

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 09 ПЗ

КРАМАР ВЛАДИСЛАВИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.334

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент.

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Ольга КОСТЮК

(ПІБ)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Владислава КРАМАР

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

КРАМАР ВЛАДИСЛАВИ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень**

затверджена наказом ректора НУБіП «07» грудня_ 2023 р. №2225«С»
України від

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2024.11.25**
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОСЕМ»
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСЕМ»)

Дата видачі «11» _____ грудня _____ 2023

завдання _____ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної

Ольга КОСТЮК

роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Владислава КРАМАР

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних підходів до мінімізації ризиків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їхнього стабільного розвитку. В умовах, коли аграрний сектор стає все більш інтегрованим у світову економіку, а залежність від зовнішніх ринків і глобальних трендів зростає, управління ризиками на підприємствах, таких як ТОВ «АГРОСЕМ», стає критично важливим. Підприємство змушене швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, приймати оперативні рішення, що вимагає наявності ефективної системи управління ризиками.

Метою дослідження є розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «АГРОСЕМ», що сприятиме мінімізації можливих негативних наслідків для його діяльності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління ризиками на підприємстві;
- розглянути прийоми та методи оцінювання ризиків, а також вивчити основні стратегії ризик-менеджменту, які застосовуються на підприємствах;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «АГРОСЕМ», включаючи оцінку основних показників роботи підприємства та рівня ризику його діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на ТОВ «АГРОСЕМ» на основі проведеного аналізу

Об'єкт дослідження: є процес прийняття управлінських рішень в умовах ризику на ТОВ «АГРОСЕМ», а **предметом** – методи та інструменти управління ризиками, адаптовані до специфіки діяльності агропромислового підприємства.

Методи дослідження: в ході дослідження використано методи аналізу, спостереження, порівняння, а також фінансово-математичні (статистичні) методи розрахунків ефективності виробництва.

Наукова новизна одержаних результатів. Визначено теоретичні аспекти управління технологіями в біоенергетиці; проаналізовано сучасний стан управління біогазовими технологіями на підприємстві; розроблено шляхи удосконалення виробництва біогазу в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження будуть досліджені на ТОВ «Агросем».

Апробація результатів магістерської роботи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ, РИЗИКИ, МЕНЕДЖМЕНТ,
ДОСЛІДЖЕННЯ, БІЗНЕС-РИЗИК.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10-12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13-33
1.1. Сутність, зміст і класифікація ризиків.....	13-20
1.2. Прийоми та методи оцінювання ризиків.....	20-26
1.3. Ризик-менеджмент і стратегії управління ризиками на підприємстві....	26-31
Висновки до першого розділу.....	31-33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОСЕМ».....	34-53
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АГРОСЕМ».....	34-39
2.2. Аналіз основних показників роботи підприємства.....	39-45
2.3. Оцінка рівня ризику діяльності на ТОВ «АГРОСЕМ».....	46-52
Висновки до другого розділу.....	52-53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСЕМ»).....	54-65
3.1 Впровадження системи моніторингу та контролю ризиків на ТОВ «АГРОСЕМ».....	54-58
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на досліджуваному підприємстві.....	58-63
Висновки до третього розділу.....	63-65
ВИСНОВКИ.....	66-68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69-74

ВСТУП

Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень є однією з ключових складових сучасного менеджменту, оскільки в умовах невизначеності та постійно змінюваного зовнішнього середовища підприємства стикаються з численними викликами, що можуть вплинути на їхню ефективність та стійкість. Управління ризиками стає критичним не тільки для збереження стабільності підприємств, але й для досягнення їхніх стратегічних цілей. Неврахування або недостатнє врахування ризиків може призвести до значних втрат, що підкреслює необхідність розробки сучасних підходів до управління ризиками, які враховують специфіку та масштаби діяльності підприємства.

Актуальність дослідження даної теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних підходів до мінімізації ризиків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їхнього стабільного розвитку. В умовах, коли аграрний сектор стає все більш інтегрованим у світову економіку, а залежність від зовнішніх ринків і глобальних трендів зростає, управління ризиками на підприємствах, таких як ТОВ «АГРОСЕМ», стає критично важливим. Підприємство змушене швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, приймати оперативні рішення, що вимагає наявності ефективної системи управління ризиками.

Серед іноземних та українських дослідників, які займалися вивченням управління ризиками в аграрному секторі, можна виділити таких науковців, як М. Бертон, професор аграрної економіки з Університету Західної Австралії, який досліджує економічні аспекти управління ризиками в сільському господарстві, зокрема в умовах кліматичних змін. В Україні значний внесок у дослідження ризик-менеджменту в аграрній сфері зробили такі науковці, як О. Іванишин, Ю. Радченко, яка займається дослідженням методів управління ризиками в агропромислових підприємствах на базі Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. Їхні роботи зосереджуються на адаптації управлінських практик до умов аграрного бізнесу в Україні, зокрема в умовах

ринкових змін і кліматичних викликів. В загальному контексті теми, варто відзначити П. Бернштейна, Г. Марковіц, Л. Клімовича, які займалися дослідженням стратегічного управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Метою даного дослідження є розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «АГРОСЕМ», що сприятиме мінімізації можливих негативних наслідків для його діяльності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Для досягнення мети було поставлено наступні **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні основи управління ризиками на підприємстві;
- розглянути прийоми та методи оцінювання ризиків, а також вивчити основні стратегії ризик-менеджменту, які застосовуються на підприємствах;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «АГРОСЕМ», включаючи оцінку основних показників роботи підприємства та рівня ризику його діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на ТОВ «АГРОСЕМ» на основі проведеного аналізу.

Для досягнення поставленої мети використані **такі методи**: аналіз і синтез, моделювання, системний підхід, статистичний аналіз з акцентом на особливості аграрного сектора.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в умовах ризику на ТОВ «АГРОСЕМ», а **предметом** – методи та інструменти управління ризиками, адаптовані до специфіки діяльності агропромислового підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці нових підходів до інтеграції управління ризиками в процес прийняття управлінських рішень на підприємствах аграрного сектору, зокрема на ТОВ «АГРОСЕМ», що дозволить підвищити ефективність і стійкість його управлінської діяльності.

Практична цінність полягає у можливості застосування розроблених методів і моделей управління ризиками на агропромислових підприємствах, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати

виробничі процеси та знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій. **Теоретична цінність** дослідження полягає в доповненні та розширенні існуючих теоретичних положень з управління ризиками в аграрному секторі, а також у розвитку методології прийняття рішень в умовах невизначеності, що може служити основою для подальших наукових досліджень у цій галузі.

Апробація дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, який складається із 55 джерел. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту, містить 20 таблиць, 1 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст і класифікація ризиків

Визначення терміну «ризик» у різних джерелах подається по-різному. Основні та поширені його визначення включають такі: 1) Ризик — це ймовірність виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату виробничо-господарської чи іншої діяльності; 2) У підприємницькій діяльності під «ризиком» зазвичай розуміють загрозу втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат внаслідок здійснення певної виробничої та фінансової діяльності. Будь-яке виробництво пов'язане з певними ризиками. Це можуть бути фінансові, політичні, екологічні, транспортні, майнові, виробничі, торговельні, комерційні ризики тощо. Крім того, існують ризики, що формуються у процесі управління виробництвом, тобто внутрішні, а також зовнішні ризики, що впливають із зовнішнього середовища, яке оточує підприємство.

Наявність безлічі різновидів ризиків, індивідуальних для кожного підприємства, зумовлює необхідність їх аналізу, обліку та управління. Ризик характеризується як економічна категорія. Він займає певне місце в системі економічних відносин, що пов'язані зі здійсненням господарського процесу підприємства. Також він проявляється у сфері економічної діяльності підприємства і характеризується можливими економічними наслідками в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. Крім того, ризик прямо пропорційно пов'язаний із формуванням прибутку підприємства.

Для кращого розуміння сучасних ризиків та розробки ефективних заходів для реагування на них, необхідно розглянути поняття «ризик» як явище, що має більш глибоке значення і суттєво відрізняється від його традиційного сприйняття. Зазвичай ризик сприймається як прояв різних загроз і викликів, що виникають у контексті економічної, соціальної та політичної діяльності різних

господарсько-економічних структур. Важливо відзначити, що «ризик» визначається, з одного боку, як «небезпека чогось», а з іншого — як «ризикувати», тобто діяти сміливо, інколи наосліп, піддаючись випадковості, без точного розрахунку, але з надією на позитивний результат.

Сучасне, класичне трактування ризику, запропоноване В. В. Вітлінським та П. І. Верченко, визначає ризик як специфічну категорію, властиву кожному суб'єкту господарської діяльності на всіх етапах його життєвого циклу, яка характеризується системою економічних відносин щодо творчого використання невизначеності у процесі відтворення або окремих його моментів з метою отримання додаткового прибутку (підприємницького доходу). [5].

В. Шевчук є одним із провідних українських дослідників у сфері управління ризиками. У своїх працях він акцентує увагу на важливості системного підходу до управління ризиками в умовах невизначеності. В. Шевчук розробив концепцію багаторівневого аналізу ризиків, яка включає економічні, політичні та соціальні аспекти, що дозволяє більш точно прогнозувати можливі загрози для підприємств і приймати відповідні управлінські рішення. Його роботи є важливим внеском у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління ризиками в Україні. [5].

Дж. Хіллсон – американський дослідник, який спеціалізується на стратегічному управлінні ризиками. Його підхід базується на інтеграції управління ризиками в загальну стратегію підприємства, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й використовувати їх для створення конкурентних переваг. Хіллсон підкреслює важливість прогнозування і моніторингу ризиків на всіх етапах діяльності компанії, від стратегічного планування до оперативного управління, що забезпечує стабільний розвиток бізнесу. [5].

О. Зайцева є відомою українською дослідницею, яка спеціалізується на фінансових ризиках. Вона досліджує вплив макроекономічних факторів на фінансову стабільність підприємств та розробляє методи управління фінансовими ризиками в умовах кризових явищ. Зайцева наголошує на важливості використання математичних моделей для оцінки ризиків та

прийняття фінансових рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. [5].

М. Хогарт – британська дослідниця, яка зосереджується на аналізі соціальних ризиків та їх впливу на управлінські рішення. Вона досліджує, як зміни в суспільних настроях, соціальні конфлікти та інші соціальні фактори можуть впливати на ризики, з якими стикаються організації. Її роботи підкреслюють необхідність врахування соціальних аспектів в процесі управління ризиками, особливо в глобалізованому середовищі[5].

М. Кравець є ще одним важливим українським дослідником, який досліджує ризики в аграрному секторі. Його роботи зосереджені на аналізі природних та кліматичних ризиків, що впливають на сільськогосподарське виробництво. Кравець розробив підходи до управління ризиками в агробізнесі, які включають як адаптаційні стратегії до зміни клімату, так і інноваційні методи страхування сільськогосподарських ризиків, що допомагають захистити фермерів від можливих втрат. [5].

Управління ризиками — це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, спрямованих на досягнення максимально позитивних та мінімально негативних наслідків у разі настання ризикових подій. Ризик складається з елементів, що становлять його сутність у взаємозв'язку: - відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; -можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива; - ймовірність досягнення бажаного результату; -можливість різних втрат, пов'язаних із реалізацією обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Наявність імовірності відхилення від обраної мети є важливою частиною ризику, оскільки можливі як негативні, так і позитивні відхилення. Ризик існує незалежно від усвідомлення його наявності чи навпаки. Суб'єктивно-об'єктивна природа ризику визначається тим, що він виявляється як у процесах, існування яких в кінцевому рахунку не залежить від волі та свідомості людини, так і в процесах суб'єктивного характеру. Знову ж таки, існування ризику нерозривно

пов'язане з наявністю невизначеності, яка, своєю чергою, є неоднорідною як за формою прояву, так і за своїм змістом.

Сутність ризику можна виразити такими елементами:

- можливість відхилення від початково поставленої мети, заради якої було обрано певний альтернативний варіант;
- ймовірність досягнення запланованого результату;
- відсутність повної впевненості у досягненні заданої мети;
- можливі негативні наслідки під час здійснення діяльності в умовах невизначеності для особи або організації, що йде на ризик;
- очікування невдачі, відчуття небезпеки обраної альтернативи;
- оцінка ситуації, що склалася;
- альтернативність вибору управлінського рішення [5].

