

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ПОГОДЖЕНО**

**В.о. декана факультету  
аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис) (ПП)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та  
ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(підпис) (ПП)

«    » \_\_\_\_\_ 2025 р. «    » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**  
(код і назва)

Освітня програма

**Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**  
(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

**освітньо-професійна**  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лариса ДІБРОВА**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Людмила ЧОРНЕНЬКА**

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Сергій ЛЮБИЙ**

**КИЇВ – 2025**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Любому Сергію Павловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої  
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2025 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2025.11.15

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади і методичні підходи до управління ризиками в експортній діяльності підприємств
2. Аналіз експортної діяльності та системи управління ризиками прат «АСТАРТА-КИЇВ»
3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками в експортній діяльності прат «АСТАРТА-КИЇВ»

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2024 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Сергій ЛЮБИЙ

(прізвище та ініціали студента)

## Реферат

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в експортній діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» з урахуванням міжнародних стандартів та сучасних викликів глобального ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань, що відповідають структурі дослідження:

- ✓ Розкрити сутність поняття ризику, його природу та роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.
- ✓ Провести класифікацію ризиків, притаманних експортним операціям, з акцентом на специфіку експорту сільськогосподарської продукції.
- ✓ Дослідити методичні підходи та інструменти управління ризиками, проаналізувати міжнародні стандарти та практики ризик-менеджменту.
- ✓ Надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Астарта-Київ», оцінити його фінансово-економічні показники за 2022–2024 рр.
- ✓ Проаналізувати експортну діяльність підприємства та виявити ключові ризики, що впливають на її ефективність.
- ✓ Оцінити наявну систему управління ризиками на підприємстві та визначити її сильні та слабкі сторони.
- ✓ Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками, включаючи організаційні, фінансові та стратегічні інструменти їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в експортній діяльності підприємств агропромислового комплексу України. Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні механізми ризик-менеджменту у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ПрАТ «Астарта-Київ».

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління ризиками в експортній діяльності підприємств аграрного сектору, визначено сутність та класифікацію ризиків, характерних для експорту

сільськогосподарської продукції, а також проаналізовано міжнародні стандарти та практики ризик-менеджменту, зокрема ISO 31000:2018 та COSO ERM.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Астарта-Київ», проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 рр., досліджено динаміку та структуру експортної діяльності, визначено ключові ризики, що впливають на результати зовнішньоекономічної діяльності, а також оцінено ефективність наявної системи управління ризиками.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства, запропоновано організаційні та стратегічні заходи, спрямовані на підвищення стійкості компанії, проведено прогнозування чистого прибутку на 2025 рік за різними сценаріями розвитку та обґрунтовано їх економічну ефективність.

За результатами дослідження сформовано комплекс пропозицій, реалізація яких дозволить ПрАТ «Астарта-Київ» мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, підвищити фінансову стабільність, зміцнити конкурентні позиції на світових ринках агропродукції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

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

## **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ПРОДУКЦІЯ, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1. Поняття ризику, його сутність та роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	10
1.2. Класифікація ризиків, специфічних для експорту сільськогосподарської продукції .....	16
1.3. Методичні підходи та інструменти управління ризиками: міжнародна практика та стандарти.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «АСТАРТА-КИЇВ».....	35
2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічні показники компанії за 2022-2024 роки .....	35
2.2. Аналіз експортної діяльності та визначення ключових ризиків.....	44
2.3. Методи та інструменти ризик-менеджменту на підприємстві.....	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АСТАРТА-КИЇВ».....	63
3.1. Організаційні заходи з підвищення ефективності управління ризиками .	63
3.2. Фінансові та стратегічні інструменти мінімізації ризиків.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення інтеграційних процесів зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств набуває ключового значення для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Експортна діяльність є важливою складовою ЗЕД, оскільки вона сприяє розширенню ринків збуту, залученню валютних надходжень, підвищенню фінансової стабільності підприємства та формуванню позитивного іміджу на міжнародному ринку. Водночас участь у міжнародних торговельних операціях пов'язана зі зростанням невизначеності та підвищенням впливу ризиків, які можуть суттєво вплинути на фінансові результати та стратегічні перспективи підприємства.

