

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

« ___ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

« ___ » _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління фінансовими та комерційними ризиками
підприємства»**

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**

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **к.е.н., доцент**
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Альона ТЮРИНА**

Виконав

_____ **здобувач**
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ **Вадим ПІСКІВЕЦЬ**

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ Олена КОВТУН**
(підпис)

«_16_» _____ грудня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

Пісківцю Вадиму Валентиновичу

(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 фінансовими та комерційними ризиками підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2235 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.30 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Фінансова звітність підприємства; внутрішні положення, наукова, навчальна та методична література, публікації у фахових журналах; результати власних досліджень і спостережень, отриманих у процесі проходження практики на підприємстві.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства
2. Аналіз фінансових і комерційних ризиків на прикладі ТОВ «Аратта»
3. Напрями удосконалення системи управління фінансовими та комерційними ризиками на підприємстві

Дата видачі завдання «16» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Альона ТЮРИНА** _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Вадим ПІСКІВЕЦЬ** _____
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3х розділів, висновків, списку використаних джерел з 51 найменування. Робота містить 23 таблиці, 3 рисунки. Основний текст роботи викладено на 61 с.

Актуальність теми. Діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з цілим спектром фінансових та комерційних ризиків. Ці ризики, починаючи від коливань валютних курсів, процентних ставок та цін на сировину і закінчуючи ризиками втрати ринку, неплатежів контрагентів чи змін у конкурентному середовищі, можуть суттєво вплинути на фінансову стійкість, платоспроможність та досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління ризиками забезпечує не лише захист від можливих збитків, але й створює конкурентні переваги через більш обґрунтоване прийняття рішень та оптимізацію використання ресурсів.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних аспектів і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства на прикладі ТОВ «Аратта».

Завдання дослідження:

- вивчити сутність концепції ризику у підприємстві та факторів їх виникнення;
- дослідити підходи до управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства;
- узагальнити методології оцінки та аналізу фінансових та комерційних ризиків підприємства;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Аратта»;
- надати оцінку фінансового стану підприємства та ідентифікувати ризиків ТОВ «Аратта»;
- проаналізувати вплив ризиків на комерційну діяльність підприємства;
- систематизувати інструменти зниження та нейтралізації фінансових і

комерційних ризиків підприємства;

- розробити комплексну систему управління ризиками в ТОВ «Аратта»;
- обґрунтувати можливість застосування зарубіжного досвіду управління ризиками в Україні.

Об'єкт дослідження: процес управління фінансовими та комерційними ризиками на підприємстві. *Предмет дослідження:* методи та інструменти ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків.

Методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, методи графічного зображення, порівняльний аналіз, матриця ризиків, експертні оцінки, моделювання.

Виконана магістерська робота має як наукове, так і практичне значення, оскільки запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані не лише ТОВ «Аратта», а й іншими підприємствами аграрного сектору України для побудови ефективної системи управління ризиками, спрямованої на сталий розвиток та зміцнення економічної безпеки.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИЗИК, ФІНАНСОВИЙ РИЗИК, КОМЕРЦІЙНИЙ РИЗИК, УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, СТРАХУВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, класифікація та фактори виникнення ризиків підприємства.....	9
1.2. Підходи до управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства.....	13
1.3. Методологія оцінки та аналізу фінансових та комерційних ризиків підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ І КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Аратта».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Аратта».....	23
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства та ідентифікація ризиків ТОВ «Аратта».....	27
2.3. Аналіз впливу ризиків на комерційну діяльність підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
3.1. Інструменти зниження та нейтралізації фінансових і комерційних ризиків підприємства.....	35
3.2. Розробка комплексної системи управління ризиками в ТОВ «Аратта».....	42
3.3. Зарубіжний досвід управління ризиками та можливість його застосування в Україні.....	44
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища підприємства стикаються з великою кількістю ризиків, які впливають на їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Особливої уваги набувають питання ефективного управління фінансовими та комерційними ризиками, оскільки саме вони здатні призвести до значних втрат або навіть банкрутства підприємства. Пандемічні, інфляційні, валютні, логістичні та політичні чинники останніх років лише посилили потребу в науково обґрунтованому підході до ризик-менеджменту.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних аспектів і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства на прикладі ТОВ «Аратта».

Завдання дослідження:

- вивчити сутність концепції ризику у підприємстві та факторів їх виникнення;
- дослідити підходи до управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства;
- узагальнити методології оцінки та аналізу фінансових та комерційних ризиків підприємства;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Аратта»;
- надати оцінку фінансового стану підприємства та ідентифікувати ризиків ТОВ «Аратта»;
- проаналізувати вплив ризиків на комерційну діяльність підприємства;
- систематизувати інструменти зниження та нейтралізації фінансових і комерційних ризиків підприємства;
- розробити комплексну систему управління ризиками в ТОВ «Аратта»;
- обґрунтувати можливість застосування зарубіжного досвіду управління ризиками в Україні.

Об'єкт дослідження: процес управління фінансовими та комерційними ризиками на підприємстві.

Предмет дослідження: методи та інструменти ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків.

Методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, методи графічного зображення, порівняльний аналіз, матриця ризиків, експертні оцінки, моделювання.

Інформаційна база: нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Аратта», наукові публікації українських і зарубіжних авторів, ресурси Державної служби статистики України, електронні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього використання результатів аналізу ліквідності та платоспроможності для ухвалення ефективних управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Аратта». Запропоновані аналітичні інструменти та рекомендації можуть бути впроваджені у фінансову практику компанії для покращення платоспроможності, оптимізації структури активів і зобов'язань, а також для запобігання фінансовим ризикам у майбутньому.

Наукова новизна одержаних результатів - у межах дослідження уточнено методичні підходи до оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства, що ґрунтуються на комплексному використанні фінансових коефіцієнтів та виявленні внутрішніх резервів стабілізації фінансового стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризиків підприємницької діяльності та фактори їх виникнення

Ризик у діяльності підприємства – це імовірність виникнення несприятливих подій, що призводять до втрати частини прибутку, капіталу або зниження фінансової стійкості. Згідно з Кузьміним О.Є. і Герасимчуком З.В. [5; 6] ризик є невід’ємним елементом будь-якої підприємницької діяльності, оскільки рішення завжди ухвалюються в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У ринковій економіці ризик виконує подвійну функцію – з одного боку, виступає загрозою для досягнення цілей підприємства, а з іншого – є рушійною силою розвитку, оскільки спонукає менеджмент до пошуку нових рішень і підвищення ефективності управління ресурсами.

В економічній літературі ризик розглядається як вірогідність відхилення фактичних результатів від очікуваних. Тому важливо не лише уникати ризику, а й управляти ним – тобто виявляти, вимірювати та контролювати його рівень.

Категорія «ризик» є центральною у фінансовій науці, визначаючи можливість відхилення фактичного результату діяльності (прибутку, рентабельності, грошового потоку) від очікуваного або планового показника [14].

Концептуальні основи ризику:

1. Класична доктрина [15]: ключовим є розмежування між ризиком (Risk), який є вимірним і піддається статистичному аналізу, та невизначеністю (Uncertainty), яка є невимірною і пов'язана з унікальними подіями, для яких не існує статистичної бази. В умовах воєнно-економічної трансформації (як в Україні), більшість підприємницьких загроз трансформуються саме у сферу

невизначеності.

2. Теорія портфеля Г. Марковіца [16]: ризик вимірюється через дисперсію або середньоквадратичне відхилення очікуваних доходів. Марковіц ввів поняття «ефективний портфель», який максимізує очікуваний дохід при заданому рівні ризику, або мінімізує ризик при заданому рівні доходу.

3. Дуалістична природа ризику: ризик має подвійний вимір:

- чистий (статичний) ризик - приносить лише збитки або нульовий результат (наприклад, стихійні лиха, пожежі). Управління чистим ризиком часто зводиться до передачі (страхування) або уникнення.

- спекулятивний (динамічний) ризик - передбачає можливість як збитків, так і надприбутків (наприклад, валютні операції, інноваційні інвестиції). Управління спекулятивним ризиком передбачає прийняття його в межах встановленого ліміту (Risk Appetite).

Фінансовий ризик визначається як імовірність збитків або втрати фінансової стійкості, пов'язаної з функціонуванням фінансового ринку (валютні курси, процентні ставки, ціни на активи) та фінансової структури підприємства (кредити, ліквідність) [5]. Комерційний (операційний) ризик – це ризик збитків, спричинених помилками у внутрішніх процесах, людським фактором, збоями систем або зовнішніми логістичними чи маркетинговими проблемами [7]. У діяльності СТОВ "АРАТТА", ці ризики нерозривно пов'язані, оскільки комерційні збої (наприклад, брак) безпосередньо спричиняють фінансові втрати.

Фінансові та комерційні ризики посідають ключове місце, оскільки безпосередньо впливають на стабільність підприємства. Фінансові ризики пов'язані з рухом капіталу, кредитними операціями, ліквідністю та рентабельністю, тоді як комерційні – із реалізацією продукції, зміною попиту та поведінкою контрагентів. Загальна класифікація ризиків приведена у табл. 1.1.

Середовище функціонування підприємства є складним і динамічним, тому фактори ризику можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми (таблиця 1.2).

Таблиця 1.1 Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Види ризиків	Приклади прояву
За сферою виникнення	Виробничі, фінансові, комерційні, інноваційні, соціальні, екологічні	Збої в постачанні, коливання курсу, невдалі інвестиції
За причиною виникнення	Зовнішні та внутрішні	Зміни законодавства, неефективне управління
За наслідками	Допустимі, критичні, катастрофічні	Втрата прибутку, банкрутство
За тривалістю впливу	Короткострокові, довгострокові	Курсові коливання / зниження попиту
За можливістю страхування	Страхові, нестрахові	Майнові / репутаційні

Джерело: систематизовано автором на основі [17; 27; 36].

Таблиця 1.2 Основні фактори виникнення фінансових та комерційних ризиків підприємства

Група факторів	Характеристика	Приклади
Зовнішні економічні	Колівання валютного курсу, інфляція, зміна ставок кредитування	Зростання облікової ставки НБУ з 6 % (2020 р.) до 15 % (2024 р.)
Зовнішні політичні	Нестабільність, військові ризики, зміни законодавства	Вплив воєнного стану на експорт
Зовнішні ринкові	Конкуренція, платоспроможність споживачів, коливання попиту	Зниження купівельної спроможності домогосподарств
Внутрішні фінансові	Недостатня ліквідність, помилки в управлінні активами	Низький коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань
Внутрішні організаційні	Недосконала структура управління, слабкий контроль ризиків	Відсутність політики ризик-менеджменту

Джерело: систематизовано автором на основі [18; 27; 36].

За даними НБУ [1], серед основних макроекономічних ризиків для українських підприємств залишається інфляційний фактор (8,6 % у 2023 р.) та валютна волатильність (курс гривні коливався від 36 до 41 грн/дол.). Такі показники створюють додаткові виклики для підприємств аграрного сектору, зокрема для СТОВ «Аратта», яке здійснює діяльність у сфері сільського господарства.

Негативні наслідки фінансових і комерційних ризиків можуть проявлятися через:

- зниження ліквідності та оборотності капіталу;
- збільшення дебіторської заборгованості;

- втрату ринкових позицій;
- скорочення обсягів реалізації;
- зниження прибутковості.

За даними Державної служби статистики України [13], понад 48 % підприємств визнають нестабільність фінансового середовища основною перешкодою для розвитку. Це підкреслює важливість системного управління ризиками.