Окрім цього, ризик має певні риси, серед яких можна виділити три основні: суперечливість, альтернативність та невизначеність.

Більшість видів ризиків взаємопов'язані та мають безпосередній вплив на діяльність підприємця. Зміна одного виду ризику може спричинити зміни одного або декількох інших видів. Класифікація ризиків полягає у систематизації різноманітних ризиків на основі певних ознак і критеріїв. Найважливішими елементами, що лежать в основі класифікації ризиків, є:

- 1) основні фактори виникнення;
- 2) час виникнення;
- 3) характер обліку;
- 4) характер наслідків;
- 5) сфера виникнення та інші.

За часом виникнення ризику поділяються на: ретроспективні, поточні та перспективні. Аналіз ретроспективних ризиків — тобто тих, яких зазнало підприємство в минулих періодах — дозволяє найбільш успішно прогнозувати подальші поточні та перспективні ризику.

За факторами виникнення ризику поділяються на:

- Політичні ризики — це ризики, зумовлені зміною політичної обстановки, яка впливає на підприємницьку діяльність. Вони пов'язані з можливими змінами у пріоритетних напрямках уряду та зміною його політики. Прикладами таких ризиків є закриття кордонів, заборона на експорт товарів, воєнні дії на території країни тощо.

- Економічні або комерційні ризики — це ризики, викликані несприятливими змінами в економіці підприємства або країни. Найбільш поширеним видом економічного ризику є зміни кон'юнктури ринку, незбалансована ліквідність (неможливість своєчасно виконувати платіжні зобов'язання), зміни рівня управління тощо.

Якщо розглядати ризики за характером обліку, вони поділяються на:

- Зовнішні ризики. До них належать ризики, що не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства або його контактної аудиторії (соціальних груп, юридичних або фізичних осіб, які виявляють потенційний або реальний інтерес до діяльності конкретного підприємства). На рівень зовнішніх ризиків впливають численні фактори, такі як політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні тощо.

- Внутрішні ризики. Це ризики, зумовлені діяльністю самого підприємства та його контактної аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики, а також такі фактори, як виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації, продуктивність праці, техніка безпеки тощо.

За характером наслідків ризики поділяються на:

- Чисті ризики (також відомі як прості або статичні ризики) характеризуються тим, що вони майже завжди призводять до втрат для підприємницької діяльності. Причинами таких ризиків можуть бути природні катастрофи, війни, нещасні випадки, злочинні дії, недієздатність організації тощо.

- Спекулятивні ризики (також відомі як динамічні або комерційні ризики) характеризуються тим, що вони можуть призводити як до втрат, так і до додаткового прибутку для підприємця порівняно з очікуваним результатом. Незважаючи на це, ймовірність як негативних, так і позитивних наслідків для конкретного ризику може суттєво відрізнятись одна від одної. Різниця також може бути в масштабах наслідків. Причинами таких ризиків можуть бути зміни кон'юнктури ринку, коливання валютних курсів, зміни податкового законодавства тощо.

Наступною групою в класифікації ризиків є класифікація, пов'язана з виробничою діяльністю (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

№	Назва ризику	Характеристика
1	Юридичні ризики	Ризики втрат, пов'язаних з тим, що законодавство не було враховане взагалі або змінилося в період угоди. Це може бути ризик невідповідності законодавств різних країн; ризик некоректно складеної документації, внаслідок чого контрагент має можливість не виконувати умови договору тощо.
2	Кредитні ризики	Ризики того, що контрагент не виконає свої зобов'язання в повному обсязі у встановлений строк. Ці ризики існують як у банків (ризик неповернення кредиту), так і у підприємств, що мають дебіторську заборгованість, та у організацій, що працюють на ринку цінних паперів.
3	Організаційні ризики	Ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії: помилки менеджменту компанії та її співробітників; проблеми системи внутрішнього контролю, погано розроблені правила роботи тощо.
4	Ринкові ризики	Ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик зниження попиту на продукцію, ризик фінансових втрат через зміну ціни товару, трансляційний валютний ризик, ризик втрати ліквідності тощо.
5	Техніко-виробничі ризики	Ризик завдання шкоди навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об'єкта через помилки при проектуванні та монтажі, ряд будівельних ризиків тощо.

Існує велика кількість видів і класифікацій ризиків залежно від специфіки діяльності підприємства. Окремо класифікуються інвестиційні ризики, ризики на ринку нерухомості, ризики на ринку цінних паперів тощо. Що стосується підприємницького ризику, він пов'язаний із випадковими втратами підприємницького прибутку. Втрати в підприємницькій діяльності поділяються на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу та спеціальні види втрат:

- *матеріальні втрати* – проявляються у додаткових витратах або прямих втратах обладнання, майна, продукції, сировини, енергії тощо. Матеріальні втрати вимірюються в тих самих одиницях, в яких вимірюється кількість відповідного виду матеріальних ресурсів (у фізичних одиницях ваги, об'єму, площі тощо, а також у вартісному вираженні, у грошових одиницях). Для цього втрати у фізичному вимірі переводяться у вартісні – шляхом множення на ціну одиниці відповідного матеріального ресурсу. Для достатньої кількості матеріальних ресурсів втрати можна одразу оцінювати у грошовому вираженні, якщо їхня вартість вже відома.

- *трудові втрати* – це втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами. В безпосередньому вимірі трудові втрати виражаються в людино-годинах, людино-днях або просто в годинах робочого часу. Переведення трудових втрат у вартісне, грошове вираження здійснюється шляхом множення людино-годин на вартість однієї години.

- *фінансові втрати* – це прямий грошовий збиток, пов'язаний із сплатою додаткових податків, непередбачених платежів, виплатою штрафів, неповерненням боргів, втратою грошових коштів та цінних паперів, несплатою покупцем поставленої йому продукції. Тимчасові фінансові втрати можуть бути зумовлені відстрочкою виплати боргів, заморожуванням рахунків, несвоєчасною видачею коштів, зміною валютного курсу, інфляцією тощо.

- *втрати часу* виникають тоді, коли процес підприємницької діяльності проходить повільніше, ніж було заплановано. Пряма оцінка таких втрат здійснюється в годинах, днях, тижнях, місяцях затримки у досягненні запланованого результату. Для переведення оцінки втрат часу у вартісне

вираження необхідно встановити, до яких втрат доходу та прибутку призводять випадкові втрати робочого часу.

- *спеціальні види втрат* проявляються у вигляді завдання шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства, а також у вигляді інших несприятливих соціальних і морально-психологічних наслідків, які зазвичай вкрай важко визначити в кількісному, а тим більше у вартісному вираженні.

Отже, варто зазначити, що проблемою ризиків та їх класифікації займаються вже давно. Однак через ряд причин не існує усталених критеріїв, які могли б однозначно класифікувати всі види ризиків: специфіка діяльності господарюючих суб'єктів; різноманітні прояви ризиків та їх різні джерела.

Попри це, теорія ризику пропонує основні ймовірні ризики, які були розглянуті раніше. Вони притаманні більшості підприємств і в різному ступені присутні в діяльності всіх господарюючих суб'єктів. Ця базова класифікація доповнюється приватними класифікаціями, що базуються на специфіці та особливостях діяльності підприємств. Тим не менш, при впровадженні або безпосередньому використанні системи ризик-менеджменту, класифікація ризиків сприятиме грамотному розподілу тих чи інших видів ризиків для подальшої роботи з мінімізації їх впливу та наслідків для підприємства.

1.2. Прийоми та методи оцінювання ризиків

У сучасній літературі прийоми та методи оцінювання ризиків класифікуються за різними критеріями. Основна класифікація передбачає поділ методів на якісні та кількісні. Якісні методи включають такі інструменти, як експертне оцінювання, метод сценаріїв, SWOT-аналіз, метод Дельфі, FMEA (аналіз видів та наслідків відмов) та інші. Кількісні методи, у свою чергу, базуються на використанні математичних та статистичних моделей, таких як аналіз ймовірностей, імовірнісно-статистичний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз чутливості, теорія ігор, імовірнісне дерево рішень тощо.

Якісні методи оцінювання ризиків орієнтовані на ідентифікацію, аналіз та інтерпретацію ризиків за допомогою експертних суджень та аналітичних підходів, що не потребують точних числових даних. Вони дозволяють краще зрозуміти природу ризиків і їх вплив на діяльність підприємства. Нижче наведено основні якісні методи оцінювання ризиків та їх опис.

1. Метод Дельфі

Метод Дельфі полягає у зборі експертних думок з метою досягнення консенсусу щодо певних ризиків. Цей метод застосовується у випадках, коли відсутні точні дані для кількісного аналізу ризиків або коли питання є складним і потребує глибокого аналізу. Процес включає декілька раундів опитування групи експертів, де кожен раунд дозволяє уточнювати та переглядати попередні оцінки. Анонімність учасників є важливим аспектом методу, що допомагає уникнути впливу авторитету окремих експертів на думки інших.

Перевага методу Дельфі полягає в можливості отримати зважену думку експертів, що базується на їхньому досвіді та знаннях. Недоліком є суб'єктивність отриманих результатів, а також необхідність в значних часових та організаційних ресурсах.

2. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є простим та широко використовуваним методом оцінювання ризиків, який дозволяє ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Метод включає аналіз чотирьох ключових елементів: Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities), Загрози (Threats).

Процес оцінювання ризиків за допомогою SWOT-аналізу передбачає:

- Ідентифікацію сильних сторін підприємства, які можуть допомогти в управлінні ризиками.
- Виявлення слабких сторін, що можуть сприяти виникненню ризиків.
- Аналіз можливостей, які можуть бути використані для зменшення ризиків.

- Визначення зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про різні аспекти діяльності підприємства і використовувати її для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Недоліком методу є його залежність від суб'єктивності оцінок та необхідність глибокого розуміння контексту діяльності підприємства.

3. Метод сценаріїв

Метод сценаріїв базується на розробці декількох можливих сценаріїв розвитку подій, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей метод використовується для прогнозування наслідків різних рішень та дій в умовах невизначеності.

Процес включає:

- Ідентифікацію ключових факторів, що впливають на ризики.
- Розробку альтернативних сценаріїв на основі різних комбінацій цих факторів.
- Аналіз можливих наслідків кожного сценарію для підприємства.

Метод сценаріїв дозволяє підготуватися до різних можливих ситуацій і розробити стратегії мінімізації ризиків. Основною перевагою цього методу є його гнучкість та можливість врахувати широкий спектр факторів. Недоліком є необхідність у великій кількості вихідних даних та експертних знань для розробки сценаріїв.

4. FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)

FMEA – це метод аналізу видів та наслідків відмов, який використовується для виявлення потенційних проблем або ризиків у процесах та продуктах, а також для оцінки їх можливого впливу.

Процес включає:

- Ідентифікацію можливих відмов у процесі або продукті.
- Оцінку ймовірності настання кожної відмови.
- Визначення можливих наслідків відмови для підприємства.

Розробку заходів для мінімізації ризиків.

Метод FMEA є потужним інструментом для запобігання можливим проблемам та мінімізації ризиків на етапі планування та розробки продуктів або процесів. Основним недоліком є те, що цей метод вимагає глибокого розуміння процесу або продукту і може бути досить трудомістким.

Кількісні методи оцінювання ризиків використовують математичні та статистичні моделі для визначення величини ризику та його ймовірності. Вони дозволяють отримати точні числові показники, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Нижче наведено основні кількісні методи оцінювання ризиків та їх детальний опис.

1. Аналіз ймовірностей

Аналіз ймовірностей є одним з найпоширеніших кількісних методів оцінювання ризиків. Цей метод використовується для визначення ймовірності настання різних ризикових подій та оцінки можливих наслідків цих подій.

Процес включає:

- Ідентифікацію всіх можливих ризикових подій.
- Визначення ймовірності кожної події.
- Оцінку впливу кожної події на діяльність підприємства.

Аналіз ймовірностей дозволяє визначити найбільш ймовірні ризики і сфокусувати зусилля на мінімізації їхнього впливу. Цей метод є особливо корисним у ситуаціях, де існує багато можливих ризиків з різними рівнями ймовірності та впливу.

Перевага методу полягає в його простоті та можливості застосування в різних галузях. Однак, він може бути обмеженим у випадках, коли важко точно оцінити ймовірності подій через нестачу даних або високу невизначеність.

