингу, виявленню ризиків на стадії зародження і швидкого реагування.
Розподіл ризику	Стратегія страхового розподілу	Передача частини ризику інституціям, що здійснюють страхування відповідальності. У цій стратегії використовується геджування, страхові, опціонні та інші угоди.
	Стратегія функціонального розподілу	Розподіл ризиків шляхом укладання угод з партнерами.
Прийняття ризику	Стратегія пасивного прийняття	Інформація про наслідки реалізації ризику нічого не змінює, жодні заходи управління ризиком не проводяться.
	Стратегія активного прийняття	Ця стратегія характерна для двох випадків: - Заходи для зменшення, уникнення або розподілу ризику потребують більше ресурсів, ніж в наслідку реалізації ризику; - Низька невизначеність дає можливість розпізнати високоімовірний додатковий прибуток. В цьому випадку величину ризику можуть навіть збільшувати.

Джерело: сформовано автором на підставі [30]

Таблиця 3

**Аналіз слабких та сильних сторін підприємства
та зовнішніх можливостей і загроз, 2022-2024 рр. [складено автором]**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Локація 2. Стабільний ріст обсягів виробництва 3. Багаторічний досвід роботи на ринку 4. Потужна матеріальна база 5. Постійна клієнтська база 6. Невисока собівартість продукції	1. Нестійка тенденція зміни чисельності працівників 2. Низький рівень інноваційної діяльності 3. Низько кваліфіковані кадри 4. Слабка маркетингова політика 5. Високий рівень зношеності основних фондів 6. Ресурсозалежність виробництва 7. Високий рівень податків 8. Митні бар'єри 9. Слабкий фінансовий потенціал підприємства
Можливості	Загрози
1. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 2. Розширення ринків збуту 3. Розробка власних антикризових заходів 4. Державна підтримка діяльності	1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Зменшення пакету замовлень 3. Закриття основних ринків збуту

Додаток Г

Таблиця 4

**Синтез складових стратегічного управління ризиками підприємства, 2025-2030
рр. [розроблено автором]**

Напрями діяльності	Рівень ризику	Імовірність появи ризикової події	Ризик-позиція підприємства	Способи, прийоми та методи зниження ризику
Управлінський ризик	малий	помірна	агресивна	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику)
Ризик втрати неплатоспроможності		помірна		
Ризик, пов'язаний із криміногенним регулюванням ринку		помірна		
Ризик підроблення фінансової документації	середній	незначна	збалансована	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику) чи (і) запобігання ризику
Ризики пов'язані з персоналом		помірна		Запобігання ризику чи (і) компенсація ризику, чи (і) передача ризику
Ризик зміни законодавства, політичні ризики		висока		
Комерційний ризик	високий	суттєва	збалансована або консервативна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) чи (і) зниження ризику (диверсифікація, лімітування)
Маркетинговий ризик		висока		Уникнення ризику
Ризик інфляційних процесів	максимальний	суттєва		Уникнення ризику