Особливої актуальності питання управління ризиками набуває для підприємств агропромислового комплексу України, які здійснюють експорт сільськогосподарської продукції. Цей сектор є одним із драйверів національної економіки та забезпечує значну частку валютних надходжень держави. Проте підприємства, що здійснюють експорт агропродукції, стикаються з широким спектром ризиків: коливання світових цін на продукцію, зміни в міжнародному торговельному законодавстві, митно-тарифні та нетарифні обмеження, валютні ризики, логістичні проблеми, політичні та воєнні загрози. Враховуючи сучасну геополітичну ситуацію та економічну нестабільність, питання ідентифікації, оцінки та мінімізації таких ризиків стає ключовим чинником підвищення ефективності та безпеки експортної діяльності.

Ризик-менеджмент виступає інтегрованою системою заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку та контроль ризиків, що дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів та знизити негативні наслідки їхнього впливу. Світова практика пропонує різноманітні методи та інструменти управління ризиками, серед яких міжнародні стандарти, такі як ISO 31000:2018 «Risk Management», страхування, хеджування, фінансові деривативи, контракти з форвардними умовами, диверсифікація ринків та партнерів. Адаптація цих інструментів до умов українського бізнес-середовища

та їх інтеграція у внутрішні бізнес-процеси підприємств є необхідною умовою підвищення ефективності управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в експортній діяльності підприємств агропромислового комплексу України.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні механізми ризик-менеджменту у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ПрАТ «Астарта-Київ».

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в експортній діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» з урахуванням міжнародних стандартів та сучасних викликів глобального ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань, що відповідають структурі дослідження:

- ✓ Розкрити сутність поняття ризику, його природу та роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.
- ✓ Провести класифікацію ризиків, притаманних експортним операціям, з акцентом на специфіку експорту сільськогосподарської продукції.
- ✓ Дослідити методичні підходи та інструменти управління ризиками, проаналізувати міжнародні стандарти та практики ризик-менеджменту.
- ✓ Надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Астарта-Київ», оцінити його фінансово-економічні показники за 2022–2024 рр.
- ✓ Проаналізувати експортну діяльність підприємства та виявити ключові ризики, що впливають на її ефективність.
- ✓ Оцінити наявну систему управління ризиками на підприємстві та визначити її сильні та слабкі сторони.
- ✓ Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками, включаючи організаційні, фінансові та стратегічні інструменти їх мінімізації.

Методи дослідження ґрунтуються на системному підході та включають:

- загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, узагальнення та порівняння – для розкриття теоретичних аспектів управління ризиками;
- економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- методи SWOT-аналізу та ризик-аналізу – для оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на систему ризик-менеджменту;
- графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Прикладна значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» та інших підприємств агропромислового комплексу України для підвищення ефективності експортної діяльності, зниження рівня ризиків та забезпечення фінансової стійкості.

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції:

1. Любий С.П., Чорненька Л. М. Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.), К : НУБіП України, 2025. С. 163-165.

Структура роботи зумовлена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття ризику, його сутність та роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Поняття ризику є фундаментальною категорією економічної науки та менеджменту, оскільки воно відображає невизначеність і мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. У сучасній науковій літературі ризик визначається як ймовірність виникнення події, що може призвести до відхилення фактичних результатів від очікуваних, як у негативний, так і в позитивний бік [8, с. 59]. Таким чином, ризик має подвійну природу: з одного боку, він становить загрозу для стабільності та ефективності діяльності підприємства, а з іншого – відкриває можливості для отримання додаткових вигод завдяки проактивним управлінським рішенням [3].

Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines», ризик трактується як вплив невизначеності на досягнення цілей організації [44]. Це визначення акцентує увагу на взаємозв'язку між ризиком та стратегічними цілями, підкреслюючи, що будь-яка організація повинна інтегрувати процес управління ризиками у свою систему управління для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Історично поняття ризику еволюціонувало разом із розвитком суспільно-економічних відносин. У ранніх економічних теоріях ризик розглядався переважно як загроза, яку слід уникати. Класичні економісти, зокрема Ф. Найт, одним з перших відмежував поняття ризику від невизначеності, наголошуючи, що ризик можна виміряти і керувати ним за допомогою статистичних методів, тоді як невизначеність не піддається точному кількісному оцінюванню [26, с. 258]. У сучасних дослідженнях ризик дедалі частіше сприймається не лише як

фактор негативного впливу, але й як каталізатор інноваційних змін та розвитку організацій [30].