2. Метод Монте-Карло

Метод Монте-Карло є потужним інструментом для моделювання ризиків, який дозволяє оцінити вплив невизначеності на кінцеві результати. Цей метод заснований на використанні випадкових чисел для моделювання різних сценаріїв розвитку подій.

Процес включає:

- Ідентифікацію ключових змінних, що впливають на ризик.
- Визначення діапазонів можливих значень для кожної змінної.
- Генерацію великої кількості випадкових комбінацій значень змінних.
- Розрахунок результатів для кожної комбінації і створення розподілу результатів.

Метод Монте-Карло дозволяє оцінити ймовірність різних результатів та їхній вплив на діяльність підприємства. Основною перевагою цього методу є його здатність враховувати широкий спектр невизначеностей і надавати детальну інформацію про можливі результати. Недоліком методу є його складність і необхідність в значних обчислювальних ресурсах для проведення симуляцій, особливо в складних моделях з великою кількістю змінних.

3. Аналіз чутливості

Аналіз чутливості використовується для визначення, як зміни у вхідних даних впливають на кінцеві результати. Цей метод дозволяє виявити найбільш критичні фактори, що впливають на ризики, і оцінити, наскільки стійкими є результати до змін у цих факторах.

Процес включає:

- Визначення ключових вхідних змінних.
- Зміна значень кожної змінної у певному діапазоні.
- Оцінку впливу змін кожної змінної на кінцеві результати.

Аналіз чутливості дозволяє зрозуміти, які фактори є найбільш значущими для управління ризиками і на яких з них слід зосередити зусилля. Він також допомагає виявити потенційні слабкі місця в моделі ризику. Перевага методу полягає в його простоті та ефективності для ідентифікації ключових факторів ризику. Недоліком є те, що метод не враховує можливі взаємозв'язки між змінними, що може призвести до неповної оцінки ризиків.

4. Теорія ігор

Теорія ігор використовується для аналізу ситуацій, де результат залежить від рішень кількох учасників (гравців). Цей метод дозволяє моделювати

поведінку учасників у ситуаціях конкуренції або співпраці і оцінювати ризики, пов'язані з різними стратегіями.

Процес включає:

- Визначення учасників (гравців) та їх можливих стратегій.
- Оцінку вигащів або втрат для кожної комбінації стратегій.
- Вибір оптимальних стратегій для кожного гравця на основі аналізу ймовірностей.

Теорія ігор дозволяє оцінити ризики, пов'язані з прийняттям рішень у конкурентному середовищі, і визначити оптимальні стратегії для мінімізації цих ризиків. Вона є особливо корисною у випадках, де взаємодія між учасниками має значний вплив на результати. Недоліком цього методу є його складність та необхідність в глибокому розумінні моделей поведінки учасників. Крім того, результати можуть бути менш надійними у випадках, коли поведінка гравців є непередбачуваною.

5. Імовірнісне дерево рішень

Імовірнісне дерево рішень (decision tree) використовується для моделювання процесу прийняття рішень в умовах невизначеності. Цей метод дозволяє наочно представляти можливі варіанти розвитку подій та їхні ймовірні результати.

Процес включає:

- Визначення можливих варіантів рішень.
- Оцінку ймовірностей настання подій для кожного варіанту.
- Розрахунок очікуваних значень результатів для кожного рішення.

Імовірнісне дерево рішень дозволяє структуровано оцінювати ризики і визначати найкращі варіанти рішень з урахуванням невизначеності. Воно є корисним інструментом для прийняття рішень у складних ситуаціях з великою кількістю альтернатив.

Перевага цього методу полягає в його наочності та можливості отримати чітке уявлення про всі можливі наслідки прийняття того чи іншого рішення.

Недоліком є те, що метод може бути занадто спрощеним у випадках з великою кількістю взаємозалежних факторів.

З розвитком технологій з'являються нові підходи до оцінювання ризиків. Серед них варто відзначити використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту (AI). Ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та прогнозувати ризики з високою точністю. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть виявляти приховані закономірності в даних і допомагати у прийнятті рішень, які знижують ризики.

Дослідження показують, що інтеграція традиційних методів з новими технологіями є перспективним напрямком у розвитку систем управління ризиками. Вона дозволяє підвищити ефективність і точність оцінювання ризиків, що, в свою чергу, сприяє кращому прийняттю управлінських рішень на підприємствах.

1.3. Ризик-менеджмент і стратегії управління ризиками на підприємстві

На підприємствах різного типу все частіше застосовується така система, як ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент характеризується сукупністю методів, прийомів і заходів, які дозволяють певною мірою передбачити настання ризиків і своєчасно приймати рішення щодо їх впливу. Для ефективного управління ризиками на підприємствах може створюватися спеціальний підрозділ — відділ управління ризиками. Очолює його ризик-менеджер, який займається виключно проблемами управління ризиками і координує діяльність усіх підрозділів у сфері регулювання ризиків та забезпечення компенсації можливих втрат і збитків. Він також формує організаційну структуру управління ризиками на підприємстві та розробляє основні положення та інструкції. Розробка стратегії та принципів управління ризиками викладається у внутрішніх нормативних документах: положенні з управління ризиками (що містить результати аналізу ризиків на

підприємстві, ключові моменти управлінської стратегії підприємства у цій сфері); керівництві з управління ризиками.

Ризик-менеджмент включає стратегію та тактику управління. Під стратегією управління розуміють напрямок і спосіб використання ресурсів для досягнення поставленої мети. Стратегія дозволяє зосередити зусилля на варіантах рішень, що не суперечать прийнятій стратегії, відкидаючи всі інші варіанти. Після досягнення поставленої мети стратегія припиняє своє існування, а нові цілі ставлять задачу розробки нової стратегії. Тактика, у свою чергу, представляє конкретні методи і прийоми у конкретних умовах для досягнення поставленої мети. Завданням тактики управління є вибір оптимального рішення та найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління.

Розрізняють два типи функцій, які виконує ризик-менеджмент: функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління. Об'єктом управління у ризик-менеджменті є ризик, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між суб'єктами господарювання у процесі реалізації ризику. Економічні відносини в об'єкті ризик-менеджменту представлені відносинами між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) тощо. Суб'єкт управління у ризик-менеджменті — це спеціальна група людей, яка за допомогою різних прийомів і способів управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління.

Завдання управління ризиками:

- Планування управління ризиками. План повинен описувати загальні підходи до управління ризиками в проекті та основні дії, які необхідно буде виконувати.
- Виявлення ризиків. Необхідно визначити ситуації або події, які можуть призвести до негативних наслідків для проекту. Учасники проекту виявляють ризики на основі свого досвіду, отриманого в попередніх проектах або на попередніх стадіях даного проекту. Виявлені ризики ретельно документуються.

- Аналіз і оцінка пріоритетності ризиків. Виявлений ризик слід проаналізувати для визначення його потенційного впливу на витрати, графік робіт тощо. Для кожного ризику також оцінюється ймовірність його реалізації. Пріоритетність ризику визначається на основі добутку його ймовірності на можливі наслідки (вимірювані величиною очікуваного збитку).
- Планування відповідних дій. Для кожного ризику визначаються кроки, необхідні для зниження ймовірності його реалізації та мінімізації наслідків. Виконання планів не входить у процес управління ризиками, воно здійснюється в рамках основних процесів розробки. Для боротьби з ризиками можна планувати не лише дії, але й відповідні резерви (гроші, час, люди).
- Моніторинг ризиків. Метою цієї міри є зміна пріоритетів і планів подолання ризиків у разі зміни їх ймовірності та наслідків, а також своєчасне виявлення ризиків, які реалізуються в даний момент. По суті, це повторення кроків виявлення та аналізу ризиків.

В свою чергу існують базові стратегії управління ризиками: ухилення, локалізація, дисипація, компенсація (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Методи управління ризиком на підприємстві

Безризикова стратегія, або стратегія уникнення (ухилення) ризику, є ефективним способом уникнення негативних наслідків бізнесової діяльності компанії в тих випадках, коли ймовірність ризику та наслідки його впливу мають суттєвий вплив на активи компанії. Ця стратегія застосовується, коли вже неможливо вжити жодних інших заходів щодо ризику. Використовується альтернативний підхід, який не передбачає виникнення цього ризику. Однак ця

тактика не завжди може бути застосована. Існують проекти, які передбачають високі ризики в гонитві за високим прибутком, проте, це є найбільш ефективною стратегією управління ризиками, якщо є можливість її застосувати.

Перенесення, або локалізація ризику, полягає в передачі ризику іншим суб'єктам. Наприклад, страхування означає перерозподіл ризиків між групою підприємців (самострахування) або шляхом укладання контракту зі страховою компанією. Якщо ризик має дещо менші загрози, і уникнути його неможливо, то краще передати його іншій особі за винагороду на підставі договору страхування або іншим учасникам ринку. Прикладами можуть бути біржові угоди шляхом укладання ф'ючерсних контрактів, опціонних угод тощо.

Аутсорсинг – поширений метод перенесення ризику. Його основна ідея полягає в концентрації зусиль на тій роботі, яку підприємство виконує найкраще, а функції, які не є основними для підприємства, передаються сторонній фірмі – спеціалісту. Це надає підприємству більше часу та можливостей для зосередження на основній діяльності. Проте в цьому методі є і свої ризики. Наприклад, ваш партнер може не виконати свої зобов'язання або виникнуть проблеми з якістю наданих послуг. Вирішити, чи варто передавати процес на аутсорсинг, просто: якщо ризики без аутсорсингу будуть меншими, ніж із ним, тоді можна використовувати цю технологію.

Пом'якшення (дисипація) являє собою стратегію, при якій здійснюються певні дії та операції, що в майбутньому дають можливість максимально скоротити наслідки настання цього ризику. Дії, спрямовані на пом'якшення ризику, можуть бути різноманітними, залежно від виду ризику.

Один із найпоширеніших методів пом'якшення ризиків – це диверсифікація. Основна ідея диверсифікації полягає в одночасному розподілі ризику в декілька сфер діяльності підприємства. Наприклад, інвестування в два різнопланові види акцій. Популярними є диверсифікація ринків збуту, диверсифікація діяльності та диверсифікація закупівель сировини та матеріалів. Метод диверсифікації застосовується, коли необхідно пом'якшити ризики, пов'язані із залежністю від одного фактора: утримання коштів в одній валюті –

при ризику падіння курсу; закупівля продукції в одного постачальника – при ризику призупинення поставок; зберігання інформації тільки на одному носії – ризик втрати інформації тощо.

Методи компенсації ризику – це ще один напрям боротьби з різними загрозовими ситуаціями, пов'язаний зі створенням механізмів попередження небезпеки. За характером впливу ці методи відносяться до попереджувальних (застережних) методів управління (у теорії автоматичного управління це відповідає терміну «управління за збуреннями»). На жаль, ці методи, як правило, є більш трудомісткими, вимагають великої попередньої аналітичної роботи, від ретельності та повноти якої залежить ефективність їх застосування.

Одним із найефективніших методів цього типу є використання стратегічного планування в діяльності підприємства. Як засіб компенсації ризику, стратегічне планування дає позитивний результат лише тоді, коли процес розробки стратегії охоплює буквально всі сфери діяльності підприємства. Повномасштабні роботи зі стратегічного планування, яким зазвичай передують вивчення потенціалу підприємства, можуть зняти більшу частину невизначеності, дозволяють передбачити виникнення вузьких місць у виробничому циклі, попередити ослаблення позицій підприємства на ринку, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику для конкретного підприємства. Відтак, це дає змогу завчасно розробити комплекс компенсаційних заходів, план використання та залучення резервів.

Загалом, ефективність ризик-менеджменту залежить не лише від роботи в конкретний момент чи аналізу минулих подій. Необхідно дивитися в майбутнє. У короткостроковій перспективі для будь-якого підприємства особливе значення має перевірка адекватності та уточнення методик оцінки ризику і прийняття рішень, а також переоцінка ризику за поточним реєстром, моніторинг і контроль виконання встановлених контрольних процедур. У довгостроковій перспективі актуальним завданням стає розробка стратегії управління бізнесом, що враховує рівень ризику, та перехід від моделі бізнесу, орієнтованої виключно на прибуток, до операційної ризик-орієнтованої моделі. Оскільки бізнес та загрози постійно

еволюціонують, керівники повинні бути впевненими, що впроваджують динамічну практику і постійно вдосконалюють ефективність ризик-менеджменту. Керівництво повинно пропагувати підхід, при якому компанія діє як єдиний організм, але для різних бізнес-моделей використовуються різні підходи до управління ризиками.