Управління ризиками передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку та мінімізацію впливу ризикових факторів. У сучасній науковій літературі виділяють три основні підходи до управління ризиками [5; 7] (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 Порівняльна характеристика підходів до управління ризиками

Підхід	Основні риси	Переваги	Недоліки
Класичний	Реагування на ризики після їх виникнення	Простота, доступність	Низька ефективність у динамічному середовищі
Системний	Комплексна оцінка взаємопов'язаних ризиків	Зменшення повторюваних втрат	Складність реалізації
Інтегрований (ERM)	Включення ризиків у стратегічне управління	Підвищення стійкості, гнучкості	Висока вартість впровадження

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 7].

1. Класичний підхід – передбачає ідентифікацію ризиків і застосування страхування або резервування.

2. Системний підхід – розглядає ризики як елементи єдиної системи управління підприємством.

3. Інтегрований підхід (ERM) – базується на впровадженні корпоративної культури управління ризиками та інтеграції цього процесу у стратегічне планування.

Згідно з аналітичним звітом PwC Ukraine [4], понад 62 % українських підприємств планують у 2025 р. впроваджувати елементи системи ERM (Enterprise Risk Management), що свідчить про поступовий перехід до більш зрілої культури ризик-менеджменту.

1.2. Підходи до управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства

Управління ризиками сьогодні виходить за рамки простих фінансових розрахунків і є частиною корпоративного управління та стратегічного планування – це концепція ERM (Enterprise Risk Management) [19].

ERM за COSO «Integrating with Strategy and Performance»: ERM є процесом, що здійснюється керівництвом підприємства, радою директорів та іншим персоналом, застосовується при встановленні стратегії та забезпечує управління ризиками [10].

Ключові компоненти ERM:

1. Корпоративне управління та культура - встановлення толерантності до ризику та апетиту до ризику на рівні ради директорів, що є лімітом для всіх подальших операцій.
2. Встановлення стратегії та цілей через ідентифікацію ризиків, що можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей (стратегічний ризик).
3. Ефективність щодо ідентифікації, оцінки, пріоритезації та реагування на ризики.
4. Перегляд та ревізія ризиків через постійний моніторинг ефективності управління ризиками.
5. Інформація, комунікація та звітність через встановлення та використання ключових індикаторів ризику (KRI) для раннього попередження.

Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 (Risk Management – Guidelines) надає принципи та рамкову структуру для створення і підтримки ефективної системи ризик-менеджменту [9]. Ключовий принцип – ризик-менеджмент створює та захищає цінність підприємства. Процес управління ризиками підприємства включає низку взаємопов'язаних етапів (рис. 1.1).

Як зазначає Буряк П. Ю. [23], основною умовою ефективного ризик-менеджменту є перехід від реактивного до превентивного управління, тобто створення системи, яка здатна попереджати ризикові події ще до їхнього прояву.

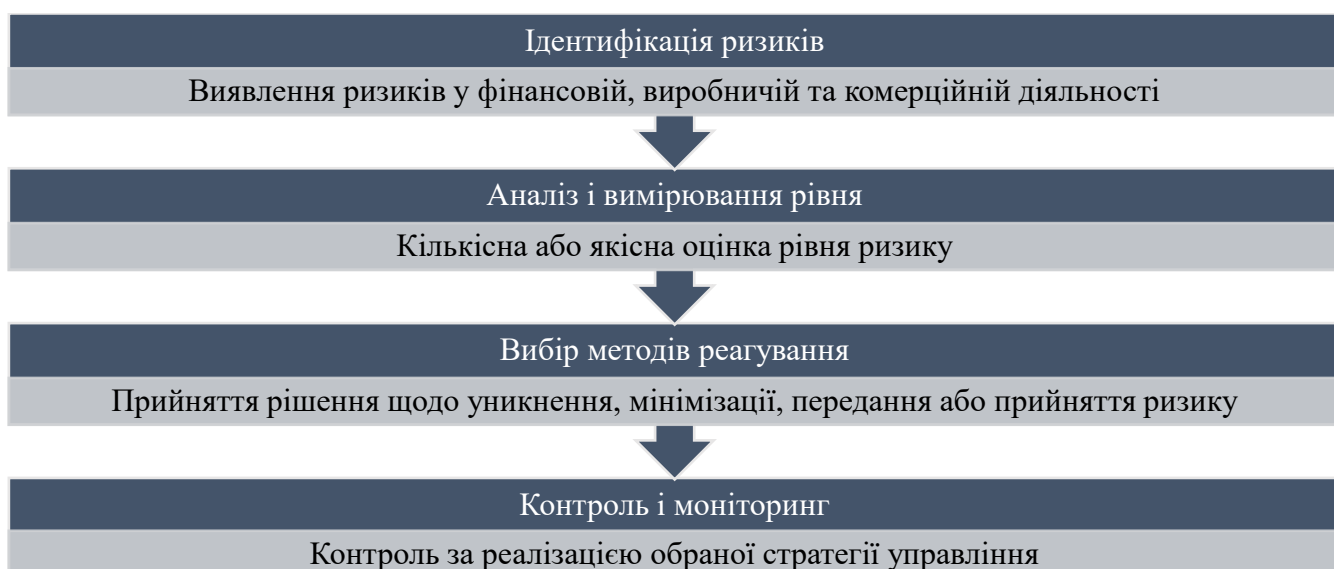


Рис. 1.1. Процес управління ризиками підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [20; 23; 39].

Більш детально варто зупинитися на методах управління фінансовими та комерційними ризиками. Фінансові ризики, що пов'язані з грошовими потоками, прибутковістю та ліквідністю підприємства, потребують різних підходів до нейтралізації. У таблиці 1.4 наведено узагальнення сучасних методів управління фінансовими ризиками.

Таблиця 1.4 Методи управління фінансовими ризиками підприємства

Група методів	Сутність	Приклади застосування
Уникнення ризику	Відмова від операцій із підвищеною невизначеністю	Відмова від валютних кредитів під час курсової нестабільності
Зниження ризику	Диверсифікація активів, хеджування	Розподіл інвестицій між кількома проектами
Передання ризику	Страховання, факторинг, лізинг	Страховання майна та кредитних ризиків
Прийняття ризику	Формування резервів, покриття втрат власним капіталом	Резервування коштів на непередбачувані витрати

Джерело: систематизовано автором на основі [31-33].

За статистикою НБУ [1], близько 40 % підприємств аграрного сектору України активно використовують страхування посівів і майна як інструмент передання ризиків, тоді як 60 % надають перевагу самострахуванню через резерви.

Комерційні ризики у свою чергу пов'язані із взаємодією з ринком – споживачами, конкурентами та партнерами. Основними інструментами зниження комерційних ризиків є:

1. Маркетинговий моніторинг ринку – постійний аналіз кон'юнктури, поведінки споживачів і конкурентів.

2. Контрактна система захисту – застосування довгострокових договорів із постачальниками, штрафних санкцій.

3. Кредитна політика – перевірка контрагентів перед укладанням угод, управління дебіторською заборгованістю.

4. Гнучке ціноутворення – використання диференційованих знижок, відстрочок платежів, сезонних акцій.

Таблиця 1.5 Приклади інструментів управління комерційними ризиками на підприємствах аграрного сектору (2020–2024 рр.)

Інструмент	Середній рівень застосування	Ефект для підприємства
Довгострокові контракти на поставку	65 % підприємств	Зменшення цінової волатильності
Впровадження CRM-систем	54 %	Оптимізація відносин із клієнтами
Моніторинг конкурентів	72 %	Збільшення частки ринку
Гнучке ціноутворення	49 %	Підвищення лояльності покупців

Джерело: [2].

У сучасних умовах бізнесу управління ризиками переходить на стратегічний рівень. Основними тенденціями є:

- цифровізація процесів аналізу ризиків (використання Big Data, AI-аналітики);
- впровадження ESG-підходів (екологічна та соціальна відповідальність);
- інтеграція ризик-менеджменту у бізнес-планування та бюджетування.

Дослідження Deloitte [3] показало, що 67 % українських компаній у 2024–2025 рр. планують інвестувати в автоматизовані системи моніторингу ризиків (Risk Dashboard, ERP-модулі SAP, Oracle Risk Cloud).

Вибір релевантної стратегії реагування на ризики та вибір фінансових інструментів нейтралізації ґрунтується на мапі ризиків "Ймовірність-Вплив" (рис. 1.2). Для кожного критичного ризику (червона/помаранчева зона) має бути розроблений індивідуальний план реагування.

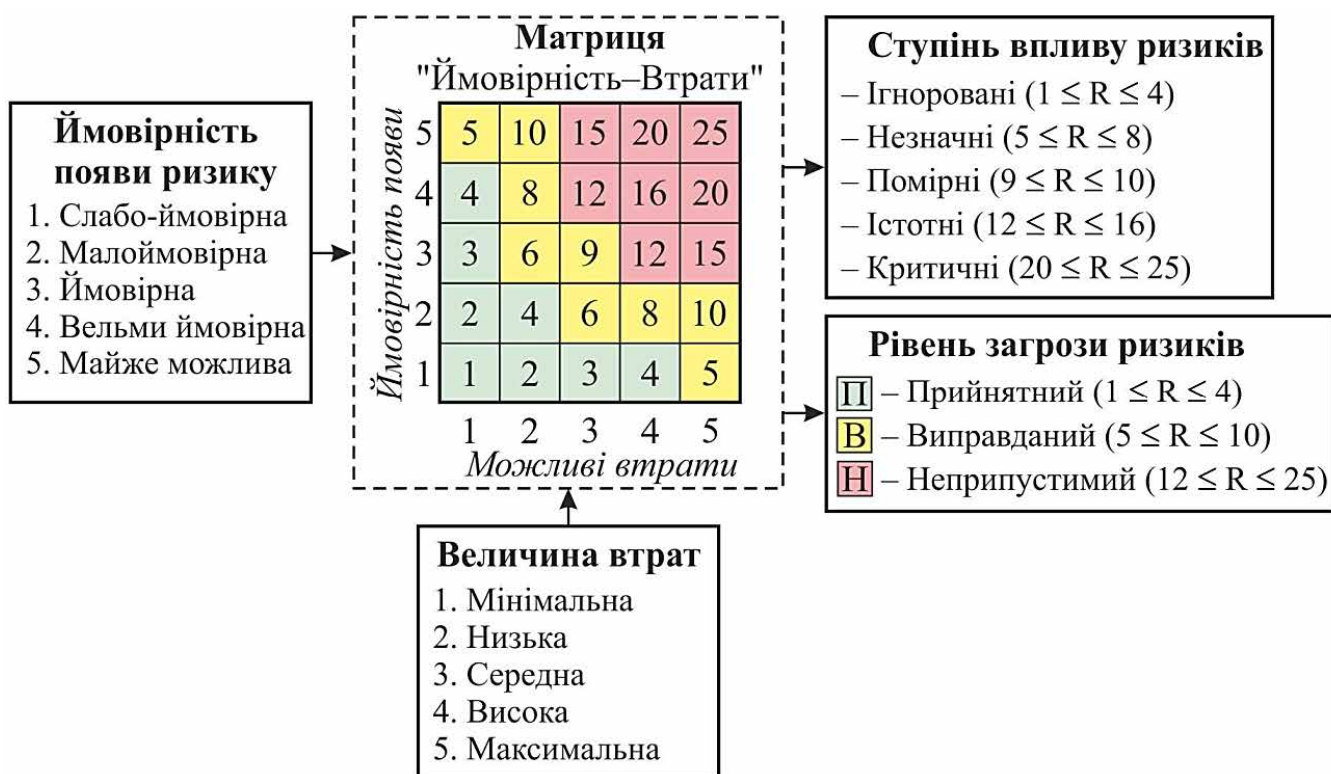


Рис. 1.2. Матриця ризиків [21].