Науковці виокремлюють кілька ключових підходів до визначення ризику:

- Ймовірнісний підхід, у межах якого ризик розглядається як функція ймовірності настання певної події та можливих збитків від неї;
- Альтернативний підхід, що акцентує увагу на необхідності вибору між декількома управлінськими рішеннями за умов невизначеності;
- Системний підхід, відповідно до якого ризик є складним явищем, що формується під впливом взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів у межах бізнес-системи [28].

Для потреб зовнішньоекономічної діяльності доцільно використовувати системний підхід, оскільки експортна діяльність підприємства залежить від великої кількості взаємопов'язаних чинників – від коливань валютних курсів та змін у міжнародному законодавстві до політичної та воєнної нестабільності в країні [2, с. 38]. Це особливо актуально для підприємств агропромислового комплексу України, які працюють у турбулентному економічному середовищі та зазнають впливу як внутрішніх, так і глобальних ризиків [1, с. 112].

Слід підкреслити, що ризик має тісний зв'язок із поняттями небезпеки та загрози, однак вони не є тотожними. Загроза визначається як потенційний фактор, що може завдати шкоди, тоді як ризик відображає не лише наявність загрози, але й імовірність її реалізації та масштаб можливих наслідків [26, с. 261]. Такий підхід важливий для правильного формування системи управління ризиками, оскільки він дозволяє підприємству відрізнити ризики, що потребують активного контролю, від тих, які можна прийняти або мінімізувати за рахунок страхових чи фінансових інструментів [9, с. 47].

Узагальнюючи наукові підходи, у межах даного дослідження під ризиком розумітимемо ймовірність виникнення подій, що можуть призвести до відхилення фактичних результатів експортної діяльності підприємства від запланованих показників унаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, причому це відхилення може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Така

інтерпретація дає змогу враховувати не лише загрози, але й потенційні можливості для зростання та розвитку, що є ключовим для ефективного управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності.

Сутність ризику полягає в його невід'ємному зв'язку з процесами прийняття управлінських рішень та досягненням стратегічних цілей підприємства. Ризик є наслідком впливу невизначеності на результати діяльності підприємства, що проявляється у відхиленні фактичних показників від запланованих. Як зазначають дослідники, ключовими характеристиками ризику є: ймовірність настання події, потенційні наслідки та вплив на фінансово-економічну стабільність підприємства [8, с. 60; 29, с. 44].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності важливим є розуміння того, що ризик має багатовимірну природу та формується під впливом широкого кола чинників. На думку В. Бутенка та О. Мацоли, для підприємств, які здійснюють експортні операції, ризики мають комплексний характер, оскільки вони пов'язані не лише з внутрішніми управлінськими процесами, а й з коливаннями зовнішнього середовища – політичного, правового, економічного та соціального [2, с. 38].

Основними елементами структури ризику є:

- джерела виникнення ризику – внутрішні (недостатня кваліфікація персоналу, неефективна стратегія, фінансові помилки) та зовнішні (зміни у законодавстві, валютні коливання, воєнні дії, коливання світових цін на агропродукцію);
- фактори ризику, що безпосередньо впливають на ймовірність його реалізації, зокрема політична нестабільність, зміни у зовнішньоекономічній політиці, логістичні обмеження;
- наслідки реалізації ризику, які можуть мати як економічний характер (збитки, зменшення доходів, зростання витрат), так і репутаційний або стратегічний (втрата ринку збуту, зниження довіри партнерів, зупинка експортних контрактів).

У наукових джерелах виокремлюють два основних підходи до розуміння сутності ризику: негативістський, у межах якого ризик розглядається виключно як загроза, та позитивістський, де ризик сприймається як можливість отримати додатковий прибуток або конкурентну перевагу за умови правильного управління ним [30]. У сучасних умовах домінує інтегрований підхід, що поєднує обидві концепції та дозволяє підприємствам не лише мінімізувати загрози, а й використовувати ризик як ресурс розвитку [28].