Таким чином, підсумовуючи, можна виділити формулу ефективності ризик-менеджменту: формування ризик-орієнтованої культури компанії (60% успіху) та виконання всіх регламентних процедур з ризик-менеджменту (40% успіху). Це пояснюється тим, що в багатьох організаціях початкове впровадження часто завершується невдачею і систему перезапускають, оскільки основна увага приділяється лише формальній стороні питання. Успіх усього ризик-менеджменту залежить безпосередньо від самої ризик-орієнтованої культури, коли застосовується неформальний підхід до обговорення загроз і встановлення необхідного контролю. Необхідно дотримуватися формальних процедур ризик-менеджменту, але ще важливіше пропагувати його всередині компанії.

Ризик-менеджмент є важливою частиною будь-якого бізнесу, оскільки прибуток залежить від того, наскільки успішно здійснюється управління ризиками. Враховуючи, що здатність управляти операційними, фінансовими та стратегічними ризиками впливає на фінансовий результат і життєзабезпечення компанії, ризик-менеджмент є частиною обов'язків керівництва, пов'язаних з цілями і планами підприємства, які повинні виконуватися щоденно. Тільки за таких умов ця система і підприємство в цілому будуть ефективними.

Висновки до першого розділу

Ризики є невід'ємною складовою будь-якої діяльності підприємства, і їх розуміння є ключовим для ефективного управління. Сутність ризиків полягає у можливості настання несприятливих подій, що можуть мати негативний вплив на результати діяльності підприємства. Зміст ризиків охоплює різноманітні

фактори, які можуть впливати на різні аспекти бізнесу, від фінансових до операційних. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати ризики за певними ознаками, що сприяє більш точному їх оцінюванню та управлінню. Ризики можуть класифікуватися за джерелом виникнення, ступенем впливу, можливістю контролю та іншими критеріями, що дає змогу більш ефективно підходити до їх ідентифікації та управління.

Оцінювання ризиків є критично важливим етапом у процесі управління ризиками, оскільки дозволяє виявити найбільш значущі ризики для підприємства та оцінити їх вплив на діяльність. Серед основних прийомів оцінювання ризиків можна виділити кількісні та якісні методи, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Кількісні методи дозволяють отримати точні числові оцінки ризиків, що дає змогу детально планувати подальші дії, тоді як якісні методи більше фокусуються на суб'єктивному аналізі та експертних оцінках.

Застосування конкретних методів оцінювання ризиків залежить від характеру діяльності підприємства, рівня невизначеності та доступності інформації. Використання комбінованого підходу, що включає як кількісні, так і якісні методи, дозволяє забезпечити більш повну та об'єктивну оцінку ризиків. Це, в свою чергу, сприяє розробці більш ефективних стратегій управління ризиками, які враховують специфіку діяльності підприємства та можливі варіанти розвитку подій.

Ризик-менеджмент є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки він дозволяє ідентифікувати, оцінити та розробити стратегії для мінімізації впливу ризиків на діяльність підприємства. Стратегії управління ризиками можуть варіюватися від уникнення ризиків та їх зменшення до передавання ризиків іншим сторонам, наприклад, через страхування. Вибір відповідної стратегії залежить від типу ризику, його ймовірності та потенційного впливу на підприємство.

Ефективний ризик-менеджмент включає постійний моніторинг та перегляд стратегій управління ризиками, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Використання

проактивного підходу до управління ризиками, який передбачає не тільки реакцію на вже наявні ризики, але й підготовку до можливих майбутніх викликів, є ключовим для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОСЕМ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АГРОСЕМ»

ТОВ «АГРОСЕМ» – одне з провідних сільськогосподарських підприємств України, яке спеціалізується на комплексному постачанні сільськогосподарських рішень для фермерів та агропідприємств. Місцезнаходження компанії – м. Київ, Україна, вул. Саксаганського, 70. Телефон: +38 (044) 501-25-30.

Компанія є юридичною особою та організовує свою діяльність на основі чинного законодавства України та власного статуту. Відповідно до законодавства, підприємство має право відкривати банківські рахунки як в Україні, так і за кордоном, що дозволяє здійснювати міжнародні операції та співпрацю з іноземними партнерами. Ключовими клієнтами ТОВ «АГРОСЕМ» є великі агрохолдинги, фермерські господарства та приватні агровиробники, які шукають надійні та продуктивні рішення для ведення сільського господарства. Завдяки довготривалим та надійним стосункам із міжнародними постачальниками, компанія має можливість пропонувати клієнтам продукцію найвищої якості.

ТОВ «АГРОСЕМ» було засноване у 2000 році як постачальник сільськогосподарської техніки та супутніх послуг. З моменту свого заснування компанія здійснює активну діяльність у кількох ключових напрямках: продаж техніки, насіння, засобів захисту рослин, а також сервісне обслуговування техніки. За останні десятиліття компанія пройшла кілька етапів розвитку:

2000–2005 роки – становлення компанії як регіонального постачальника сільськогосподарської техніки.

2006–2010 роки – розширення асортименту продукції, зокрема початок співпраці з провідними міжнародними брендами в сегменті насіння та ЗЗР.

2011–2015 роки – впровадження новітніх агротехнологій, активне розширення сервісної мережі та консалтингових послуг.

2016–2023 роки – зміцнення позицій на національному ринку, впровадження програм цифровізації та точного землеробства.

Статутний капітал ТОВ «АГРОСЕМ» поділений на акції, що надають права акціонерам на отримання прибутку та участь у прийнятті стратегічних рішень. Основними акціонерами підприємства є фізичні та юридичні особи, які об'єднали свої капітали для розвитку компанії. Відкрита форма власності дозволяє залучати додаткові інвестиції, що підвищує фінансову стабільність підприємства.

Основною метою діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» є досягнення максимального економічного ефекту від виробництва та продажу сільськогосподарської продукції. Компанія надає комплексні рішення для аграрного сектору (табл. 2.1), які включають такі напрями:

- **Постачання сільськогосподарської техніки:** Компанія є офіційним дистриб'ютором таких світових брендів як John Deere, Case IH, New Holland та інші. Асортимент техніки включає трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі та інше спеціалізоване обладнання. Компанія забезпечує продаж не тільки нової техніки, а й займається лізингом та продажем вживаної техніки з повним технічним обслуговуванням.
- **Продаж насіння:** Одним із ключових сегментів діяльності є постачання насіння високоякісних сортів від провідних виробників, таких як Pioneer, Syngenta, Bayer. Пропоновані культури включають зернові, олійні, технічні та кормові культури. Усі види насіння сертифіковані та мають високу продуктивність, стійкість до захворювань та адаптованість до кліматичних умов України.
- **Засоби захисту рослин (ЗЗР):** ТОВ «АГРОСЕМ» пропонує повний асортимент ЗЗР, включаючи гербіциди, інсектициди, фунгіциди, протруйники. Весь асортимент продукції відповідає європейським стандартам та адаптований до українських умов. Компанія співпрацює з такими виробниками, як BASF,

Bayer Crop Science, Syngenta, що гарантує високу якість пропонованих продуктів.

- Сервісне обслуговування: Окрім продажу техніки, ТОВ «АГРОСЕМ» надає повний спектр сервісних послуг: від налаштування та ремонту до технічного обслуговування. Сервісний центр компанії оснащений сучасним обладнанням для діагностики та ремонту сільськогосподарської техніки, а також здійснює постачання запасних частин.
- Агроконсалтинг: Фахівці компанії надають консультаційні послуги щодо впровадження новітніх агротехнологій, точного землеробства та оптимізації агропроцесів. Консалтинг включає як агрономічні поради, так і рекомендації щодо правильного вибору техніки, засобів захисту рослин та насіння.

Таблиця 2.1.

Основні напрямки діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» (2023)

Напрямок діяльності	Обсяг реалізації, млн грн	Частка в загальній структурі, %
Постачання сільськогосподарської техніки	320	51%
Продаж насіння	180	29%
Реалізація засобів захисту рослин	130	20%
Всього	630	100%

Організаційна структура ТОВ «АГРОСЕМ» представлена лінійно-функціональною системою, що передбачає розподіл відповідальності за певні функції між керівниками різних підрозділів. У компанії функціонують такі відділи: відділ продажу, відділ логістики, сервісний центр, фінансовий відділ, відділ маркетингу та інші. Така структура забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та оперативність у вирішенні виробничих завдань. Кожен відділ працює

автономно, але їх діяльність координується єдиною адміністративною системою, що дозволяє досягти високої ефективності роботи.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «АГРОСЕМ»

Підрозділ	Основні функції
Відділ продажу	Продаж техніки, насіння та ЗЗР, надання консультацій щодо вибору продукції.
Відділ логістики	Транспортування продукції від постачальників до кінцевих споживачів.
Сервісний центр	Сервісне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки.
Відділ маркетингу	Розробка маркетингових стратегій, реклама та просування продукції на ринку.
Фінансовий відділ	Бюджетування, контроль за фінансовими потоками, ведення бухгалтерії.

На підприємстві працює близько 150 співробітників, серед яких висококваліфіковані агрономи, інженери та фахівці з сервісного обслуговування. Висока кваліфікація персоналу є основою для надання клієнтам сучасних рішень та інноваційних технологій у сільському господарстві.

Основні показники фінансово-економічної діяльності. ТОВ «АГРОСЕМ» демонструє стабільне зростання ключових показників фінансово-економічної діяльності, що дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на ринку. Для аналізу фінансової діяльності підприємства були проаналізовані дані за останні три роки.

Таблиця 2.3.

Загальна характеристика показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміни 2022/2021, %	Зміни 2023/2022, %

Дохід від реалізації, тис. грн	85 320	104 560	125 700	+22,5%	+20,2%
Прибуток до оподаткування, тис. грн	18 540	22 310	24 980	+20,3%	+12%
Рентабельність, %	+21.7%	+21.3%	+19.9%	-0,4 п.п.	-1,4 п.п.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	145	150	152	+3,4%	+1,3%
Фонд оплати праці, тис. грн	25 730	30 150	34 600	+17,2%	+14,8%
Продуктивність праці, тис. грн на одного працівника	588,4	697,1	826,3	+18,5%	+18,5%

Як показують дані таблиці, дохід підприємства стабільно зростає з року в рік, що свідчить про успішність реалізації стратегічних завдань компанії. Рентабельність у 2022 році дещо зменшилася порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році вдалося утримати показник на високому рівні. Зростання фонду оплати праці та продуктивності праці вказує на послідовне підвищення ефективності роботи співробітників та підприємства в цілому.

У 2024 році ТОВ «АГРОСЕМ» планує розширити свої виробничі потужності та вдосконалити інфраструктуру сервісного обслуговування техніки. Зокрема, планується відкриття нового складу та сервісного центру в західних областях України, що дозволить забезпечити швидку доставку та ремонт сільськогосподарського обладнання.

Підприємство також планує впровадження нових відділів, таких як відділ управління ризиками, що дасть можливість підвищити якість планування та мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями на ринку аграрної продукції та технологій.

ТОВ «АГРОСЕМ» є стабільним і успішним підприємством, яке демонструє високі показники ефективності. Завдяки кваліфікованому персоналу,

сучасному обладнанню та інноваційним рішенням, компанія продовжує впроваджувати нові технології, які сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва в Україні.

2.2. Аналіз основних показників роботи підприємства

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» демонструє ефективність використання виробничих ресурсів підприємства, дозволяє виявити можливі резерви для підвищення рентабельності та оптимізації витрат. Підприємство займається комплексним забезпеченням аграрного сектора, зокрема постачанням сільськогосподарської техніки, насіння, добрив та засобів захисту рослин, що впливає на структуру його основних засобів та ефективність їх використання.

Основні засоби підприємства складаються з виробничих і невиробничих активів, таких як будівлі, машини, транспортні засоби, обладнання та інші ресурси, що використовуються для забезпечення операційної діяльності компанії. Склад основних засобів підприємства відображений у таблиці.

Таблиця 2.4.