Залежно від рівня загрози ризиків та ресурсів підприємства обирають одну або декілька стратегій:

А. Стратегії зниження (reduction) та уникнення (avoidance) - найбільше застосовуються до несистемних (внутрішніх) комерційних та операційних ризиків:

- зниження операційного ризику може відбуватися шляхом впровадження плану безперервності бізнесу (BCP), диверсифікація сировинної бази (зниження залежності від одного постачальника), постійне технічне обслуговування обладнання;
- зниження кредитного ризику проводять через впровадження жорсткої кредитної політики, скорочення терміну відтермінування платежу, впровадження скорингових систем оцінки платоспроможності клієнтів.

Б. Стратегія передачі ризику на третю сторону (transfer) та хеджування є ключовою для управління системними (зовнішніми) фінансовими ризиками, особливо валютним ризиком. Хеджування – це використання фінансових інструментів для нівелювання ризику від несприятливої зміни ціни базового активу (курсу валюти, процентної ставки). Основні інструменти:

1. Форвардні контракти - обов'язання купити/продати певну кількість валюти (наприклад, EUR для оплати імпорту) у майбутньому за ціною, погодженою сьогодні. Ефект такого контракту - фіксація курсу, повна нейтралізація валютного ризику.

2. Опціонні контракти - право (але не зобов'язання) купити/продати актив за фіксованою ціною. Ключова перевага - це гнучкість, що дозволяє скористатися вигідною зміною курсу, але обмежує збитки.

3. Страхування - передача чистого ризику (пожежа, військове руйнування) страховій компанії. Сьогодні для українських підприємств набуває актуальності державне страхування та програми підтримки (MIGA, DFC) для покриття воєнного ризику.

В. Стратегія прийняття (acceptance) та резервування ризику виправдане у двох випадках:

- коли ймовірність та вплив низькі (жовта зона);
- коли ризик є спекулятивним, і підприємство усвідомлено йде на нього заради потенційного надприбутку, але встановлює чіткі ліміти (наприклад, VaR-ліміт).

Реалізується через такі фінансові інструменти, як створення внутрішніх резервних фондів або резерв сумнівних боргів згідно з П(С)БО 10.

1.3. Методологія оцінки та аналізу фінансових та комерційних ризиків підприємства

Методологія оцінки ризиків включає кількісні та якісні методи. Так, якісний аналіз визначає типи, причини та наслідки ризиків, тоді як кількісний – дозволяє оцінити імовірність та розмір можливих втрат (табл. 1.6).

Для комплексної оцінки фінансових ризиків, які безпосередньо загрожують платоспроможності та фінансовій стабільності підприємства, використовується система показників фінансової стійкості та платоспроможності, які доповнюють статистичні методи (VaR). Ці коефіцієнти, засновані на даних фінансової звітності, дозволяють ідентифікувати загрози

ризиків ліквідності та кредитного ризику.

Таблиця 1.6 Основні методи оцінки ризиків підприємства

Група методів	Приклади	Особливості
Якісні	SWOT-аналіз, експертна оцінка, анкетування	Не потребують великих обсягів даних
Кількісні	Метод дисперсії, варіації, коефіцієнтів ризику, VaR-модель	Базуються на статистичних розрахунках
Інтегровані	Сценарний, імітаційний, кореляційний аналіз	Дають змогу моделювати вплив ризиків

Джерело: систематизовано автором на основі [18; 22].

До показників оцінки фінансової стійкості та платоспроможності відносять:

- Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії), який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Чим вище показник, тим нижчий ризик фінансової залежності та вища стійкість до зовнішніх шоків (наприклад, підвищення процентних ставок).

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума активів}} \quad (1.1)$$

- Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) визначає, чи можуть поточні активи підприємства покрити його короткострокові зобов'язання. Падіння цього коефіцієнта нижче норми (1.5 – 2.0) є прямим індикатором зростання ризику ліквідності.

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.2)$$

- Коефіцієнт варіації прибутку використовується для кількісної оцінки операційного та фінансового ризику з погляду прибутковості. Він показує відносну мінливість (волатильність) чистого прибутку щодо його середнього значення.

$$\text{Коефіцієнт варіації} = \frac{\text{Середньоквадратичне відхилення прибутку}}{\text{Середнє очікуване значення прибутку}} \quad (1.3)$$

Високе значення свідчить про значну нестабільність фінансових результатів підприємства, що є прямим проявом реалізації спекулятивного

ризик.

Коефіцієнт покриття боргу або модель DSCR (Debt Service Coverage Ratio) є критичним інструментом для оцінки кредитоспроможності та довгострокового ризику неплатоспроможності підприємства, особливо в умовах залучення значних позикових коштів. Призначення: DSCR вимірює здатність підприємства генерувати достатній операційний грошовий потік для покриття всіх своїх боргових зобов'язань (основна сума боргу та відсотки) протягом певного періоду [38].

$$\text{Формула: } DSCR = \frac{EBITDA}{\text{Debt Service}} \quad (1.4)$$

де: EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) – прибуток до сплати відсотків, податків та амортизаційних відрахувань. Цей показник максимально точно відображає операційний грошовий потік, який може бути спрямований на обслуговування боргу.

Debt Service – Сума всіх платежів з обслуговування боргу за період, включаючи сплату відсотків та погашення основної суми кредитів.

Інтерпретація ризику:

$DSCR > 1.5$ - фінансова стійкість та кредитоспроможність вважаються прийнятними (низький ризик). Підприємство має значний буфер безпеки.

$1.0 < DSCR < 1.5$ - помірний ризик. Підприємство здатне обслуговувати борг, але без значного запасу, а невеликий збій в операційній діяльності може призвести до дефолту.

$DSCR < 1.0$ - високий ризик. Операційного грошового потоку недостатньо для покриття боргових зобов'язань, що сигналізує про високий ризик фінансової неспроможності та потенційний дефолт.

Таблиця 1.7 Середні значення фінансових коефіцієнтів підприємств аграрного сектору України (2020–2024 рр.)

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,45	0,48	0,52	0,54	0,56
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	1,20	1,27	1,30	1,34
DSCR	1,22	1,31	1,38	1,44	1,53

Джерело: [2].

Цей показник є ключовим для банків та інвесторів при оцінці Кредитного ризику СТОВ "АРАТТА" та прийнятті рішень про надання фінансування. Комерційні ризики у свою чергу оцінюються за допомогою показників рентабельності реалізації, обсягу продажів, платоспроможності клієнтів. Для цього використовується індекс варіації попиту, частка простроченої дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів.

Таблиця 1.8 Динаміка комерційних показників підприємств аграрного сектору (2020–2024 рр.)

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність реалізації, %	9,8	11,2	10,1	12,3	13,0
Оборотність запасів, днів	95	89	85	81	78
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	18	16	14	13	11

Джерело: [2].

Інтегральна оцінка ризику є найвищим рівнем кількісного аналізу в рамках концепції ERM. Вона має на меті об'єднати всі ідентифіковані та кількісно оцінені ризики (фінансові, комерційні, операційні, стратегічні) в єдину агреговану метрику (Risk Aggregation), що дозволяє керівництву приймати рішення щодо загального Ризик-апетиту та адекватності капіталу. Інтегральний ризик – це сукупний, кумулятивний ризик підприємства, що враховує не лише індивідуальну величину кожного ризику, але й кореляційні зв'язки та ефект диверсифікації між ними.

Основні цілі інтегральної оцінки [19]:

- Визначення економічного капіталу (Economic Capital) через розрахунок мінімального обсягу капіталу, необхідного для покриття непередбачених збитків від усіх ризиків із заданим рівнем довіри (наприклад, 99.9%).

- Оцінка ризикового профілю через візуалізацію та порівняння внеску кожного типу ризику у загальний профіль підприємства.

- Прийняття стратегічних рішень з використанням показника RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) для оцінки ефективності капіталу з

урахуванням ризику.

Процес агрегування ризиків є складним, оскільки вимагає обліку того, що різні ризики (наприклад, валютний та кредитний) можуть бути пов'язані або, навпаки, нейтралізувати один одного (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 Основні етапи моделювання інтегрального ризику

Етап	Зміст	Методологія
1. Кількісна оцінка індивідуальних ризиків	Розрахунок потенційних збитків для кожного ризику (Кредитний, Валютний, Ліквідності) за єдиною метрикою (часто VaR).	VaR-моделі, Стрес-тестування.
2. Визначення кореляції	Розрахунок коефіцієнтів кореляції (ρ) між усіма парами ризиків. Критичний момент: $\rho \neq 1$ (існує диверсифікаційний ефект).	Статистичні методи, Матриця кореляції.
3. Агрегування (Зведення)	Комбінування індивідуальних ризиків за допомогою математичних моделей (найчастіше – метод копул або метод згортки).	Метод копул (Copula), Метод Монте-Карло.
4. Розрахунок економічного капіталу (EC)	Визначення загального кумулятивного збитку, який відповідає прийнятому рівню довіри (наприклад, 99.9% для EC).	Розрахунок інтегрального VaR (IVaR).

Джерело: систематизовано автором на основі [22; 27].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто теоретичні основи управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства.

Визначено, що ризик – це ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від запланованих, що може призвести до фінансових втрат або зниження ефективності діяльності.

Систематизовано основні види ризиків – фінансові, комерційні, виробничі, інвестиційні, інноваційні та зовнішньоекономічні. Уточнено, що на їх виникнення впливають як внутрішні фактори (структура капіталу, рівень управління, стан виробництва), так і зовнішні (економічна ситуація, політична нестабільність, зміни кон'юнктури ринку).

Досліджено основні підходи до управління ризиками: класичний, системний, процесний, інтегрований і ризик-орієнтований. Встановлено, що найефективнішим для сучасних підприємств є комплексний підхід, який передбачає безперервний процес ідентифікації, оцінки, мінімізації та моніторингу ризиків у взаємозв'язку з фінансовими показниками.

Узагальнено методологію оцінки фінансових і комерційних ризиків, яка включає якісні та кількісні методи: експертні оцінки, аналіз чутливості, метод сценаріїв, статистичні моделі, показники варіації та ймовірності збитків. Підкреслено, що систематичне оцінювання ризиків є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільності фінансових результатів підприємства.

Отже, у першому розділі сформовано теоретико-методичне підґрунтя управління ризиками, визначено сутність, класифікацію, чинники їх виникнення та основні підходи до оцінки і мінімізації, що створює основу для подальшого аналізу фінансового стану та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ І КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРАТТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Аратта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аратта» (код ЄДРПОУ 31805705) є сільськогосподарським підприємством, основною метою діяльності якого є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції. Підприємство функціонує на засадах повної господарської самостійності, самоокупності та самофінансування, здійснюючи свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, статуту та внутрішніх положень.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує можливість гнучкого управління, оптимального розподілу прибутку та обмеження ризиків учасників у межах їхніх вкладів.