Щоб узагальнити основні характеристики ризику, доцільно систематизувати їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні характеристики ризику в діяльності підприємства

Характеристика ризику	Зміст	Приклади прояву у зовнішньоекономічній діяльності
Невизначеність	Наявність неповної інформації про майбутні події та результати діяльності	Коливання світових цін на зернові, зміни митних тарифів
Ймовірність настання	Ризик має вірогідну природу та може бути оцінений кількісно	Ймовірність зриву поставок через воєнні дії
Вплив на цілі підприємства	Ризик пов'язаний із досягненням стратегічних і фінансових показників	Втрата ключового іноземного партнера
Подвійність наслідків	Ризик може мати як негативні, так і позитивні результати	Зниження витрат через оптимізацію логістики або збитки через затримку постачань
Масштаб наслідків	Рівень впливу ризику на діяльність підприємства	Локальний вплив – втрата окремого контракту; глобальний – припинення експортних операцій

*Джерело: узагальнено автором на основі [8, с. 59–60; 2, с. 38; 25, с. 34]*

Як показано у таблиці 1.1, ключовими ознаками ризику є його ймовірнісний характер, подвійність наслідків та масштаб впливу. Для підприємств-експортерів розуміння цих характеристик є критично важливим, оскільки вони визначають як підходи до управління ризиками, так і вибір інструментів їх мінімізації. Наприклад, ризики з високою ймовірністю настання та значним масштабом наслідків вимагають активного контролю та

використання таких інструментів, як страхування, хеджування або диверсифікація ринків збуту.

Таким чином, глибоке розуміння сутності ризику та його ключових характеристик створює основу для формування ефективної системи ризик-менеджменту, яка дозволяє підприємствам не лише протидіяти загрозам, але й використовувати можливості, що виникають у динамічному середовищі міжнародної торгівлі.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку зовнішньоекономічна діяльність підприємств, зокрема експортна, супроводжується високим рівнем невизначеності та постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ризики при здійсненні експортних операцій мають стратегічне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові результати, репутацію та довгострокову конкурентоспроможність підприємства [2, с. 38; 17, с. 81].

Згідно з дослідженням В. Галанець, для підприємств аграрного сектору ризику у зовнішньоекономічній діяльності можна поділити на кілька ключових груп: економічні, політичні, правові, валютні, логістичні та репутаційні [6, с. 113]. Їхнє комплексне управління є критично важливим, оскільки вони взаємопов'язані та здатні посилювати негативний вплив один одного. Наприклад, політична нестабільність може спричинити валютні коливання, які, у свою чергу, призводять до фінансових втрат підприємства.

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності виконують подвійну роль:

1. Негативну – створюють загрози для стабільності та ефективності експортних операцій, можуть призводити до зриву контрактів, фінансових збитків, втрати партнерів або ринків збуту.

2. Позитивну – стимулюють підприємства до вдосконалення системи управління, пошуку нових ринків, впровадження інноваційних рішень та стратегій диверсифікації [30].

Взаємозв'язок ризиків та результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства зображено на рисунку 1.1, який демонструє основні напрями впливу ризиків на експортну діяльність.



Рис. 1.1. Вплив ризиків на експортну діяльність підприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 39; 6, с. 114; 25, с. 34]*

Як видно з рисунка 1.1, ризики в експортній діяльності взаємопов'язані між собою та можуть створювати ланцюговий ефект, коли реалізація одного ризику спричиняє посилення інших. Наприклад, логістичні проблеми, викликані воєнними діями або нестачею транспортних ресурсів, можуть призвести до порушення контрактів і, як наслідок, до репутаційних втрат та фінансових санкцій [7, с. 48].

Отже, роль ризику у зовнішньоекономічній діяльності полягає не лише у створенні загроз, але й у стимулюванні підприємства до формування системи

управління ризиками, яка дозволяє передбачати, ідентифікувати та мінімізувати їх негативний вплив, водночас використовуючи ризики як джерело нових можливостей для розвитку та розширення експортної діяльності.