Склад основних засобів ТОВ «АГРОСЕМ» у 2021–2023 рр. (за залишковою вартістю)

Показники	ОЗ за 2021 р. (тис. грн.)	ОЗ за 2022 р. (тис. грн.)	ОЗ за 2023 р. (тис. грн.)	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
Виробниче призначення	15 230	16 000	16 500	+5,06%	+3,13%
Будівлі та споруди	5 320,00	5 800,00	6 100,00	+9,02%	+5,17%
Машини та обладнання	7 510,00	7 900,00	8 100,00	+5,19%	+2,53%
Транспортні засоби	2 400,00	2 300,00	2 200,00	-4,17%	-4,35%
Інші	1 100,00	1 000,00	1 100,00	-9,09%	+10,00%

Невиробниче призначення	800,00	750,00	700,00	-6,25%	-6,67%
Всього	16 030,00	16 750,00	17 200,00	+4,49%	+2,69%

Протягом 2021-2023 років основні засоби підприємства збільшувались переважно за рахунок капіталовкладень у виробниче обладнання, будівлі та споруди. Незначне зменшення відбулося у транспортних засобах, що пов'язано з їх зношеністю та оновленням автопарку.

Ефективність використання основних засобів є ключовим показником для оцінки раціональності інвестицій у активи. До основних показників належать фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність працівників і рентабельність основних засобів.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРОСЕМ» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	84 500	101 000	125 000	+19,53%	+23,76%
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	15 900	16 500	17 000	+3,77%	+3,03%
Чисельність працівників, осіб	145	150	152	+3,45%	+1,33%
Прибуток, тис. грн	18 200	22 300	24 900	+22,53%	+11,65%
Фондоддача, грн./грн.	5,31	6,12	7,35	+15,24%	+20,10%
Фондомісткість, грн./грн.	0,19	0,16	0,14	-15,79%	-12,50%
Фондоозброєність, тис. грн./особу	109,66	110,00	111,84	+0,31%	+1,67%
Рентабельність ОЗ, грн./грн.	21,90	22,54	23,73	+2,93%	+5,28%

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРОСЕМ» свідчить про покращення їхнього використання. Показники фондоддачі і фондоозброєності демонструють позитивну динаміку. Зростання фондоддачі на 20,10% свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої основні засоби для виробництва продукції. Це дозволяє

підвищити рівень прибутковості на основі зростання обсягів виробленої продукції. Фондомісткість, навпаки, знижується, що свідчить про раціональне використання ресурсів.

Ефективність роботи підприємства залежить від його трудових ресурсів, їхньої кваліфікації, продуктивності та оптимальної чисельності. На підприємстві спостерігається поступове збільшення кількості працівників, що є позитивним фактором для збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.6.

Динаміка та склад персоналу ТОВ «АГРОСЕМ» у 2021–2023 рр.

Категорія персоналу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
Промислово-виробничий персонал	130	135	138	+3,85%	+2,22%
Керівники	10	12	12	+20,00%	0,00%
Спеціалісти	25	28	30	+12,00%	+7,14%
Технічні службовці	5	7	7	+40,00%	0,00%
Невиробничий персонал	15	18	20	+20,00%	+11,11%
Всього персоналу	145	150	152	+3,45%	+1,33%

Протягом аналізованого періоду кількість працівників підприємства поступово зростала. Це свідчить про розширення виробничих можливостей та необхідність залучення нових кадрів. Зростання чисельності спеціалістів та технічного персоналу є результатом зусиль підприємства щодо впровадження нових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Продуктивність праці є важливим показником, що характеризує ефективність роботи персоналу. У таблиці наведені дані щодо продуктивності праці працівників ТОВ «АГРОСЕМ».

Таблиця 2.7.

Продуктивність праці ТОВ «АГРОСЕМ» у 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
------------------	----------------	----------------	----------------	--------------------------------	--------------------------------

Обсяг виробленої продукції, тис. грн	84 500	101 000	125 000	+19,53%	+23,76%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	150	152	+3,45%	+1,33%
Виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн./особу	582,76	673,33	822,37	+15,54%	+22,13%

Продуктивність праці на підприємстві зростає кожного року. Збільшення обсягу виробленої продукції на одного працівника у 2023 році на 22,13% порівняно з попереднім роком є свідченням того, що підприємство інвестує в розвиток кадрів і покращує виробничі процеси.

Аналіз витрат підприємства дозволяє визначити основні статті витрат і їх динаміку. Це важливо для виявлення резервів зменшення витрат і підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.8.

Склад та структура витрат ТОВ «АГРОСЕМ» у 2021–2023 рр.

Елементи витрат	2021 р. (тис. грн.)	2022 р. (тис. грн.)	2023 р. (тис. грн.)	Відхилення 2022/2021, %	Відхилення 2023/2022, %
Матеріальні витрати	12 000,00	15 500,00	18 300,00	+29,17%	+18,06%
Витрати на оплату праці	8 200,00	9 000,00	9 800,00	+9,76%	+8,89%
Амортизація	3 500,00	3 700,00	4 100,00	+5,71%	+10,81%
Інші операційні витрати	5 000,00	6 000,00	6 500,00	+20,00%	+8,33%
Разом	28 700,00	34 200,00	38 700,00	+19,16%	+13,16%

Матеріальні витрати підприємства зростають, що зумовлено підвищенням цін на сировину та збільшенням обсягів виробництва. Поступове збільшення витрат на оплату праці та амортизацію свідчить про оновлення основних засобів та підвищення рівня оплати праці.

Отже, перейдемо до власне фінансових, виробничих та економічних показників ТОВ «АГРОСЕМ». Фінансові показники підприємства є ключовими для визначення його економічного стану. Основними індикаторами є виручка,

чистий прибуток, рентабельність, обсяги інвестицій та рівень витрат. Нижче представлені дані фінансової діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» за останні три роки.

Таблиця 2.9.

Основні фінансові показники ТОВ «АГРОСЕМ» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (план)
Виручка, млн грн	500	580	620
Чистий прибуток, млн грн	40	45	50
Рентабельність, %	8.0	7.8	8.1
Інвестиції, млн грн	10	15	20

Виручка підприємства зростала протягом аналізованого періоду. У 2021 році вона складала 500 млн грн, а в 2023 році планується досягнення 620 млн грн. Це свідчить про позитивну динаміку та збільшення обсягів реалізації продукції та послуг компанії. Чистий прибуток також показує стабільне зростання, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства. У 2023 році очікується прибуток на рівні 50 млн грн.

У 2021 році рівень рентабельності складав 8%, а у 2022 році спостерігалось невелике зниження до 7,8%, що може бути пов'язано з підвищенням витрат або зовнішніми факторами (коливання цін на сировину, економічна ситуація в країні). Проте, у 2023 році планується незначне підвищення рентабельності до 8,1%, що свідчить про покращення фінансової стратегії компанії.

Для підприємства, яке працює в аграрній галузі, важливими є показники виробничої діяльності. Це включає обсяги реалізації техніки, насіння, засобів захисту рослин та обслуговування. Нижче наведена таблиця з основними виробничими показниками за останні три роки.

Таблиця 2.10.

Основні виробничі показники ТОВ «АГРОСЕМ» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (план)
Реалізація сільськогосподарської техніки, шт	1 500	1 700	1 850
Продаж насіння, тонн	15 000	18 000	20 000
Продаж ЗЗР, тонн	7 500	8 000	8 500

Обсяг наданих сервісних послуг, млн грн	30	40	45
---	----	----	----

Кількість проданої сільськогосподарської техніки стабільно зростає. У 2021 році було реалізовано 1 500 одиниць техніки, тоді як у 2023 році планується досягти показника 1 850 одиниць. Це свідчить про збільшення попиту на продукцію компанії та розширення клієнтської бази. Обсяги продажу насіння також зросли, що відображає тенденцію до збільшення посівних площ серед клієнтів компанії. У 2021 році було реалізовано 15 000 тонн насіння, а в 2023 році очікується продаж 20 000 тонн. Щодо засобів захисту рослин, то тут також спостерігається стабільне зростання, що свідчить про ефективність роботи компанії у цьому напрямку.

Одним із важливих показників діяльності є обсяг наданих сервісних послуг. У 2021 році компанія надала послуги на суму 30 млн грн, у 2022 році цей показник зріс до 40 млн грн, а у 2023 році планується досягнення 45 млн грн. Це свідчить про підвищення попиту на технічне обслуговування та сервісні послуги з боку клієнтів. Окрім фінансових та виробничих показників, важливим є аналіз економічної ефективності діяльності підприємства, яка визначається такими індикаторами, як рентабельність продажів, оборотність активів, ліквідність та інші.

Таблиця 2.11.

Основні показники економічної ефективності ТОВ «АГРОСЕМ» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (план)
Рентабельність продажів, %	10.0	9.8	10.2
Оборотність активів, рази	1.5	1.6	1.7
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.8	1.9	2.0
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0.6	0.65	0.7

У 2021 році рентабельність продажів складала 10%, а в 2022 році знизилась до 9,8%, що може бути наслідком підвищення витрат на виробництво чи

збільшення конкуренції. Проте у 2023 році прогнозується зростання рентабельності до 10,2%, що свідчить про поліпшення фінансової ситуації на підприємстві. У 2021 році оборотність активів становила 1,5 рази, що означає, що компанія ефективно використовує свої активи для отримання прибутку. У 2022-2023 роках цей показник покращився, досягнувши рівня 1,7 разів, що є позитивним показником для підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Значення цього показника зросло з 1,8 у 2021 році до 2,0 у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році він складав 0,6, а у 2023 році очікується досягнення показника 0,7, що вказує на підвищення фінансової незалежності підприємства.

Загальний аналіз основних показників роботи ТОВ «АГРОСЕМ» свідчить про стабільний розвиток підприємства. Зростання виручки, чистого прибутку та обсягів виробничої діяльності демонструє ефективність управлінських рішень та високу конкурентоспроможність компанії на ринку. Поліпшення показників ліквідності та оборотності активів також свідчить про зростаючу фінансову стійкість компанії.

Проте, незначне зниження рентабельності у 2022 році вказує на необхідність вдосконалення контролю за витратами, а також підвищення ефективності операційної діяльності. Ще одним викликом для підприємства може бути подальше вдосконалення сервісних послуг для підтримки довгострокових відносин із клієнтами.

2.3. Оцінка рівня ризику діяльності на ТОВ «АГРОСЕМ»

Для оцінки рівня ризику діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» використаємо підхід на основі SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості зовнішнього середовища. Крім

того, проведемо кількісну оцінку ризиків через аналіз фінансових показників і можливих сценаріїв розвитку подій.

Таблиця 2.12.

SWOT-аналіз ТОВ «АГРОСЕМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвідчена команда управління.	- Висока залежність від сезонності бізнесу.
- Розвинена мережа постачальників і клієнтів.	- Обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів.
- Якісне обладнання та інноваційні технології.	- Недостатня диверсифікація продукції.
- Доступ до передових аграрних технологій.	- Висока конкуренція на ринку агропродукції.
Можливості	Загрози
- Розширення ринків збуту.	- Нестабільність економічної ситуації в країні.
- Використання сучасних технологій для підвищення продуктивності.	- Залежність від погодних умов і кліматичних змін.
- Державні програми підтримки агробізнесу.	- Коливання валютного курсу, що впливає на імпортні компоненти.
- Залучення іноземних інвестицій.	- Зміни в державному регулюванні та податковій політиці.

Для оцінки рівня ризику діяльності ТОВ «АГРОСЕМ» необхідно провести детальний аналіз фінансових показників та розрахувати ключові коефіцієнти, які дозволяють оцінити ризики ліквідності, кредитоспроможності, залежності від зовнішніх джерел фінансування та можливих втрат від коливань валютних курсів. Також важливо врахувати операційні ризики та ризики ринкових змін, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

1. Фінансові ризики

Фінансові ризики є критичними для ТОВ «АГРОСЕМ», оскільки вони безпосередньо впливають на здатність компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, зберігати платоспроможність та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

1.1. Аналіз ліквідності. Ліквідність — це здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Аналіз ліквідності ТОВ «АГРОСЕМ» за 2021–2023 роки свідчить про стабільність, але є певні тенденції, які потребують уваги.