Основними видами економічної діяльності є:

- вирощування зернових та технічних культур (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, соя);
- виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції;
- надання транспортно-логістичних послуг у межах аграрного бізнесу;
- виробництво альтернативної енергії завдяки експлуатації сонячної електростанції, що забезпечує часткове енергозабезпечення підприємства та реалізацію надлишкової електроенергії до енергомережі.

Підприємство розташоване в Київській області, орендує та має у власності ≈ 2500 га земель. Виробничі потужності включають:

- зерносховище на 10 тис. т;
- елеваторну лінію очищення та сушіння;
- автопарк із 12 одиниць техніки;
- три сонячні електростанції (СЕС) загальною потужністю 2,4 МВт.

Останніми роками підприємство активно впроваджує інноваційні підходи

у сфері енергозбереження, зокрема розвиток альтернативної енергетики – встановлення та експлуатацію сонячної електростанції, що забезпечує власні потреби у електроенергії та сприяє зниженню собівартості виробництва.

Організаційна структура ТОВ «Аратта» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які визначають основні напрями діяльності та затверджують фінансові результати. Поточне керівництво здійснює директор, який координує діяльність структурних підрозділів – бухгалтерії, виробничого відділу, відділу постачання, збуту, енергетичної служби, юридичного відділу тощо.

Управління здійснюють:

- загальні збори учасників – вищий орган управління;
- директор – керівник поточної діяльності;
- фінансово-бухгалтерська служба, виробничий відділ, служба енергозабезпечення, відділ постачання та збуту.

Кадровий потенціал підприємства характеризується стабільністю та високим рівнем професійної підготовки персоналу, що забезпечує ефективне виконання виробничих завдань.

За останні роки ТОВ «Аратта» демонструє позитивну динаміку розвитку. Обсяги виробництва і реалізації продукції зростають, підвищується рівень рентабельності, поліпшується структура активів. Значна частина прибутку спрямовується на оновлення основних засобів, модернізацію технічного парку, розвиток інфраструктури та впровадження новітніх технологій у виробництво.

Підприємство приділяє особливу увагу управлінню ризиками, серед яких найсуттєвішими є фінансові (валютні, кредитні, ліквідності) та комерційні (ринкові, цінові, договірні). З метою мінімізації ризиків застосовуються страхування, диверсифікація постачальників і споживачів, контроль за дебіторською заборгованістю, а також формування резервів.

Як видно з таблиці 2.1, діяльність ТОВ «Аратта» має позитивну динаміку розвитку. За три роки:

- виручка зросла на 42,7%, що свідчить про розширення обсягів

виробництва та збуту;

Таблиця 2.1. Динаміка фінансових показників ТОВ «Аратта»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 рр., %
	2022	2023	2024	
Основні засоби	113748	102204	115899	+1,9
Необоротні активи	113755	102208	115899	+1,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9683	22918	2902	-70,0
Гроші та їх еквіваленти	8454	46750	99499	+1076,9
Оборотні активи	202891	189809	279103	+37,8
Активи	316647	292017	395002	+24,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	30	30	30	0,0
Власний капітал	294220	289435	373906	+27,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	22427	2582	21096	-5,9
Пасиви	316647	292017	395002	+24,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	169741	303013	310713	+83,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	117259	267256	190852	+62,8
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	39202	11975	104583	+166,8
Валовий прибуток (збиток)	52482	35757	119861	+128,4
Фінансові результати від операційної діяльності	38976	10498	101305	+166,3
Чистий фінансовий результат	39202	11975	104583	+166,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

- чистий прибуток зріс удвічі, що є наслідком підвищення ефективності використання ресурсів і зниження собівартості;
- рентабельність продажів підвищилася з 5,3% до 8%, тобто підприємство працює прибутково;
- зросли обсяги активів, що вказує на оновлення матеріально-технічної бази.

Серед стратегічних напрямів розвитку підприємства на найближчі роки – модернізація виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій у систему обліку та управління ризиками, розширення асортименту продукції та збільшення частки екологічно чистого виробництва.

Стратегічною метою підприємства є підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, розширення ринків збуту, переходу на сучасні енергозберігаючі

технології, впровадження системи управління якістю та ризиками відповідно до міжнародних стандартів ISO.

В умовах сучасної економіки одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств є диверсифікація діяльності та впровадження енергозберігаючих технологій. СТОВ «Аратта» активно розвиває інноваційний напрям – власну сонячну електростанцію (СЕС), що забезпечує підприємство електроенергією для внутрішніх потреб і формує додаткове джерело доходу.

Розвиток СЕС дозволяє СТОВ «Аратта» зменшити залежність від традиційних джерел енергії та коливань тарифів. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє:

- скороченню виробничих витрат на енергозабезпечення (до 25–30%);
- зменшенню собівартості продукції рослинництва;
- підвищенню енергоефективності підприємства;
- зниженню викидів парникових газів, що відповідає принципам екологічної відповідальності та європейським стандартам ESG.

Будівництво та експлуатація сонячної електростанції створює низку переваг для підприємства:

- стабільне енергозабезпечення виробничих потужностей (електропостачання зерносушарок, складів, технічного парку);
- можливість реалізації надлишків електроенергії в енергомережу за «зеленим тарифом»;
- підвищення фінансової стійкості та зниження енергетичних ризиків;
- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- можливість залучення грантів і кредитів під екоенергетичні проєкти (наприклад, від фондів ЄС або державних програм підтримки).

У перспективі 3–5 років СТОВ «Аратта» може забезпечити повну енергетичну автономність та скоротити витрати на електроенергію до мінімуму, що позитивно вплине на рівень рентабельності господарської діяльності.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства та ідентифікація ризиків ТОВ «Аратта»

Ефективне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства неможливе без комплексного аналізу його фінансового стану. Такий аналіз дозволяє визначити рівень платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості, а також своєчасно ідентифікувати потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на результати діяльності.

Сонячні електростанції покривають $\approx 45\%$ енергопотреб підприємства, зменшуючи операційні ризики та залежність від постачальників електроенергії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Показники СЕС ТОВ «Аратта»

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Потужність 1 станції, кВт	800	800	800	0,0
Кількість станцій	3	3	3	0,0
Річний виробіток, тис. кВт·год	600	780	820	+36,7
Дохід, тис. грн	2200	5200	6800	+209,1
Рентабельність, %	16,3	17,8	18,2	+11,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Проаналізуємо динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «Аратта», для оцінки фінансового стану ТОВ «Аратта» розглянемо ключові показники за 2022–2024 р. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Аратта», тис. грн

Показник	Роки			Коментар
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка)	177051,2	304591,7	326124,4	Значний ріст виручки між 2022 і 2023 роками
Чистий прибуток	39202,2	11974,6	104583,3	Великі коливання прибутковості
Активи	316646,7	292017,0	395001,9	Активи зросли у 2024 році після невеликого падіння в 2023 році
Зобов'язання	22426,9	2582,4	21095,7	Коливання зобов'язань – виглядає нестабільно

Джерело: узагальнено за даними фінансової звітності підприємства.

Як видно з наведених у таблиці даних, діяльність СТОВ «Аратта» у 2022–2024 рр. характеризується загальною позитивною динамікою розвитку. Зокрема, виручка підприємства демонструє суттєве зростання – з 177,1 млн грн у 2022 р. до 326,1 млн грн у 2024 р., що свідчить про розширення масштабів виробництва та збуту продукції. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження чистого прибутку (до 12,0 млн грн), яке, ймовірно, пов'язане з підвищенням виробничих витрат або інвестиційними витратами на розвиток, зокрема у сфері сонячної енергетики. Уже у 2024 р. показник прибутку зріс до 104,6 млн грн, що свідчить про високу прибутковість та ефективність управлінських рішень.

Активи підприємства також мають тенденцію до зростання (з 316,6 млн грн у 2022 р. до 395,0 млн грн у 2024 р.), що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та нарощення інвестиційного потенціалу. Рівень зобов'язань залишається невисоким, що вказує на фінансову стійкість та достатню автономність підприємства.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства (табл. 2.4) є важливою складовою фінансової діагностики.

Таблиця 2.4 Аналіз показників ліквідності і платоспроможності ТОВ «Аратта», %

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	904,7	7350,1	1323,0
Абсолютна ліквідність	37,7	1810,3	471,6
Коефіцієнт "кислотний тест"	320,2	3745,0	765,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	290,7	3486,2	731,3
Відношення грошових коштів до активів	2,7	16,0	25,2
Проміжний коефіцієнт покриття	290,7	3486,2	731,3
Коефіцієнт автономії	92,9	99,1	94,7
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	258,6	283,2	322,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Ліквідність характеризує здатність підприємства оперативно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Основними показниками ліквідності є коефіцієнт загальної ліквідності, швидкої ліквідності

та абсолютної ліквідності. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами у короткостроковій перспективі.

Платоспроможність, у свою чергу, відображає загальну фінансову стійкість підприємства, тобто його спроможність своєчасно й повністю виконувати зобов'язання перед контрагентами не лише у короткостроковому, а й у довгостроковому періоді. Аналіз цих показників дозволяє виявити можливі фінансові ризики та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

На основі аналізу фінансової звітності, ринкової ситуації та галузевих факторів виділено такі ключові ризики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Ключові ризики СТОВ «Аратта»

№	Вид ризику	Суть ризику	Потенційний вплив	Ймовірність	Заходи мінімізації
1	Ціновий ризик	Коливання цін на зернові культури та добрива	Зниження маржі, нестабільність доходів	Висока	Диверсифікація культур, укладання форвардних контрактів
2	Кредитний ризик	Несвоєчасні розрахунки контрагентів	Дефіцит оборотних коштів	Середня	Моніторинг платоспроможності партнерів, страхування дебіторки
3	Валютний ризик	Коливання курсу гривні при закупівлях імпортованих матеріалів	Зростання собівартості	Середня	Використання валютних резервів, хеджування
4	Фінансовий ризик	Перевищення зобов'язання над власним капіталом	Зниження фінансової стійкості	Низька	Контроль кредитного навантаження, реструктуризація боргу
5	Технологічний ризик	Відмова обладнання, нестача енергоресурсів	Збої у виробництві	Середня	Резервне енергопостачання(СЕС), технічний аудит
6	Комерційний ризик	Втрата частини ринку збуту, непередбачувана конкуренція	Зменшення виручки	Середня	Маркетингова стратегія, розвиток партнерств
7	Кліматичний ризик	Несприятливі погодні умови	Зниження урожайності	Висока	Використання страхування посівів, агротехнології точного землеробства

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень

Загалом, СТОВ «Аратта» демонструє стабільну позитивну динаміку

розвитку, що забезпечується ефективною диверсифікацією діяльності, зокрема впровадженням альтернативної енергетики (СЕС), модернізацією виробництва та зростанням конкурентоспроможності на аграрному ринку. За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «Аратта» можна зробити висновок, що підприємство перебуває у стійкому фінансовому становищі, має достатній рівень ліквідності та прибутковості.

Проте його діяльність залишається вразливою до зовнішніх ризиків, зокрема цінових, кліматичних і валютних. Для забезпечення стабільності розвитку доцільно вдосконалити систему управління ризиками, зокрема шляхом запровадження моніторингових показників, створення страхових резервів і розробки антикризових планів реагування.

2.3. Аналіз впливу ризиків на комерційну діяльність підприємства

Ефективність комерційної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається здатністю вчасно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, що впливають на результати функціонування підприємства. Для ТОВ (СТОВ) «Аратта», яке функціонує у сільськогосподарській галузі та паралельно розвиває напрям відновлюваної енергетики, ризики мають комплексний характер – від кліматичних і технологічних до фінансово-комерційних і валютних.