## 1.2. Класифікація ризиків, специфічних для експорту сільськогосподарської продукції

Класифікація ризиків є фундаментальним етапом у процесі управління ними, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні прояви ризиків, визначити їх природу та масштаб впливу, а також забезпечити цілісний підхід до розробки управлінських рішень. Вона виступає своєрідним інструментом, що допомагає підприємству ідентифікувати потенційні загрози та можливості, структурувати їх у зрозумілій формі та забезпечити пріоритетність у розподілі ресурсів для їхнього контролю. В умовах динамічного міжнародного середовища, де підприємства здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, класифікація ризиків набуває ще більшого значення, адже діяльність на зовнішніх ринках супроводжується підвищеною невизначеністю та впливом глобальних факторів [2, с. 38].

Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines», будь-який процес управління ризиками має починатися з їх систематизації та опису. Стандарт визначає, що ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей організації, а класифікація є необхідною умовою для формування єдиного підходу до управління ризиками на всіх рівнях – від стратегічного до операційного [44, р. 5]. Це положення підкреслює важливість не лише виявлення окремих ризиків, але й створення їх логічної структури, яка дозволяє виявляти взаємозв'язки між ними та прогнозувати їхній розвиток.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до класифікації ризиків. Один з них – функціональний підхід, який передбачає поділ ризиків за

напрямами діяльності підприємства: виробничі, фінансові, маркетингові та зовнішньоекономічні. Цей підхід є зручним для великих підприємств зі складною організаційною структурою, де важливо розуміти, в якій сфері виникає найбільша концентрація ризиків [8, с. 60]. Наприклад, для підприємств агропромислового комплексу виробничі ризики пов'язані з сезонністю та залежністю від природних умов, тоді як фінансові ризики зумовлені валютними коливаннями та нестабільністю цін на агропродукцію.

Інший поширений підхід – джерельний, який ґрунтується на розмежуванні ризиків за джерелами їх виникнення. У межах цього підходу виділяють внутрішні (ендогенні) ризики, що залежать від діяльності самого підприємства, та зовнішні (екзогенні), які формуються під впливом зовнішнього середовища та практично не підлягають контролю з боку підприємства [29, с. 46]. Внутрішні ризики можуть включати неефективність управління, помилки у фінансовому плануванні, кадрові проблеми або технологічні збої. Зовнішні ризики охоплюють політичну нестабільність, зміни законодавства, валютні коливання, міжнародні санкції чи природно-кліматичні явища. Такий поділ є особливо корисним для підприємств-експортерів, оскільки він дозволяє визначити, які ризики можна контролювати та управляти ними безпосередньо, а які потребують застосування механізмів захисту, наприклад, страхування чи хеджування [2, с. 39].

Окрему увагу приділяють класифікації ризиків за сферою їхнього впливу. Тут виділяють стратегічні ризики, що здатні суттєво впливати на довгострокові цілі та розвиток підприємства, і операційні ризики, пов'язані з повсякденною діяльністю та виконанням поточних процесів [9, с. 47]. Наприклад, зміни у міжнародних торговельних правилах або закриття важливих зовнішніх ринків збуту належать до стратегічних ризиків, тоді як затримки у постачанні сировини чи зриви експортних контрактів – до операційних. Така класифікація дає змогу керівництву підприємства визначити, які ризики потребують негайного реагування, а які – розробки довгострокових програм управління.

Ще одним важливим напрямом є класифікація за наслідками реалізації ризику. У цьому контексті ризику можуть бути негативними, що призводять до втрат, збитків, штрафів чи інших несприятливих наслідків, або позитивними, які створюють нові можливості для розвитку підприємства. Такий підхід відповідає сучасній концепції управління ризиками, яка розглядає ризик не тільки як загрозу, але і як потенційний ресурс для зростання та інновацій [30]. Наприклад, вихід на нові міжнародні ринки супроводжується ризиком високих витрат на маркетинг та логістику, але водночас відкриває можливості для збільшення доходів і диверсифікації бізнесу.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовується комплексний підхід, що поєднує кілька критеріїв одночасно. Це особливо актуально для сфери зовнішньоекономічної діяльності, де взаємодіють внутрішні та зовнішні фактори, а ризику мають багатовимірну природу. Комплексний підхід дозволяє створити багаторівневу систему класифікації, яка є зручним інструментом для стратегічного планування та формування ефективної системи ризик-менеджменту [6, с. 114].