Таблиця 2.13

Аналіз ліквідності

Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн
Поточні активи	290	300	350
Запаси	70	80	100
Короткострокові зобов'язання	150	160	190

$$K_{\text{поточної ліквідності}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{290}{150} = 1,93$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{300}{160} = 1,88$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{350}{190} = 1,84$$

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що компанія має достатньо поточних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Значення коливається в межах 1,84–1,93, що є досить хорошим показником. Однак у 2023 році коефіцієнт трохи знизився (1,84), що може бути пов'язано зі збільшенням запасів та зобов'язань.

$$K_{\text{швидкої ліквідності}} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{290-70}{150} = 1,47$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{300-80}{160} = 1,38$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{350-100}{190} = 1,32$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який не враховує запаси, демонструє стабільне зниження з 1,47 у 2021 році до 1,32 у 2023 році. Це вказує на те, що компанія все більше залежить від своїх запасів для покриття короткострокових зобов'язань, що є потенційним ризиком у разі падіння попиту або збільшення вартості зберігання запасів.

З огляду на ці показники, ТОВ «АГРОСЕМ» слід переглянути стратегії управління запасами, щоб зменшити залежність від них і підвищити гнучкість ліквідності. Можливе рішення — оптимізувати систему закупівель та виробництва, щоб знизити рівень запасів без шкоди для операційної діяльності.

1.2. *Аналіз кредитного ризику.* Кредитний ризик відображає здатність компанії виконувати свої боргові зобов'язання. Коефіцієнт заборгованості ТОВ «АГРОСЕМ» за останні три роки залишається на рівні близько 0.60. Це означає, що приблизно 60% активів компанії фінансуються за рахунок зобов'язань, що є середнім показником для аграрної галузі.

Таблиця 2.14

Аналіз кредитного ризику

Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн
Сукупні зобов'язання	480	500	540
Сукупні активи	800	850	900
Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн

Коефіцієнт заборгованості:

$$K_{\text{заборгованості}} = \frac{\text{Сукупні зобов'язання}}{\text{Сукупні активи}}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{480}{800} = 0,60$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{500}{850} = 0,59$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{540}{900} = 0,60$$

У 2023 році коефіцієнт заборгованості трохи збільшився до 0,60, що може свідчити про поступове наростання боргового навантаження. Така тенденція є прийнятною, якщо компанія має довгострокові стратегії обслуговування боргу, однак у разі збільшення економічної нестабільності це може створити ризики для ліквідності.

Для мінімізації кредитного ризику ТОВ «АГРОСЕМ» може розглянути такі заходи:

- Оптимізація структури фінансування з метою зниження боргового навантаження.
- Використання довгострокових фінансових інструментів для диверсифікації джерел фінансування.
- Більш активна робота із залученням власного капіталу.

1.3. *Валютний ризик.* ТОВ «АГРОСЕМ» імпортує значну частину своєї продукції, зокрема сільськогосподарську техніку. Це створює ризик залежності від коливань валютних курсів. Аналіз за 2021–2023 роки свідчить про поступове зростання частки імпорту у виручці компанії з 18.18% у 2021 році до 21.67% у 2023 році.

Таблиця 2.15

Аналіз валютного ризику

Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн
Загальний обсяг імпорту (у валюті)	100	120	130
Виручка від реалізації, млн грн	550	580	600
Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн

Частка імпорту:

$$Ч_{\text{імпорту}} = \frac{\text{Обсяг імпорту}}{\text{Виручка}} \times 100$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{100}{550} \times 100 = 18,18\%$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{120}{580} \times 100 = 20,69\%$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{130}{600} \times 100 = 21,67\%$$

Збільшення частки імпорту підвищує валютний ризик, оскільки зміни курсу гривні можуть суттєво вплинути на собівартість продукції та прибутковість компанії. Для зниження цього ризику ТОВ «АГРОСЕМ» може застосовувати хеджування валютних операцій або укладати контракти з фіксованими валютними курсами, що дозволить уникнути несподіваних збитків від коливань валют.

2. Операційні ризики.

Операційні ризики стосуються ефективності внутрішніх процесів на підприємстві, таких як постачання, управління запасами, логістика та технічне обслуговування. Ці ризики можуть мати прямий вплив на здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами.

2.1. *Ризики постачання.* ТОВ «АГРОСЕМ» співпрацює з міжнародними постачальниками сільськогосподарської техніки, таких як John Deere та Syngenta. Це створює залежність від зовнішніх логістичних ланцюгів, що можуть бути порушені через політичні, економічні чи інші фактори.

Таблиця 2.16

Аналіз ризиків постачання

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна кількість поставок	140	150	160
Кількість затримок	8	10	12
оказник	2021 рік	2022 рік	2023 рік

Частка затримок поставок:

$$Ч_{\text{затримок}} = \frac{\text{Кількість затримок}}{\text{Загальна кількість поставок}} \times 100$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{8}{140} \times 100 = 5,71\%$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{10}{150} \times 100 = 6,67\%$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{12}{160} \times 100 = 7,5\%$$

Аналіз даних за 2021–2023 роки свідчить про збільшення частки затримок у постачаннях з 5,71% у 2021 році до 7,5% у 2023 році. Затримки можуть бути критичними, особливо в пікові сезони посівних або збиральних кампаній, коли техніка та засоби захисту рослин потрібні вчасно.

Для мінімізації ризику постачання ТОВ «АГРОСЕМ» слід розглянути такі заходи:

- Розширення кількості постачальників для зниження залежності від одного або кількох міжнародних партнерів.
- Налагодження співпраці з декількома логістичними компаніями для зменшення залежності від одного маршруту постачання.
- Створення запасів критично важливої продукції для компенсації можливих затримок у постачаннях.

3. Ринкові ризики

3.1. *Ризик зміни попиту.* Попит на продукцію ТОВ «АГРОСЕМ» може змінюватися залежно від зовнішніх економічних та погодних факторів. Аналіз за 2021–2023 роки показує незначне зниження продажів насіння та засобів захисту рослин у 2022 році на 2,78% і 3,85% відповідно. Це було пов'язано з економічною кризою та непередбачуваними погодними умовами.

Таблиця 2.17

Аналіз ризиків зміни попиту

Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн
Продаж насіння	180	175	185
Продаж ЗЗР	130	125	127
Показник	2021 рік, млн грн	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн

Проте у 2023 році спостерігалось відновлення попиту: продажі насіння зросли на 5,71%, а ЗЗР — на 1,6%. Це може бути наслідком адаптації ринку до нових умов і використання компанією більш ефективних маркетингових стратегій.

Для мінімізації ризику зміни попиту ТОВ «АГРОСЕМ» слід:

- Диверсифікувати асортимент продукції, впроваджуючи нові види насіння або інноваційні засоби захисту рослин.
- Пропонувати аграріям нові технологічні рішення, такі як точне землеробство або ефективні агроконсалтингові послуги.
- Продовжувати активні маркетингові кампанії та розширювати клієнтську базу, особливо в регіонах з потенціалом для зростання.

Фінансові ризики: ТОВ «АГРОСЕМ» демонструє стабільну ліквідність, але спостерігається поступове збільшення боргового навантаження та валютного ризику, що вимагає застосування додаткових фінансових інструментів для хеджування.

Операційні ризики: Кількість затримок у постачаннях поступово зростає, що може вплинути на своєчасність виконання замовлень. Оптимізація логіст2. Операційні ризики: Кількість затримок у постачаннях поступово зростає, що може вплинути на своєчасність виконання замовлень. Оптимізація логістичних

процесів та диверсифікація постачальників можуть допомогти зменшити залежність від зовнішніх чинників і підвищити ефективність роботи.

Висновки до другого розділу

ТОВ «АГРОСЕМ» є провідним підприємством в аграрному секторі України, яке займається постачанням сільськогосподарської техніки, насіння та засобів захисту рослин. Завдяки співпраці з відомими міжнародними брендами, такими як John Deere та Syngenta, компанія забезпечує широкий асортимент продукції та послуг. Організаційна структура підприємства дозволяє забезпечувати ефективність внутрішніх процесів та задовольняти потреби клієнтів.

Постійне вдосконалення сервісних послуг, технологічна підтримка аграріїв та надання консалтингових послуг є конкурентними перевагами ТОВ «АГРОСЕМ». Це допомагає компанії успішно розвиватися та утримувати стабільні позиції на ринку. Однак для подальшого росту компанії слід продовжувати впровадження інноваційних рішень, що відповідають викликам сучасного сільського господарства.

Аналіз фінансових показників ТОВ «АГРОСЕМ» свідчить про стабільне зростання обсягів виручки та чистого прибутку за період 2021–2023 років. Хоча у 2022 році спостерігалось незначне зниження попиту на продукцію через економічні та кліматичні фактори, компанія змогла відновити позиції у 2023 році. Рівень рентабельності залишається стабільним, що свідчить про ефективне управління ресурсами та витратами.

Проте, зростання боргового навантаження вказує на необхідність контролю за кредитним ризиком та можливістю подальшого підвищення фінансової стійкості. Розширення асортименту продукції, залучення нових клієнтів та збільшення інвестицій у нові технології можуть допомогти ТОВ «АГРОСЕМ» залишатися конкурентоспроможним на ринку та підвищити свою фінансову ефективність.

Аналіз ризиків ТОВ «АГРОСЕМ» показав, що основними викликами для підприємства є фінансові та операційні ризики. Компанія стикається з ризиком ліквідності через залежність від запасів, а також з валютним ризиком через імпорт значної частини продукції. Валютні коливання можуть мати суттєвий вплив на собівартість та рентабельність. Крім того, зростання кількості затримок у постачаннях вказує на потребу в оптимізації логістичних процесів.

Для мінімізації ризиків компанія має застосовувати такі стратегії, як хеджування валютних операцій, зниження залежності від одного постачальника, а також удосконалення системи управління запасами. Незважаючи на виклики, компанія зберігає стабільну фінансову стійкість і має потенціал для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОСЕМ»)

3.1 Впровадження системи моніторингу та контролю ризиків на ТОВ «АГРОСЕМ»

Інтегрована система моніторингу ризиків є основою для стабільного розвитку ТОВ «АГРОСЕМ» і забезпечення стійкості до зовнішніх та внутрішніх факторів. Ця система буде впроваджуватися за трьома основними напрямками: фінансовий моніторинг, операційний моніторинг та ринковий моніторинг. Завдяки цьому підприємство зможе не лише вчасно виявляти потенційні ризики, а й ефективно на них реагувати. Окрім того, ми вирішили надати прогноз на найближчі 5 років (на 2024 зокрема), які результати чекають ТОВ «АГРОСЕМ», якщо успішно застосувати систему моніторингу ризиків.

1. Фінансовий моніторинг

Фінансовий моніторинг спрямований на зменшення валютних і кредитних ризиків, а також покращення ліквідності підприємства. Оскільки підприємство імпортує велику частину своєї продукції, зокрема сільськогосподарську техніку, система моніторингу має бути адаптованою для врахування змін на валютному ринку та забезпечення стабільності фінансових потоків.

Впровадження хеджування валютних ризиків через форвардні контракти дозволить стабілізувати витрати на закупівлю імпортованої техніки та ЗЗР, зменшуючи вплив коливань валютного курсу на собівартість продукції.

Форвардні контракти на імпортні закупівлі дозволять зафіксувати валютний курс на момент здійснення операції. Наприклад, якщо у 2023 році коливання курсу гривні спричинили втрати на рівні 5,85 млн грн, у майбутньому цей показник знизиться до нуля при фіксації курсів. Зниження впливу валютних коливань дозволить збільшити стабільність витрат компанії та зменшити втрати на 5–6 млн грн на рік. Це також сприятиме покращенню прибутковості та зростанню фінансової стійкості.

Система моніторингу ліквідності через щотижневий автоматизований звіт допоможе оперативно приймати рішення щодо корекції фінансових потоків. Це дозволить уникнути касових розривів, що часто виникають у пікові періоди діяльності підприємства, наприклад, під час посівних або збиральних кампаній.