Враховуючи фінансово-економічні показники підприємства за 2022–2024 рр. (виручка зросла з 177,05 млн. грн до 326,12 млн. грн, а прибуток – зі 39,20 млн. грн до 104,58 млн. грн), можна констатувати позитивну динаміку розвитку. Проте така діяльність супроводжується високим рівнем невизначеності та потребує постійного моніторингу ризиків.

Комерційна діяльність «Аратти» охоплює виробництво зернових і технічних культур, торгівлю сировиною, реалізацію енергії від сонячної електростанції та надання логістичних послуг. Для кожного з напрямів притаманні різні ризики:

- зовнішні ризики – коливання ринкових цін, валютні коливання, зміна державної політики у сфері аграрного експорту, форс-мажорні обставини (військові дії, кліматичні катаклізми);
- внутрішні ризики – неефективне планування витрат, технологічні збої, недостатня диверсифікація клієнтської бази, кадрові ризики.

Для комплексної оцінки впливу ризиків на діяльність ТОВ «Аратта» доцільно розглянути окремо основні групи ризиків.

Одними з найбільш значущих для підприємства є цінові ризики, пов'язані з нестабільністю цін на зернові культури, добрива, паливо та інші ресурси. У 2023 році зниження експортних цін на пшеницю й соняшник у поєднанні зі збільшенням вартості пального призвело до зменшення чистого прибутку підприємства майже утричі (з 39,2 млн. грн у 2022 р. до 11,97 млн. грн). Це свідчить про високу еластичність прибутковості щодо ринкових цін.

Підприємство активно реагує на такі виклики шляхом:

- укладання форвардних контрактів на продаж урожаю за фіксованою ціною;
- диверсифікації культур – збільшення частки технічних культур (соняшник, соя, ріпак);
- розширення внутрішнього ринку збуту через контракти з переробними підприємствами Київської та Полтавської областей.

Фінансові ризики для ТОВ «Аратта» включають:

- кредитні ризики (несвоєчасні розрахунки контрагентів, ризик неповернення дебіторської заборгованості);
- валютні ризики (коливання курсу гривні при закупівлі імпортованих засобів виробництва);
- інвестиційні ризики, пов'язані з фінансуванням розвитку сонячної електростанції.

Аналіз структури балансу показує, що частка зобов'язань у загальній сумі пасивів є низькою (табл. 2.1). Так, у 2024 р. при активах 395,0 млн. грн обсяг зобов'язань становив лише 21,1 млн. грн, що вказує на високий рівень

фінансової автономії ($\approx 95\%$). Це дозволяє підприємству самостійно фінансувати розвиток і знижує ймовірність банкрутства у разі ринкових потрясінь. Проте у періоди інвестицій у розвиток СЕС може виникати ризик ліквідності, пов'язаний із короткостроковими касовими розривами. Для його нейтралізації «Аратта» формує резервний фонд і частково залучає кредити під державні програми енергоефективності з низькими ставками.

Для аграрного бізнесу ТОВ «Аратта» кліматичний ризик є найбільш постійним і значним. Зміни клімату, коливання температур, посухи або надлишкові опади можуть безпосередньо знизити врожайність на 20–40 %. З метою мінімізації цього впливу підприємство реалізує комплекс заходів:

- застосовує систему точного землеробства (GPS-моніторинг, контроль вологості ґрунту);
- проводить страхування посівів через агрострахові компанії;
- використовує зрошувальні системи, енергозабезпечення яких здійснюється за рахунок власної сонячної електростанції (СЕС).

Впровадження СЕС дозволило не лише знизити собівартість продукції, а й зменшити ризик простоїв у пікові періоди польових робіт. Це свідчить про інтеграцію енергетичних інновацій у систему управління ризиками підприємства. Таким чином, вплив ринкових ризиків на фінансовий результат поступово знижується, хоча залишається суттєвим чинником коливання виручки.

До технологічних та енергетичних належать ризики, пов'язані з відмовою техніки, нестачею енергії, порушенням постачання ресурсів. Підприємство має сучасну технічну базу, однак частина машинного парку (трактори, комбайни, сушильне обладнання) експлуатується понад 7 років, що підвищує ймовірність технічних збоїв.

Для їх зниження «Аратта» проводить:

- щорічний технічний аудит обладнання;
- створення ремонтного резерву у розмірі 2–3 % річних витрат;
- модернізацію сушильних комплексів із переходом на енергію від

СЕС.

Це дозволяє забезпечити енергетичну автономність і стабільність виробничих процесів.

Щодо ризиків комерційних та логістичних пов'язаних з порушенням постачань, затримкою транспортування, відмовою контрагентів або зміною умов ринку, то ТОВ «Аратта» здійснює логістику власним автопарком і має довгострокові угоди з елеваторами, що суттєво зменшує ризик затримок. Однак воєнна ситуація в Україні залишається істотним чинником ризику, особливо у сфері експорту. Для мінімізації впливу цих чинників підприємство розвиває внутрішній ланцюг реалізації, зокрема продаж продукції локальним переробним компаніям і комбікормовим заводам.

Таблиця 2.6 Оцінка ступеня впливу ризиків на прибутковість підприємства

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив на прибуток	Ступінь ризику	Коментар
Ціновий	Висока	25-30%	Значний	Впливає на виручку і маржу продажів
Кліматичний	Висока	20-40%	Критичний	Безпосередньо впливає на урожайність
Фінансовий	Середня	10-15%	Помірний	Контролюється через автономію капіталу
Технологічний	Середня	10%	Помірний	Частково нейтралізований СЕС
Комерційний	Середня	10-15%	Помірний	Може зменшити обсяги збуту
Енергетичний	Низька	<5%	Мінімальний	Завдяки власній СЕС автономність висока

Джерело: узагальнено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш суттєвий вплив на фінансово-комерційну діяльність ТОВ (СТОВ) «Аратта» мають цінові та кліматичні ризики, частка яких у потенційних коливаннях прибутковості сягає 60 %. Проте завдяки стабільній фінансовій структурі, диверсифікації джерел доходів, розвитку альтернативної енергетики (СЕС) та системному підходу до управління ризиками підприємство забезпечує стійкий позитивний тренд фінансових результатів.

Розвиток енергетичної незалежності, цифровізація управління виробництвом і впровадження систем моніторингу ризиків (через регулярний аналіз коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності активів) створюють передумови для зменшення впливу невизначеності на комерційну ефективність.

Висновки до розділу 2

Отже, результати аналізу показали, що ТОВ «Аратта» є фінансово стійким та прибутковим підприємством, яке демонструє позитивну динаміку розвитку впродовж 2022–2024 років, також, відзначається високим рівнем адаптивності до ризикового середовища. Підприємство ефективно поєднує агровиробництво з інноваційними енергетичними рішеннями, що дозволяє зменшити вплив зовнішніх шоків на прибутковість.. Зокрема, спостерігається зростання обсягів виручки, чистого прибутку та підвищення рівня рентабельності активів і власного капіталу. Це свідчить про ефективну виробничу політику, збалансовану структуру капіталу та раціональне управління фінансовими ресурсами.

Серед основних конкурентних переваг ТОВ «Аратта» – стабільна фінансова динаміка, енергоефективність завдяки власній сонячній електростанції, досвідчений менеджмент і висока репутація на ринку. До слабких сторін віднесено обмеженість інвестиційних ресурсів, залежність від сезонності та недостатню цифровізацію управлінських процесів. Таким чином, результати другого розділу підтвердили, що ефективне управління ризиками є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства, збереження фінансової рівноваги та підвищення результативності його діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Інструменти зниження та нейтралізації фінансових і комерційних ризиків підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективно управління ризиками є ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. Зважаючи на коливання ринкових цін, валютну нестабільність, воєнні та логістичні виклики, підприємства потребують дієвої системи мінімізації ризиків.

ТОВ «Аратта», як підприємство змішаного типу (агровиробництво + енергетика), стикається одночасно з фінансовими, комерційними, ціновими та операційними ризиками. Відтак доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на їх зниження, запобігання або нейтралізацію.

Динамічні зміни у фінансових відносинах та проблеми функціонування комунального підприємства призводять до виникнення невизначеності та певних загроз в їх фінансово-господарській діяльності, що суттєво актуалізує проблему протидії фінансовим ризикам. Протидія фінансовим ризикам є стратегічним напрямом вирішення проблеми фінансової безпеки, та передбачає розробку механізму управління фінансовими ризиками.

Концептуальний підхід до організації і планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам підприємства представлений на рис. 3.1.

З табл. 3.1 видно, що концептуальний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам передбачає розробку комплексного поетапного механізму управління фінансовим ризикам промислових підприємств. Комплексний-поетапний механізм управління фінансовими ризиками передбачає сукупність методів, важелів та інструментів, узгоджена взаємодія яких забезпечує поетапну реалізацію комплексного підходу до

цілеспрямованого впливу на всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричиняють фінансові ризики, з метою їх ліквідації або мінімізації негативного впливу на функціонування та розвиток підприємства.



Рис. 3.1. Комплексний підхід до організації та планування заходів щодо протидії фінансовим ризикам підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [17; 20; 30; 35].

Окреслений механізм як система, крім зазначених методів важелів, інструментів та ін., які виступають як підсистеми, має використовувати також підсистеми забезпечення (правове, інформаційне, нормативне та ін.). Комплексно поетапний механізм управління фінансовими ризиками, крім виконання певних загальних і специфічних функцій, врахування інтересів

стейхолдерів, повинен охоплювати управлінські впливи та важелі, принципи, методи та інструменти, потоки фінансових, матеріальних, інформаційних та інших видів ресурсів, які виступають складовими механізмук (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1. Складові механізму управління фінансовими ризиками

Складові механізму	Зміст складових
Функції	управління; організація; регулювання; планування; прогнозування; мотивація; стимулювання; контроль
Методи	адміністративні; фінансово-економічні; організаційно-правові
Важелі	матеріальні стимули; планові показники; заохочення; пільги
Потоки	матеріальні; фінансові; інформаційні; комунікативні; кадрові
Інтереси	підприємства; інвесторів; новаторів; постачальників; споживачів; працівників
Принципи	комплексності; поетапності; цільової орієнтації; послідовності; варіантності; систематичності; безперервності; адаптивності; ефективності
Інструменти	нормативне регулювання; мотиваційні заходи; стандарти якості та технологій

Джерело: розроблено автором на основі [26; 35].

Формування системи управління ризиками (Risk Management System). На підприємстві доцільно створити структурований механізм управління ризиками, що включає:

- ідентифікацію ризиків (через постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища);
- кількісну оцінку (розрахунок імовірності та можливих фінансових втрат);
- розробку планів реагування;
- моніторинг і перегляд ризиків.

Важливо закріпити за фінансовою службою підприємства функції ризик-менеджменту, впровадивши посаду фахівця з управління ризиками або розподіл відповідальності між ключовими підрозділами.

ТОВ (СТОВ) «Аратта» вже впровадило елементи диверсифікації, поєднавши аграрне виробництво із сектором відновлюваної енергетики (сонячна електростанція). У перспективі ефективним напрямом є:

- розширення переліку культур (кукурудза, ріпак, соя, озима пшениця);
- освоєння нішевих ринків (органічне виробництво, біоенергетика);

- розширення каналів збуту – поєднання оптової, контрактної та роздрібною реалізації.

Диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними напрямками діяльності та забезпечити фінансову стабільність у разі несприятливих коливань на окремих ринках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Розподіл ризиків за напрямками діяльності підприємства ТОВ «Аратта»

Напрямок	Потенційний ефект	Ступінь ризику
Вирощування нішевих культур (нут, льон, просо)	Збільшення маржі на 8–10 %	Середній
Виробництво біогазу з відходів	Зменшення витрат на енергію на 25 %	Низький
Аграрний туризм / міні-екоферма	Додатковий дохід до 1 млн грн/рік	Низький

Джерело: розроблено автором на основі [51].

Оскільки підприємство працює в аграрному секторі, воно піддається високому рівню ризику: коливання врожайності, погодні ризики, переривання виробничого ланцюга. Страхування – один із головних інструментів. Тож, ключові рекомендації для СТОВ «Аратта»:

- страхування посівів: укласти договори страхування урожаю від погодних екстремумів (посуха, град, заморозки).
- страхування майна та техніки: враховуючи великий обсяг активів (\approx 395 млн грн), доцільно страхувати сільгосптехніку, будівлі, елеватори.
- страхування перерв у виробництві: наприклад, у випадку простою сушильних чи логістичних ланок через енергопроблеми чи погодні умови.

Такий підхід дозволить зменшити непередбачені витрати і стабілізувати фінансовий результат, що важливо в контексті різкого падіння прибутку у 2023 р.

У зв'язку із значною виручкою (300+ млн грн) та впливом цінних факторів (зернові, олійні культури) підприємству доцільно застосовувати:

- форвардні контракти на продаж майбутнього врожаю за фіксованою ціною,
- валютне хеджування, якщо є імпортне обладнання чи добрива в

іноземній валюті, що знижує валютний ризик.

Хеджування – це страхування цінових коливань шляхом укладення форвардних або ф'ючерсних контрактів. Для ТОВ «Аратта» оптимальним є форвардний контракт із зернотрейдерами, який фіксує ціну продажу врожаю ще до збирання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Ефект хеджування цінового ризику (на прикладі кукурудзи, 2024 р.)

Показник	Без хеджування	З хеджуванням
Контрактна ціна, грн/т	-	7500
Фактична ринкова ціна, грн/т	6900	6900
Виручка за 1000 т, тис. грн	6900	7500
Різниця (ефект), тис. грн	-	+600

Джерело: розроблено автором

За результатами таблиці, бачимо, що завдяки форвардному контракту підприємство зафіксувало прибуток, незважаючи на падіння ринку, що забезпечило економічний ефект 600 тис. грн. Це дасть змогу стабілізувати маржування і уникнути раптових втрат від падіння цін або зміни курсу.

Оптимізація договірної політики. Зважаючи на характер агробізнесу (обсяги, сезонність, підрядники, логістика), важливо:

- впровадити ретельну перевірку платоспроможності контрагентів (вивчення історії, аналіз дебіторки),
- використовувати авансові платежі або банківські гарантії у договорах,
- встановити штрафні санкції за прострочку/недотримання умов.

Це підвищить безпеку грошових потоків, що особливо важливо, коли прибуток має великі стрибки (наприклад, падіння у 2023 р. до $\approx 11,97$ млн. грн).

Управління дебіторською заборгованістю, задля цього підприємству слід мати системний підхід:

- встановити ліміт на дебіторську заборгованість,
- моніторинг строків оплати (наприклад, не більше 60 чи 90 днів),
- застосовувати факторинг або знижки за швидку оплату.

Це зменшує ризик накопичення “токсичної” дебіторки, що може

негативно вплинути на ліквідність.

Енергетична автономія є доволі важливим елементам для СТОВ «Аратта», яка має активи – це дає змогу впровадити власну сонячну електростанцію (СЕС) чи інші енергоефективні рішення. Ці заходи:

- зменшують залежність від зовнішніх постачальників енергії,
- знижують витрати на електроенергію (яка входить до собівартості виробництва),
- створюють резерв на випадок логістичних/енергетичних перебоїв.

Це активний спосіб нейтралізації ризиків виробничих простоїв і підвищення ефективності.

Технологічне оновлення та технічний аудит є важливими, коли активи зростають (395 млн грн в 2024 р.), значна частина капіталу – це матеріально-технічна база, тож необхідно:

- проводити регулярний технічний аудит техніки і обладнання,
- планувати витрати на оновлення і ремонт,
- утримувати резервні системи (наприклад, генератори, альтернативні джерела енергії) на випадок збоїв.

Це зменшує ризик простою виробництва, є важливим елементом управління операційними ризиками.

Система ключових індикаторів ризику (KRI). Для СТОВ «Аратта» варто визначити такі KRI:

- падіння виручки > 10 % р/р → сигнал ризику;
- чистий прибуток < 5 % виручки → сигнал слабкої рентабельності;
- дебіторська заборгованість >90 днів або >10 % від виручки;
- зобов'язання/активи > 10 % → сигнал підвищеного боргового ризику (у 2024 р. зобов'язання становили ~5,3 % від активів: 21,095,700 / 395,001,900 ≈ 5,34%).

Розробка відповідної панелі моніторингу (наприклад, в Power BI) допомагає своєчасно реагувати на ризики.

Система управління ризиками діє не лише через технічні засоби, але й

через людський фактор:

- регулярні тренінги працівників (керівників, економістів, агрономів) з ризик-менеджменту,
- чітке визначення відповідальностей за ризики (хто відповідає за моніторинг, реагування),
- комунікація через внутрішні документи: положення про управління ризиками, реєстр ризиків.

Таблиця 3.4. Ключові інструменти управління ризиками ТОВ «Аратта»

Інструмент	Як застосувати на «Аратта»	Очікуваний ефект
Форвардний контракт на продаж зерна	Укласти контракт на наступну порцію врожаю за фіксованою ціною	Стабілізація виручки, зниження цінового ризику
Страховання урожаю	Страхувати 50-70% посівів від погодних ризиків	Зменшення витрат у випадку втрат врожаю
Енергетична автономія (СЕС)	Впровадити або розширити власну сонячну електростанцію	Зниження енергетичних витрат, підвищення стабільності виробництва
Моніторинг KRI	Встановити пороги: виручка -10% → сигнал; дебіторка $>10\%$ виручки → сигнал	Раннє виявлення ризикових ситуацій, своєчасне реагування

Джерело: розроблено автором

Застосування зазначених інструментів у комплексі дає синергетичний ефект (табл. 3.4), а саме, зниження взаємозалежності від зовнішніх факторів (ціни, погода, енергія), підвищується фінансова стійкість: коли прибуток може падати (як у 2023 р.), система страхування разом із диверсифікацією допомагає утримати рівень, підвищується конкурентоспроможність: підприємство, яке має ефективну систему управління ризиками, краще підходить під «зелені» фонди, має кращу кредитну історію та покращується управлінська якість: відповідальність, моніторинг, навчання створюють культуру, здатну реагувати на зміни.

3.2. Розробка комплексної системи управління ризиками в ТОВ «Аратта»

Ефективне управління ризиками є важливою складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків і глобальних коливань ринків. Для аграрних підприємств, таких як СТОВ «Аратта», управління ризиками має подвійне значення – воно забезпечує не лише фінансову стійкість, а й стабільність комерційної діяльності, оскільки підприємство функціонує в середовищі, де вплив зовнішніх факторів (погода, ціни, енергоносії) є критичним.

За даними таблиці 2.3, прибутковість підприємства суттєво коливається – у 2023 р. чистий прибуток зменшився більш ніж утричі, що свідчить про наявність фінансових і комерційних ризиків (цінових, кліматичних, ринкових, валютних). Саме тому підприємству необхідно впровадити комплексну систему управління ризиками (Risk Management System), яка інтегрує всі елементи контролю ризиків у єдиний процес.

Комплексна система управління ризиками на підприємстві – це структурований процес, який охоплює всі етапи роботи з ризиками:

1. Ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз для фінансово-господарської діяльності (цінові, кліматичні, фінансові, технологічні, комерційні).
2. Оцінка ризиків – визначення ймовірності виникнення ризику та його можливих фінансових наслідків.
3. Розробка планів реагування – підготовка превентивних і компенсаторних дій.
4. Моніторинг ризиків – постійне спостереження за ключовими показниками (KRI) для раннього попередження.
5. Коригування стратегії управління – перегляд рішень за результатами оцінки ефективності заходів.

В таблиці 3.5. розглянемо більш детально основні компоненти системи управління ризиками в СТОВ «Аратта».

Таблиця 3.5. Основні компоненти системи управління ризиками в СТОВ «Аратта»

Компонент	Зміст	Приклад реалізації
Ідентифікація ризиків	Визначення фінансових, комерційних, кліматичних, технологічних ризиків	Створення реєстру ризиків підприємства
Оцінка ризиків	Встановлення ймовірності та масштабу впливу	Розрахунок KRI: прибуток < 5 % від виручки – «червоний рівень»
План реагування	Розроблення дій при настанні ризику	Страховання посівів, укладання форвардних контрактів
Моніторинг і звітність	Постійний аналіз ризиків та звіти для керівництва	Щоквартальні аналітичні звіти фінансового відділу
Коригування	Аналіз ефективності системи, оновлення політик	Перегляд ризикового портфеля щороку

Джерело: розроблено автором

Передбачається впровадження системи ключових індикаторів ризику (KRI) для постійного аналізу (табл. 3.6)

Таблиця 3.6. Система ключових індикаторів ризику СТОВ «Аратта»

Показник	Норматив	Сигнал ризику
Поточна ліквідність	$\geq 1,2$	< 1,0 – критичний рівень
Рентабельність продажів	$\geq 6 \%$	< 4 % – низька ефективність
Частка зобов'язань у активах	$\leq 20 \%$	> 30 % – перевищення боргового навантаження
Темп зростання прибутку	$\geq 10 \%$ р/р	Від'ємний приріст – сигнал дестабілізації

Джерело: систематизовано автором

Моніторинг цих показників разом з аналізом зовнішніх факторів (ціни на зерно, курс валют, опади) дає змогу своєчасно реагувати на зміни. Комплексна система управління ризиками в ТОВ (СТОВ) «Аратта» дасть змогу:

1. Підвищити фінансову стабільність – зменшити коливання прибутковості завдяки хеджуванню, резервуванню та диверсифікації.
2. Знизити ймовірність збитків від кліматичних і ринкових факторів через страхування та технічну модернізацію.
3. Покращити управлінські рішення – завдяки системному моніторингу показників (KRI) та аналітичній звітності.
4. Підвищити конкурентоспроможність – підприємство, яке впроваджує сучасну систему управління ризиками та ESG-підхід, є привабливішим для

інвесторів і банків.

5. Забезпечити сталий розвиток – за рахунок оптимального поєднання агровиробництва й альтернативної енергетики (СЕС), що мінімізує енергетичні ризики.

3.3. Зарубіжний досвід управління ризиками та можливість його застосування в Україні

У сучасній світовій практиці управління ризиками розглядається як невід’ємна складова стратегічного менеджменту. Країни з розвинутою економікою приділяють значну увагу інституціоналізації систем ризик-менеджменту, інтеграції стандартів, впровадженню спеціалізованих інформаційних систем та підготовці кваліфікованих фахівців.

Досвід зарубіжних компаній є цінним для адаптації до українських реалій, особливо для аграрного сектору, який характеризується високою волатильністю ринків, сезонністю виробництва та кліматичними ризиками. У країнах Європейського Союзу система управління ризиками базується на міжнародному стандарті ISO 31000:2018 “Risk Management – Guidelines”, який визначає єдині принципи, процеси та методи оцінювання ризиків [9].