Автоматизований звіт ліквідності на базі ERP-систем дозволить проводити аналіз поточних активів, запасів та короткострокових зобов'язань. В

майбутньому це призведе до поліпшення ліквідності на 10–15% за рахунок скорочення касових розривів та кращого управління дебіторською заборгованістю. Це також дозволить компанії знизити потребу в короткостроковому кредитуванні (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Очікувані показники фінансової стійкості на 5 років

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Ліквідність	2.0	2.1	2.3	2.4	2.5
Витрати на хеджування	-1%	-2%	-2%	-3%	-3%
Витрати на кредити	-1%	-3%	-5%	-7%	-10%

Завдяки впровадженню хеджування валютних ризиків та покращенню управління ліквідністю, очікується стабільне фінансове зростання та зниження фінансових ризиків. Прогнозоване покращення ліквідності дозволить збільшити грошові потоки, що сприятиме зменшенню потреби в короткострокових кредитах. Протягом наступних 5 років компанія може знизити свої фінансові витрати на 8-10%, що покращить рентабельність

2. Операційний моніторинг

Операційний моніторинг спрямований на зменшення затримок у постачаннях, підвищення ефективності управління запасами та мінімізацію витрат на зберігання продукції. Це досягається за допомогою системи Just-In-Time (JIT) та моніторингу ланцюгів постачання в режимі реального часу.

Система JIT дозволить підприємству ефективно управляти запасами, мінімізуючи витрати на їх зберігання та уникати накопичення надмірної кількості продукції. Це особливо важливо для аграрного бізнесу, де надмірні запаси можуть втрачати свою актуальність через сезонність або зміну попиту. Очікується скорочення витрат на зберігання на 12% за перший рік впровадження системи JIT. Це також підвищить гнучкість у реагуванні на зміну попиту та зменшить кількість оборотних днів запасів до 60.

Затримки постачання, які зросли до 7.5% у 2023 році, можуть бути зменшені за рахунок використання системи GPS-трекінгу. Впровадження

системи GPS для контролю дозволить слідкувати за переміщенням товарів від моменту відвантаження до доставки клієнту. Це дозволить знизити затримки та уникати проблем з доставкою у пікові періоди. Прогнозовані зміни на перспективу: скорочення затримок на 5% протягом першого року, що забезпечить кращу репутацію компанії та підвищить лояльність клієнтів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Прогнозовані операційні показники на 5 років

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Скорочення запасів	-5%	-10%	-12%	-15%	-20%
Зниження затримок	6%	5%	4%	3.5%	3%

Очікується, що впровадження системи Just-In-Time дозволить скоротити запаси на 15-20% протягом 5 років, зменшуючи витрати на зберігання та підвищуючи обіговість коштів. Також завдяки системам GPS та розширенню логістичної мережі, кількість затримок у постачанні знизиться до 3% до 2028 року, що покращить відносини з клієнтами та забезпечить вищу продуктивність операцій.

3. Ринковий моніторинг

Ринковий моніторинг допоможе ТОВ «АГРОСЕМ» передбачати зміни в попиті, реагувати на дії конкурентів та забезпечувати стійкість на ринку. Використання аналітичних моделей прогнозування попиту та конкурентного моніторингу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Аналітичне прогнозування попиту базується на використанні історичних даних і аналізу зовнішніх факторів, таких як сезонність та зміни в аграрній політиці. Це дозволить краще планувати закупівлі, оптимізувати запаси та проводити маркетингові кампанії в оптимальний час.

Саме тому, впровадження аналітичних систем на основі Business Intelligence (BI) дозволять компанії відстежувати зміни попиту та коригувати

плани виробництва та закупівель. В майбутньому очікується зростання точності прогнозування попиту на 15%, що дозволить краще планувати закупівлі та запаси, знижуючи ризик нестачі або надлишку продукції.

Моніторинг конкурентів дозволить ТОВ «АГРОСЕМ» вчасно реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі, змінювати цінову політику та впроваджувати нові продукти відповідно до тенденцій на ринку. Варто використовувати аналітичні інструменти для відстеження цін конкурентів, нових продуктів і маркетингових стратегій. Завдяки цьому очікується поліпшення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку на 5-7% завдяки оперативному реагуванню на ринкові зміни (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Прогнозовані ринкові показники на 5 років

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Зростання частки ринку	+2%	+3%	+4%	+5%	+7%
Точність прогнозів попиту	+10%	+12%	+15%	+18%	+20%

Впровадження аналітичних моделей прогнозування попиту дозволить компанії ефективніше планувати закупівлі та маркетингові кампанії. Очікується зростання точності прогнозування попиту на 15-20% за 5 років. Це дозволить збільшити частку ринку, оскільки компанія зможе ефективніше задовольняти потреби клієнтів. Конкурентний моніторинг допоможе швидше реагувати на зміни ринку, що сприятиме зростанню частки ринку на 7-10%.

Отже, впровадження системи моніторингу та контролю ризиків на ТОВ «АГРОСЕМ» сприятиме зменшенню валютних, операційних та ринкових ризиків, підвищенню ефективності управління запасами та покращенню конкурентних позицій підприємства. Це дозволить компанії підвищити прибутковість, знизити витрати та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на досліджуваному підприємстві

Управління ризиками є важливою частиною діяльності підприємства, оскільки навіть найменший ризик може призвести до суттєвих втрат. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «АГРОСЕМ», ми можемо запропонувати кілька практичних заходів, що допоможуть значно покращити ефективність управління ризиками. Окрім того, ми додати практичні переваги кожного запропонованого нами пункту.

1. Автоматизація управління ризиками: Впровадження програмного забезпечення. Автоматизація – це перший крок до ефективного управління ризиками, оскільки вона дозволяє обробляти великі обсяги даних швидше, точніше й без людських помилок. Для підприємства ТОВ «АГРОСЕМ» важливо забезпечити автоматизоване збирання, аналіз та моніторинг даних для оцінки ризиків. Що можна зробити:

Для цього, можна застосувати впровадження ERP (Enterprise Resource Planning) або ERM (Enterprise Risk Management) системи, яка дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси та отримувати реальні дані про ризики. Це може бути SAP, Oracle, або більш простіші рішення для середнього бізнесу, наприклад, RiskWatch або MetricStream. Інтеграція моніторингу ризиків у всі ланки управління. Система буде відстежувати критичні параметри, такі як ціни на ринку, погодні умови, терміни постачання, і негайно інформувати керівництво про будь-які відхилення.

Система може автоматично моніторити ціни на паливо та добрива. Якщо ціна починає стрімко зростати, ви отримуєте попередження, що дозволяє вам оперативно прийняти рішення: зафіксувати ціну через довгостроковий контракт або зробити передчасне замовлення, щоб уникнути надмірних витрат у майбутньому.

Практичні переваги:

- зменшення людських помилок під час збору інформації про ризики;
- швидкий доступ до актуальних даних;
- автоматичне генерування звітів та пропозицій щодо мінімізації ризиків.

2. Розширення системи раннього попередження про ризики. Система раннього попередження дає змогу вчасно ідентифікувати потенційні загрози та вжити заходів до того, як вони перетворяться в реальні проблеми. Для цього можна запровадити:

1. Визначення ключових індикаторів ризиків (KRI). Наприклад, для аграрного бізнесу такими індикаторами можуть бути погодні умови, терміни посівних робіт, зміна курсу валют, ціни на добрива або паливо.

2. Налаштування системи для автоматичного відстеження KRI. Важливо створити систему, яка моніторитиме ключові фактори в режимі реального часу та повідомлятиме про аномальні показники або ризикові зміни.

3. Синхронізація з іншими бізнес-системами. Це дозволить швидко приймати контрзаходи на основі виявлених ризиків.

Якщо система помічає, що через несприятливі погодні умови, такі як сильні дощі або посуха, посівні роботи можуть бути затримані, вона відправить попередження менеджерам. Вони зможуть заздалегідь скоригувати графік або перенаправити ресурси.

Практичні переваги:

- запобігання ризиковим ситуаціям до їх виникнення;
- скорочення простоїв та непередбачуваних втрат через швидке реагування на зміни;
- підвищення рівня прогнозованості бізнесу.

3. Розробка кризового плану дій. Кризовий план дій є важливою частиною управління ризиками, оскільки він дозволяє швидко та ефективно реагувати на непередбачувані ситуації:

- Створення кризового комітету. До цього комітету мають входити ключові керівники підприємства, відповідальні за різні напрями діяльності

(фінанси, постачання, виробництво, агрономія). Комітет буде координувати дії в разі кризових ситуацій.

- Розробка детальних сценаріїв розвитку подій. Наприклад, варто прописати план дій у разі зриву постачань насіння або добрив, а також погодних катастроф, таких як посуха чи зливи.

- Проведення регулярних кризових тренувань. Це допоможе співробітникам знати, як діяти в разі виникнення кризової ситуації.

Наприклад, якщо через погоду ТОВ «АГРОСЕМ» стикається з необхідністю терміново змінити план посівів, кризовий комітет зможе швидко вирішити, які культури слід пересадити або які ресурси залучити, щоб мінімізувати збитки. Попередньо розроблені сценарії та ролі допоможуть уникнути хаосу в діях.

Практичні переваги:

- миттєве реагування на кризові ситуації;
- чіткі інструкції для співробітників щодо дій у кризові моменти;
- мінімізація втрат через впровадження заздалегідь підготовлених рішень.

4. Навчання співробітників у сфері управління ризиками являється одним із ключових елементів ефективного управління ризиками. Для цього доцільним буде втілювати:

1. Організація регулярних тренінгів. Підготовка персоналу до роботи з ризиками допоможе їм швидше реагувати на можливі загрози. Це можуть бути тренінги на тему виявлення ризиків, запобіжних заходів та кризового менеджменту.

2. Впровадження системи внутрішнього моніторингу та оцінки ризиків у кожному відділі. Співробітники мають навчитися розпізнавати ознаки ризиків у своїй роботі та вчасно доповідати про них керівництву.

3. Створення комунікаційних каналів для обміну інформацією про ризики. Наприклад, можна впровадити електронну систему, через яку кожен працівник може повідомляти про загрози або труднощі.

Наприклад, керівник відділу логістики має знати, як діяти в разі затримок постачань або пошкодження вантажу під час транспортування. Завдяки регулярним тренінгам, співробітники будуть краще підготовлені до таких ситуацій і зможуть вчасно ухвалювати правильні рішення.

Практичні переваги:

- підвищення рівня обізнаності співробітників про ризики;
- зменшення людського фактора у виникненні ризиків;
- підвищення ефективності дій на всіх рівнях управління.

5. Регулярний аудит та оновлення ризикових політик. Політика управління ризиками повинна бути динамічною, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Що доцільним буде зробити:

- Щорічний або піврічний аудит політики управління ризиками. Під час аудиту потрібно оцінювати, чи відповідають існуючі інструменти управління ризиками поточним умовам ринку і потребам підприємства.
- Залучення зовнішніх експертів для оцінки системи управління ризиками. Зовнішній погляд може виявити слабкі місця або нові можливості для оптимізації процесів.
- Регулярне оновлення ризикових політик. Зміни на ринку, зміна постачальників, нові агротехнології – все це повинно враховуватися в актуалізації політики управління ризиками.

Наприклад, ТОВ «АГРОСЕМ» впровадило нову технологію вирощування культур. Це може змінити ризики, пов'язані з погодними умовами або використанням добрив. Регулярний аудит виявить, чи враховані всі можливі загрози, і допоможе скорегувати політику управління ризиками відповідно до нових технологій.

Практичні переваги:

- постійна актуалізація ризикових політик;
- залучення незалежних експертів для об'єктивної оцінки;
- поліпшення здатності реагувати на нові ризики.

6. Інтеграція оцінки ризиків у процес прийняття рішень. Кожне управлінське рішення має враховувати можливі ризики. Це особливо важливо для стратегічних рішень, таких як розширення бізнесу або впровадження нових технологій. Для цього важливим буде:

1. Впровадження системи оцінки ризиків на всіх рівнях ухвалення рішень. Наприклад, перед кожним рішенням, що може мати значний вплив на бізнес, керівництво повинно проводити аналіз можливих ризиків.

2. Розробка моделей кількісної оцінки ризиків. Наприклад, можна використовувати сценарний аналіз, SWOT-аналіз для визначення ризикових факторів перед ухваленням важливих стратегічних рішень.

3. Перегляд попередніх рішень з точки зору нових ризиків. Регулярний перегляд ухвалених раніше рішень допоможе визначити, чи змінилися ризики і чи потрібно скоригувати стратегію.

Перед закупівлею нового обладнання для ТОВ «АГРОСЕМ» можна провести аналіз ризиків, пов'язаних із можливими проблемами постачання запчастин або експлуатації обладнання в несприятливих погодних умовах.

Практичні переваги:

- покращення процесу ухвалення рішень;
- підвищення готовності до ризикових ситуацій на стратегічному рівні;
- оптимізація витрат та часу за рахунок мінімізації ризиків на початкових етапах.