Основні принципи, що застосовуються в європейських компаніях:

- інтегрованість – ризик-менеджмент є частиною всіх управлінських рішень;
- обґрунтованість – усі ризики оцінюються кількісно або якісно на основі достовірних даних;
- адаптивність – система постійно оновлюється відповідно до змін зовнішнього середовища.

В аграрному секторі ЄС широко використовується модель спільної відповідальності між державою, страховими компаніями та фермерами, зокрема через:

- державні програми субсидування страхових премій;

- ризик-пули (Risk Pools), що об'єднують фермерів для колективного управління збитками;

- аграрні біржі для хеджування цінових ризиків (Euronext, MATIF, LIFFE).

Наприклад, у Франції та Італії функціонують державні фонди компенсацій, які покривають до 70 % втрат сільськогосподарських виробників у випадку стихійних лих [12]. У Сполучених Штатах Америки управління ризиками має стратегічний характер і охоплює всі рівні бізнесу – від фермерських господарств до великих корпорацій [11].

У країнах Європейського Союзу управління ризиками є невід'ємною частиною Спільної аграрної політики (CAP). Основна мета цієї системи – забезпечення стабільності доходів фермерів і мінімізація впливу зовнішніх чинників, таких як зміна клімату, ринкова волатильність чи форс-мажорні обставини.

Ключовими інструментами є страхування врожаю та доходів, взаємні фонди страхування, а також інструменти стабілізації доходів, які надають можливість фермерам компенсувати втрати, коли їхні прибутки падають більш ніж на 30 %. Особливу увагу в ЄС приділяють розвитку індексного страхування, коли компенсація залежить не від фактичного збитку господарства, а від зміни певних погодних або економічних показників (наприклад, кількості опадів чи середньої врожайності регіону).

Такий підхід спрощує процедури врегулювання і дозволяє фермерам отримувати виплати швидше, що критично важливо для підтримання ліквідності підприємства. Для СТОВ «Аратта», яке веде діяльність у зоні ризикового землеробства, індексне страхування могло б стати ефективним інструментом мінімізації кліматичних ризиків, особливо у періоди посухи або надмірних опадів.

Окрім страхування, у країнах ЄС активно використовуються механізми форвардних контрактів та ф'ючерсних угод, що дозволяють хеджувати цінові ризики. Це особливо актуально для підприємств, орієнтованих на експорт зернових культур. Для прикладу, фермери Франції, Польщі та Німеччини

активно укладають контракти з біржовими операторами, фіксуючи ціни реалізації ще до збору врожаю [12]. Такі контракти зменшують ризик втрати доходу при падінні світових цін, що є типовою проблемою для українських агровиробників.

Ще однією цікавою європейською практикою є розвиток агровольтаїки (Agri-PV) – комбінування сільського господарства із сонячною генерацією [12]. У країнах ЄС (зокрема, в Нідерландах, Німеччині, Іспанії) фермери встановлюють сонячні панелі безпосередньо на полях, отримуючи одночасно врожай і електроенергію. Це не лише підвищує рентабельність господарств, а й виконує функцію енергетичного страхування – захист від підвищення тарифів або енергетичних криз.

СТОВ «Аратта» вже впроваджує подібну практику, маючи власну сонячну електростанцію. Розширення цієї діяльності могло б забезпечити енергетичну автономність підприємства, знизити собівартість продукції та створити додатковий джерело доходу – продаж надлишкової енергії за «зеленим тарифом».

Спільна аграрна політика ЄС окрім того передбачає застосування:

- платежі-«подушка» та інструменти стабілізації доходів, страхування врожаю/доходу, взаємні фонди – дозволяють згладжувати волатильність цін/урожайності системно, а не лише разово;

- параметричні (індексні) поліси (на опади, температуру, врожайність регіону) прискорюють виплати, зменшують кількість спорів. Використовуються як доповнення до традиційних полісів;

- агровольтаїка (Agri-PV) або подвійне використання землі – урожай + сонячна генерація як «енергохедж» проти цін на електрику й кліматичних ризиків (затінення/ мікроклімат).

Реалії 2025 року, зокрема екстремальна погода коштує агросектору ЄС \approx €28 млрд/рік, при цьому страхове покриття 20–30%. Тож, виникає потреба розширювати інструменти та зрошення.

Основні характеристики американської моделі:

- створення служб з управління ризиками (Risk Management Departments) у кожній компанії;
- використання інструментів страхування врожаю (Crop Insurance Programs), які частково фінансуються державою через USDA Risk Management Agency;
- диверсифікація ризиків шляхом багатопрофільного виробництва (виращування кількох культур, поєднання рослинництва і тваринництва);
- активне застосування хеджування на товарних біржах (Chicago Board of Trade) для стабілізації цін.

Ключовою особливістю американського підходу є інституційна підтримка держави у формуванні страхових і гарантійних механізмів, що забезпечує захист доходів сільгоспвиробників від ринкових коливань і погодних катаклізмів.

Зарубіжні підприємства вже понад три десятиліття впроваджують комплексні системи управління ризиками (ERM), інтегровані у всі процеси управління. Основу сучасної практики складають моделі COSO ERM (США), ISO 31000:2018 (ЄС) та Basel III (банківський сектор). Ці стандарти базуються на принципах системності, прозорості, інтеграції та постійного вдосконалення (табл. 3.7). Вони передбачають, що ризик – це не лише загроза, а й можливість підвищення ефективності.

Таблиця 3.7. Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління ризиками

Модель	Країна	Основна мета	Особливості
COSO ERM 2017	США	Вбудування ризиків у стратегію	Орієнтація на корпоративне управління
ISO 31000:2018	ЄС, глобальний стандарт	Універсальна система управління ризиками	Гнучкість і адаптивність
Basel III	Міжнародний банк. Комітет	Капітальна адекватність, ризики ліквідності	Використовується банками
Turnbull Guidance	Велика Британія	Контроль корпоративних ризиків	Акцент на звітності
Solvency II	ЄС (страхування)	Захист клієнтів через управління капіталом	Стандарти оцінки фінансових ризиків

Джерело: систематизовано автором на основі [9-12]

У Сполучених Штатах Америки система управління ризиками в аграрному секторі має більш комплексний і фінансово орієнтований характер. Основу становить Федеральна програма страхування врожаю (Federal Crop Insurance Program – FCIP), яка охоплює понад 90 % фермерських господарств. Особливість цієї програми полягає в тому, що вона покриває не лише погодні ризики, але й цінові: фермер може застрахувати не врожай у фізичному вираженні, а дохід, тобто різницю між очікуваною і фактичною виручкою.

Держава субсидує значну частину страхових премій, що робить такі поліси доступними навіть для середніх і малих господарств. Подібна система могла б бути надзвичайно корисною для українських агропідприємств, адже вони часто зазнають втрат через одночасне падіння врожайності та цін на сировину.

Крім того, американські фермери широко застосовують фінансові деривативи – ф'ючерси та опціони на біржі Chicago Board of Trade (CBOT). Вони використовуються для хеджування коливань цін на зернові культури, кукурудзу, сою тощо. Це дозволяє стабілізувати доходи навіть у випадку різких змін кон'юнктури ринку.

У контексті СТОВ «Аратта» подібна практика могла б бути реалізована через укладення форвардних контрактів з вітчизняними трейдерами або участь у внутрішніх зернових біржах, що дозволить зафіксувати ціну продажу ще до збору врожаю й уникнути втрат від сезонних коливань.

У США управління ризиками є складовою корпоративного управління. Компанії на зразок Cargill, John Deere та ADM активно використовують системи COSO ERM для ідентифікації стратегічних і фінансових ризиків.

Типова структура ERM включає:

- Risk Committee (комітет із ризиків);
- Chief Risk Officer (CRO);
- щоквартальні Risk Dashboards;
- інтеграцію ризиків у бізнес-планування.

Ключова ідея: кожне рішення оцінюється через призму ризику. Це

дозволяє зменшити втрати і забезпечує стабільне зростання акціонерної вартості.

Європейські компанії, особливо в Німеччині, Нідерландах і Польщі, впроваджують системи відповідно до ISO 31000:2018. Основні елементи цієї моделі:

- Визначення контексту ризиків.
- Ідентифікація й оцінка.
- Реагування.
- Моніторинг і вдосконалення.
- Можливість адаптації зарубіжного досвіду в Україні

Для ТОВ «Аратта» доцільно адаптувати окремі елементи моделей COSO ERM та ISO 31000 (табл. 3.8)

Таблиця 3.8. Застосування зарубіжного досвіду у ТОВ «Аратта»

Напрямок	Зарубіжна практика	Можливість упровадження в ТОВ «Аратта»
Корпоративне управління ризиками	COSO ERM, США	Запровадження CRO і комітету з ризиків
Системний підхід до аналізу	ISO 31000, ЄС	Регулярна переоцінка ризиків кожні 6 міс.
Відкритість та звітність	Turnbull Guidance, Британія	Річні звіти про ризики у структурі фінансової звітності
Страхові механізми	Польща, Чехія	Участь у держпрограмі агрострахування
“Зелені” проєкти	Нідерланди, Данія	Розвиток СЕС та біогазових станцій для зниження енергоризиків

Джерело: систематизовано автором на основі [9-12]

Після впровадження рекомендованих заходів ТОВ «Аратта» отримає:

- підвищення рівня корпоративного управління та прозорості;
- стабільність фінансових показників навіть у кризові періоди;
- доступ до міжнародного фінансування (зелені кредити, гранти ЄС);
- зростання довіри банків і страхових партнерів;
- формування іміджу підприємства як ризик-орієнтованої організації.

В Україні система управління аграрними ризиками ще перебуває на стадії становлення. Основні інструменти – це традиційне страхування врожаю та форвардні контракти, але вони поки не охоплюють повний спектр ризиків. Для

підприємств типу СТОВ «Аратта» актуальним є поєднання найкращих практик ЄС і США із власною специфікою: сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов, валютними коливаннями та обмеженими можливостями фінансування.

Найперспективнішими напрямками адаптації є:

1. Розширення системи агрострахування. Доцільно розвивати параметричні страхові продукти, які дозволять отримувати швидкі виплати без складної оцінки збитків. Це особливо важливо для підприємств, що мають велику земельну площу.

2. Інтеграція механізмів цінового хеджування. Навіть невеликі господарства можуть використовувати форвардні угоди або опціони, укладені з українськими експортерами, що дозволить стабілізувати прибуток.

3. Використання енергетичних інновацій. Власна сонячна електростанція забезпечує «Аратті» перевагу у вигляді зниження витрат на енергію й захисту від енергетичних ризиків. Цей досвід слід масштабувати.

4. Впровадження системи корпоративного ризик-менеджменту (ISO 31000). Необхідно формалізувати процеси ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, визначити відповідальних осіб і створити внутрішню базу ризиків.

Варто зазначити, що, на відміну від західних країн, в Україні ще недостатньо розвинений ринок похідних інструментів і відсутня державна система субсидування страхових премій. Проте досвід країн ЄС показує, що навіть часткове впровадження таких елементів суттєво знижує ризики і підвищує стабільність фінансових результатів аграріїв.

Якщо порівняти модель управління ризиками СТОВ «Аратта» з практиками європейських і американських фермерських компаній, можна виділити спільні риси та відмінності. Підприємство вже використовує деякі елементи сучасного ризик-менеджменту: диверсифікацію видів діяльності (агровиробництво + сонячна енергетика), оптимізацію фінансової структури, контроль ліквідності та автономності. Це відповідає загальним принципам управління ризиками, які закладені в ISO 31000.