7. Зміцнення співпраці з партнерами щодо управління ризиками. Зовнішні ризики, пов'язані з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами, також можуть значно впливати на діяльність підприємства. Що можна зробити:

1. Перегляд умов контрактів із постачальниками та клієнтами. Важливо, щоб у договорах були прописані положення, що враховують ризики, наприклад, штрафи за затримки поставок або компенсації в разі зміни цін.

2. Підтримка постійного контакту з ключовими партнерами. Регулярний обмін інформацією про ринкові зміни та ризики допоможе вчасно реагувати на загрози.

3. Спільна оцінка ризиків з партнерами. Варто проводити спільні аналізи ризиків із постачальниками або клієнтами для кращого розуміння загроз.

Наприклад, ТОВ «АГРОСЕМ» може укласти договір із постачальником насіння, де передбачити компенсацію у випадку зриву строків постачання. Це дозволить підприємству мати фінансову захист у разі непередбачуваних затримок.

Практичні переваги:

- зменшення залежності від зовнішніх ризиків;
- поліпшення партнерських відносин через спільне управління ризиками;
- більша передбачуваність поставок і співпраці.

Запропоновані заходи дадуть змогу ТОВ «АГРОСЕМ» не лише мінімізувати ризики, але й підвищити ефективність управління ресурсами, прийняття рішень та конкурентоспроможність на ринку. Автоматизація, навчання персоналу та розробка кризових планів допоможуть краще підготувати підприємство до можливих викликів у майбутньому.

Висновки до третього розділу

Впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків на ТОВ «АГРОСЕМ» є важливим кроком для стабільного розвитку підприємства та підвищення його стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Система охоплює фінансовий, операційний та ринковий моніторинг, що забезпечить підприємству можливість своєчасного виявлення ризиків і швидкого реагування на них. Наприклад, використання хеджування валютних ризиків через форвардні контракти дозволить знизити валютні коливання та стабілізувати витрати на імпортовану продукцію. Поліпшення ліквідності та зниження потреби в

короткостроковому кредитуванні також сприятимуть фінансовій стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Операційний моніторинг, зокрема впровадження системи Just-In-Time (JIT), допоможе скоротити запаси та витрати на зберігання, а також знизити затримки постачань за допомогою GPS-трекінгу. Це підвищить ефективність логістичних процесів і зменшить операційні ризики. Ринковий моніторинг дозволить ТОВ «АГРОСЕМ» краще прогнозувати попит і вчасно реагувати на дії конкурентів, що сприятиме зростанню частки ринку та поліпшенню конкурентоспроможності. Загалом, система моніторингу та контролю ризиків стане надійною основою для довгострокового розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на ТОВ «АГРОСЕМ» включають впровадження автоматизації процесів, розширення системи раннього попередження, створення кризового плану дій та навчання співробітників у сфері управління ризиками. Автоматизація, зокрема впровадження ERP або ERM систем, дозволить швидше та точніше аналізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення, що значно зменшить людський фактор у виникненні помилок. Розширена система раннього попередження забезпечить своєчасне виявлення потенційних загроз та швидке реагування на них, що дозволить зменшити втрати та підвищити прогнозованість бізнесу.

Інтеграція оцінки ризиків у процес прийняття рішень і зміцнення співпраці з партнерами також є важливими аспектами вдосконалення управління ризиками. Це сприятиме зменшенню зовнішніх загроз і покращенню взаємодії з постачальниками та клієнтами. Регулярний аудит і оновлення ризикових політик дозволять підприємству підтримувати актуальність ризик-менеджменту та швидко адаптуватися до змін ринку. Таким чином, запропоновані заходи допоможуть підвищити ефективність управління ризиками, оптимізувати ресурси та підготувати підприємство до майбутніх викликів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота написана з теми «Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень». Для досягнення мети було виконано наступні завдання:

1. Дослідили теоретичні основи управління ризиками на підприємстві. Теоретичні аспекти управління ризиками є важливим елементом сучасного

управлінського процесу, оскільки вони забезпечують основу для оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків. Вивчення наукових праць показало, що управління ризиками охоплює такі ключові етапи: ідентифікацію, оцінку, розробку відповідних стратегій і контроль. Це дозволяє підприємствам не лише знижувати ймовірність виникнення негативних подій, а й отримувати конкурентні переваги завдяки підвищенню стійкості до несприятливих факторів.

Крім того, управління ризиками на підприємстві має адаптивний характер, що дає змогу організаціям постійно коригувати свої стратегії залежно від зовнішніх і внутрішніх умов. Таким чином, вивчення теоретичних основ показало, що успішне управління ризиками базується на системному підході та використанні сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати ризики на різних етапах господарської діяльності.

2. Розглянули прийоми та методи оцінювання ризиків, а також вивчили основні стратегії ризик-менеджменту, які застосовуються на підприємствах. Основними прийомами оцінювання ризиків на підприємствах є кількісні та якісні методи, які забезпечують повноцінну картину можливих ризиків. Якісні методи, такі як експертні оцінки та аналіз сценаріїв, дають змогу визначити потенційні загрози на основі думок експертів та аналізу минулих подій. Кількісні методи, зокрема аналіз імовірностей і побудова статистичних моделей, дозволяють кількісно оцінити ризики, що робить їх необхідними для детального аналізу фінансових показників підприємства.

Стратегії ризик-менеджменту, що застосовуються на підприємствах, варіюються від уникнення ризиків до їхньої мінімізації, передачі або прийняття. Вибір стратегії залежить від рівня ризику, фінансових можливостей підприємства та зовнішніх умов. Підприємства, які активно використовують комбінацію методів оцінки та стратегії управління, досягають більшої гнучкості у реагуванні на зміни ринкових умов.

3. Проаналізували виробничо-господарську діяльність ТОВ «АГРОСЕМ», включаючи оцінку основних показників роботи підприємства та рівня ризику його діяльності. ТОВ «АГРОСЕМ» є провідним підприємством в

аграрному секторі України, що постачає сільськогосподарську техніку, насіння та засоби захисту рослин, співпрацюючи з міжнародними брендами, такими як John Deere і Syngenta. Завдяки ефективній організаційній структурі та вдосконаленню сервісних і консалтингових послуг, компанія утримує стабільні позиції на ринку. Незважаючи на тимчасове зниження попиту в 2022 році, фінансові показники компанії демонструють зростання виручки та прибутку у 2023 році. Однак зростання боргового навантаження та валютні коливання вказують на необхідність посилення контролю за фінансовими ризиками.

Основними викликами для ТОВ «АГРОСЕМ» є фінансові та операційні ризики, зокрема ризик ліквідності та валютні коливання через імпорт продукції. Для мінімізації цих ризиків компанії рекомендується впроваджувати хеджування валютних операцій, оптимізувати логістичні процеси та знижувати залежність від одного постачальника. Незважаючи на ризики, компанія має потенціал для подальшого зростання завдяки інвестиціям у нові технології та розширенню асортименту.

4. Розробили пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками на ТОВ «АГРОСЕМ» на основі проведеного аналізу. Впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків на ТОВ «АГРОСЕМ» є важливим кроком для підвищення стійкості підприємства до загроз. Система охоплює фінансовий, операційний та ринковий моніторинг, що дозволить своєчасно виявляти ризики та швидко на них реагувати. Наприклад, хеджування валютних ризиків через форвардні контракти знизить валютні коливання, а впровадження системи Just-In-Time (JIT) скоротить запаси і витрати на зберігання, підвищуючи ефективність логістики. Ринковий моніторинг допоможе прогнозувати попит та реагувати на дії конкурентів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками включають автоматизацію процесів через ERP або ERM системи, розширення системи раннього попередження та навчання співробітників. Це дозволить швидко аналізувати ризики та зменшити людські помилки. Крім того, інтеграція оцінки

ризиків у процес прийняття рішень і зміцнення співпраці з партнерами допоможуть зменшити зовнішні загрози і покращити взаємодію з постачальниками та клієнтами, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. К.: Видавництво Європейського університету, 2015. 170с.
2. Бичікова Т. А. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, т. 4. С. 57–61.є
3. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. 2015. № 7. С. 116–121.
4. Брижань І. А. Оцінка та управління виробничим ризиком підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський університет ім. Тараса Шевченка. Київ, 2019. 20 с.
5. Вакульчик О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства. Економіст. 2009. № 8. С. 40–43.
6. Вашків О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 2. С. 88–95.
7. Вдовиченко К. Проблеми удосконалення оцінки ризиків міжнародних інвестицій. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації. Тернопіль : Економічна думка. Ч. 1. 2005. 335 с.
8. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2019. № 4. С. 34-41.
9. Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): [монографія]. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
10. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Верченко. К.: КНЕУ, 2010. 292 с.
11. Вітлінський В.В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С.247.

12. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. Харківський національний економічний університет. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 181с.
13. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 29-42.
14. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288-298.
15. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
16. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Державне вид.-інформ. агенство «Зв'язок», 2010. 150 с.
17. Гринів Б.В. Економічний аналіз діяльності підприємств торгівлі в умовах ринкової трансформації. Проблеми трансформування ринкової економіки: Міжвідомчий зб. Спец. вип. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства». К.: КНЕУ, 2012. С.131– 143.
18. Євсєєва І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. № 6. С. 92–98.
19. Зайцева, О. Оцінка фінансових ризиків у кризових умовах. Фінанси України. 2023. №3. С. 52-61.
20. Кисіль І. Г. Онтологічні засади визначення сутності конкурентоспроможності підприємства як засобу протидії підприємницьким ризикам. Економічний форум. №4. 2018. С. 162-169.
21. Кисіль І. Г. Сутність та значення ризику підприємства. Матер. III Всеукр. наук.-практич. інтернет-конфер. [«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»], (31 жовтня 2018 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2018. С. 56-57.

22. Ковцун А. Сутність та характеристика факторів, що впливають на рівень ризику підприємства. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-30 жовтня 2021 р. : В 2 т. Том 1. Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С.91-92.
23. Кравець, М. Управління природними ризиками в аграрному секторі Аграрна економіка. 2021. №2. С. 27-35.
24. Краснокутська Н. Н. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі. Харків.: ФОРТ, 2014. 134с.
25. Лакіза В.В. Ризик регулювання у процесі планування виробничого господарської діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 58–65.
26. Левченко, М.О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств: дис. .канд. екон. наук: 08.00.04 . Хмельницький, 2013. 249 с.
27. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.
28. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312с.
29. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. №3. Т.2. С.33-39.
30. Марущак, С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками. Нац. унт кораблебуд. ім. адмірала Макарова. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.
31. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 224 с.
32. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 380 с.

33. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія / Мороз О.В., Матвійчук А.В. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 177 с.
34. Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.
35. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
36. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(27). С. 151–158.
37. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с
38. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Львів: Видавництво НУ “ЛП”, 2019. № 457. С. 23-32.
39. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
40. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 1(2). - С. 77-82.
41. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.
42. Свідерська, А.В. Дослідження ризиків у правовому регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць.

Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. Випуск 24. С.58–63.

43. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. Т. 2, № 2 (66). С. 224–227.

44. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2019. Випуск 198, Т. IV. С. 910–916.

45. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2008. № 6. С. 84–93.

46. Тюленєва Ю. Основи управління ризиками підприємницької діяльності. Проблемы науки. 2010. №2. С. 32–43.

47. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9-13.

48. Чекалова Н.Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. Бізнес-навігатор. 2020. № 2(34). С. 223– 230.

49. Шевчук, В. Системний підхід до управління ризиками в умовах невизначеності. Економіка підприємства. 2022. №4. С. 34-45.

50. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська акад., 2011 . 242 с.

51. Ярославський А.О. Управління економічною безпекою підприємства. Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

52. Glasserman P. Monte Carlo Methods in Financial Engineering. New York: Springer, 2003. 596 p.

53. Glasserman P., Kang W., Shahabuddin P. Fast simulation of multifactor portfolio credit risk. Operations Research. 2008. Vol. 56. P. 1200-1217.

54. Hillson, J. Strategic Risk Management Integration. *Journal of Risk Management*. 2021. Vol. 15, No. 2. P. 78-89.

55. Hogarth, M. Social Risks and Their Impact on Decision-Making Processes // *International Journal of Social Economics*. 2020. Vol. 47, No. 6. P. 1221-1235.