Разом із тим, у порівнянні із західними аналогами, в «Аратти» ще не сформована інституційна система ризик-менеджменту, яка передбачає наявність окремого підрозділу, цифрових індикаторів ризику (KRI), системного аналізу даних і сценарного планування. Також недовикористаними залишаються інструменти хеджування та страхування доходів, які є стандартом у США.

Проте в умовах українського ринку підприємство може компенсувати це за рахунок розвитку енергетичного самозабезпечення та впровадження цифрового моніторингу ризиків, що поступово наближує його до рівня управління ризиками європейських агрохолдингів.

Зарубіжний досвід показує, що ефективна система управління ризиками базується на трьох принципах: диверсифікація джерел ризику, фінансова захищеність через страхування та хеджування, моніторинг і аналітика на основі даних. Для СТОВ «Аратта» впровадження цих принципів у поєднанні з уже наявними практиками (енергетична автономність, розширення ринків збуту, контроль фінансових показників) створить цілісну, адаптивну та стійку модель управління ризиками.

Застосування міжнародних підходів (CAP, FCIP, ISO 31000, Agri-PV) в українських умовах дозволить підприємству:

- підвищити передбачуваність фінансових результатів;
- зменшити коливання прибутковості, які спостерігалися у 2023 році;
- знизити залежність від ринкових і кліматичних факторів;
- посилити конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів.

Висновки до розділу 3

Отже, у третьому розділі магістерської роботи було розглянуто практичні напрями вдосконалення системи управління фінансовими та комерційними ризиками на підприємстві СТОВ «Аратта». На основі аналізу фінансово-економічних показників, структури активів та особливостей діяльності підприємства визначено ключові ризики, які мають найбільший вплив на його

стабільність і прибутковість, а також обґрунтовано комплекс інструментів і заходів щодо їх нейтралізації.

Зокрема, встановлено, що найбільш суттєвими для СТОВ «Аратта» є цінові, кліматичні, фінансові та комерційні ризики, які прямо впливають на коливання прибутковості. З метою їх зменшення запропоновано систему інструментів, що охоплює як традиційні фінансові методи (страхування, резервування, форвардні контракти, хеджування валютних ризиків), так і інноваційні підходи, зокрема розвиток сонячної електростанції (СЕС) для зниження енергетичних ризиків, а також впровадження цифрового моніторингу ризиків (KRI) і корпоративного ризик-менеджменту відповідно до стандарту ISO 31000.

Розроблена комплексна система управління ризиками передбачає створення внутрішнього реєстру ризиків, визначення відповідальних осіб, впровадження моніторингу ключових показників фінансової стійкості (ліквідності, рентабельності, структури капіталу) та регулярне коригування управлінських рішень. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного управління ризиками (усунення наслідків) до проактивного управління (попередження ризикових ситуацій).

Аналіз зарубіжного досвіду (країни ЄС, США) показав, що ефективне управління ризиками у розвинених аграрних системах базується на принципах диверсифікації, страхування доходів, індексних програм, біржових механізмів хеджування та державної підтримки страхових інструментів. Для СТОВ «Аратта» адаптація цих підходів можлива шляхом розвитку системи комбінованого страхування (традиційного та параметричного), розширення форвардних угод, а також інтеграції енергетичних інновацій – агровольтаїки як способу зниження кліматичних та енергетичних ризиків.

У результаті запропоновані заходи дозволять підприємству:

- знизити волатильність фінансових результатів і забезпечити стабільне зростання прибутковості;
- підвищити ефективність використання ресурсів і рівень фінансової

автономії;

- зміцнити конкурентоспроможність на аграрному ринку України;
- сформувати сучасну культуру управління ризиками відповідно до європейських стандартів.

Отже, реалізація комплексної системи управління ризиками на СТОВ «Аратта» сприятиме сталому розвитку підприємства, зниженню впливу зовнішніх загроз і підвищенню його інвестиційної привабливості як суб'єкта аграрного бізнесу в умовах невизначеності та економічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління фінансовими та комерційними ризиками підприємства на прикладі ТОВ «Аратта».

Поставлена мета – розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками для забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності – досягнута повністю.

У ході виконання роботи отримано такі основні результати:

У теоретичній частині розглянуто сутність, класифікацію та структуру фінансових і комерційних ризиків підприємства. Узагальнено наукові підходи до визначення поняття «ризик» та систематизовано методи його оцінювання. Визначено, що управління ризиками є невід’ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства, а його ефективність безпосередньо впливає на фінансову стабільність і прибутковість суб’єкта господарювання.

У другому розділі проведено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Аратта». Аналіз показників діяльності за 2022–2024 роки засвідчив стійку позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності. Разом з тим виявлено наявність низки ризиків – насамперед цінового, ліквідного, кредитного та ринкового.

Проведений аналіз дозволив окреслити сильні сторони підприємства (стабільність, наявність сучасної техніки, енергоефективність, досвідчений менеджмент) і визначити загрози, пов’язані зі зміною ринкової кон’юнктури, інфляцією, валютними коливаннями та кліматичними чинниками. Розроблено комплекс заходів мінімізації ризиків, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими потоками, зниження невизначеності та зміцнення платоспроможності підприємства.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Розроблено комплексну модель ризик-менеджменту, що включає етапи ідентифікації, оцінювання, моніторингу та

контролю ризиків, визначення ключових індикаторів (KRI) і формування реєстру ризиків. Запропоновано практичні інструменти мінімізації ризиків: страхування, форвардні контракти, хеджування валютних коливань, створення резервного фонду та диверсифікацію виробництва. Особливу увагу приділено впровадженню сонячної електростанції (СЕС) як засобу зниження енергетичних ризиків і підвищення фінансової стійкості.

Також досліджено зарубіжний досвід управління ризиками (ЄС, США), зокрема програми страхування врожаю, системи стабілізації доходів, індексне страхування, хеджування на біржах СВOT, стандарти ISO 31000 та практику агровольтаїки. Визначено можливості адаптації цих механізмів до умов українського аграрного бізнесу.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективна система управління ризиками має базуватися на таких принципах:

- інтеграція ризик-менеджменту в усі рівні управління підприємством;
- превентивний, а не реактивний характер управлінських рішень;
- поєднання фінансових, організаційних та інноваційних інструментів;
- постійний моніторинг зовнішнього середовища і ключових фінансових показників.

Реалізація запропонованих у роботі СТОВ «Аратта» заходів забезпечить:

- зменшення впливу фінансових і комерційних ризиків;
- підвищення ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства;
- зростання ефективності управлінських рішень і планування;
- зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Аратта» на аграрному ринку України;
- підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Отже, виконана магістерська робота має як наукове, так і практичне значення, оскільки запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані не лише ТОВ «Аратта», а й іншими підприємствами

аграрного сектору України для побудови ефективної системи управління ризиками, спрямованої на сталий розвиток та зміцнення економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність України. НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
2. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>
3. Systemic Risk Survey. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/opituvannya-pro-sistemni-riziki-finansovogo-sektoru-traven-2024-roku>
4. PwC Global Economic Crime Survey 2024. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/global-economic-crime-survey.html>
5. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.
6. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. (1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
7. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. 4(51), 147–162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>
8. Кравченко А.С. Управління фінансовими ризиками. . Вісник ЖНАЕУ, 2017, № 2 (61), т. 1. С. 91-94,
9. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management. ERM Guidance Documents. COSO. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>

11. Managing Risk in Agriculture. OECD. URL; https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/09/managing-risk-in-agriculture_g1ghb7a8/9789264075313-en.pdf
12. Risk management in EU agriculture. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/farmers-and-farming/risk-management-eu-agriculture_en
13. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Піскунов Р.О., Москаленко О.В. Фінансовий ризик: генезис поняття та пошук дефініції. *Економічна теорія і право: зб. наук. пр.* 2021. № 1 (44). С. 85 – 102.
15. Гросул, В. А., & Усова, М. О. РИЗИК: СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ОСНОВНІ ВИДИ. *Економічний простір*, 2021. (176), С. 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
16. Markowitz H. M. Foundations of Portfolio Theory. *Journal of Finance*. 1991. Vol. 46. Issue 2. P. 469-77. URL: <http://www.e-m-h.org/Mark91.pdf>
17. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с.
18. Кузнецова Н. В., Бідюк П. І. Теорія і практика аналізу фінансових ризиків: системний підхід : монографія. Київ : Ліра-К, 2020. 399 с.
19. Ткаченко, А. Алгоритм стрес-тестування бізнес-ризиків. *Економічний аналіз*, 2023. 33(1), С. 331-338. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5815>
20. Балдинюк, В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
21. Профіль ризику vs Матриця ризику. Українська асоціація ризик-менеджерів. URL: <https://ukrarm.org/profil-riziku-vs-matricya-riziku/>

22. Савчук В.П. Основи ризик-менеджменту підприємств. Дніпро: «Баланс Бізнес Букс», 2019. 280 с.
23. Буряк П. Ю. Система управління ризиками підприємства: аналітичний аспект. Харків: ХНЕУ, 2023. 198 с.
24. Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*, 2022. (180), 54-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-8>
25. Вараксіна, О., & Кругова, А. СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО РИЗИКУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, 2021. (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
26. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 317 с.
27. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Ковтун О. А., Мостенська Т. Г. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. Вип. 2 (49). С. 207–221. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.18>
28. Бездітко О.Є. Управління фінансовими ризиками підприємства *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3, С 43-49.
29. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 668 с.
30. Єпіфанова І.Ю. Безрученко І.В., Паламарчук Н.О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2016. Т. 23. № 2. С. 45–50
31. Жаворонок А.В., Марич А.В. Управління фінансовими ризиками як складова фінансової безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 167-173. <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-29>
32. Жихор О. Б., Балясна Ю. С. Управління фінансовими ризиками та

методи їх нейтралізації на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. Вип. 2. С. 149–153.

33. Землячова О. А., Савочка Л. С. Класифікація фінансових ризиків та методи їх зниження. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 3. С. 50–57.

34. Зурян О. В. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків Наукові праці МАУП, 2016, вип. 50(3), С. 141–146.

35. Ільчук В., Шишкіна О. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2021. 3(19), 277–293.

36. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

37. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 3, С. 350-357.

38. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 387–391.

39. Постанова КМУ "Про затвердження Положення про управління ризиками, пов'язаними з наданням державних гарантій, та розподіл таких ризиків між державою, кредиторами і позичальниками" № 131 від 23.02.2011 р. (чинний) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/131-2011-%D0%BF>

40. Петренко О. Зюзіна А. Фінансові ризики в діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник Причорномор'я* 2022. № 3. С. 77-86.

41. Проскура В.Ф. Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. МДУ, 2017. Випуск № 9 С. 599-607

42. Томащук І. В., Томащук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка і суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

43. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С.

253-264.

44. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2023. Випуск № 56. С. 200-206.

45. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. №37. С. 307-314.

46. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства у процесі забезпечення фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78. [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12)

47. Мирошниченко, Г. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>

48. Воробйова С. І. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. *Економічний простір*, 2022. (180), 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>

49. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>

50. Лойко С., Боєва М. Управління фінансовими ризиками страхової компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(4), 21-29. <https://doi.org/10.32750/2019-0203>

51. Досьє компанії ТОВ «Аратта». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15522344&tb=file>