Щоб візуально представити узагальнену класифікацію ризиків, притаманних зовнішньоекономічній діяльності підприємств, у роботі сформовано схему, зображену на рисунку 1.2. Вона демонструє взаємозв'язки між різними критеріями поділу ризиків та відображає їхню багаторівневу структуру. Розглянута класифікація дозволяє чітко розмежувати різні групи ризиків і визначити найбільш уразливі напрями діяльності підприємства. Вона є основою для розробки комплексної системи ризик-менеджменту, що забезпечує не тільки своєчасне реагування на загрози, але й формування гнучкої стратегії розвитку у глобалізованому бізнес-середовищі. Це особливо важливо для підприємств аграрного сектору, для яких зовнішньоекономічна діяльність виступає ключовим чинником фінансової стабільності та конкурентоспроможності.



Рис. 1.2. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства  
Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 38; 8, с. 59–60]

Агропромисловий комплекс (АПК) України є одним із провідних секторів національної економіки, що формує значну частку валютних надходжень та забезпечує продовольчу безпеку держави. Водночас цей сектор характеризується високим рівнем ризиковості, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Особливістю аграрного виробництва є його тісна залежність від природно-кліматичних умов, сезонності, біологічних циклів розвитку рослин і тварин, а також глобальних коливань попиту та пропозиції на продовольчі товари [6, с. 112; 25, с. 34].

Виробництво сільськогосподарської продукції завжди супроводжується невизначеністю через непередбачуваність погодних умов, поширення захворювань серед рослин і тварин, вплив кліматичних змін. За умов воєнних дій ці ризики значно посилюються через ускладнення логістики, знищення інфраструктури та обмеження доступу до земельних ресурсів. Як зазначає О. Гривківська, сучасні аграрні підприємства України працюють у середовищі

багатофакторної нестабільності, що поєднує природні, економічні та політичні загрози [7, с. 45].

Важливим чинником формування ризиків у АПК є також висока залежність галузі від світових ринків. Українські агровиробники значну частину своєї продукції експортують, що робить їх чутливими до коливань світових цін, змін у міжнародному законодавстві, запровадження тарифних та нетарифних обмежень [1, с. 113]. Наприклад, зміна митних тарифів у країнах-імпортерах може суттєво вплинути на конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках, тоді як запровадження експортних квот у самій Україні здатне обмежити обсяги поставок.

Ризики, що впливають на діяльність підприємств АПК, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства і можуть бути частково контрольованими. До них належать технологічні ризики, пов'язані з порушенням агротехнічних норм, неякісним насінням, неефективним використанням ресурсів, а також управлінські ризики, зумовлені низькою кваліфікацією персоналу або помилками у стратегічному плануванні [28]. Зовнішні ризики формуються під впливом факторів, які підприємство не може повністю контролювати. Це природно-кліматичні умови, макроекономічна нестабільність, політична ситуація, валютні коливання, воєнні дії та зміни у міжнародних торговельних правилах [2, с. 39].

Для більш чіткого уявлення про структуру ризиків, характерних для агропромислового комплексу, у таблиці 1.2 наведено їх поділ на основні групи з прикладами прояву та наслідками.

Як видно з таблиці 1.2, найбільший вплив на підприємства АПК мають природно-кліматичні та фінансово-економічні ризики, оскільки вони безпосередньо визначають обсяги виробництва та його рентабельність. Проте в умовах сучасних викликів дедалі більшого значення набувають політичні та логістичні ризики, особливо для компаній-експортерів. Наприклад, блокування

морських портів у період активного експорту зернових може призвести до зриву контрактів та втрати позицій на світовому ринку [4].

Таблиця 1.2

## Класифікація ризиків агропромислового комплексу

Група ризиків	Характеристика	Приклади прояву	Можливі наслідки для підприємства
Природно-кліматичні	Зумовлені залежністю виробництва від природних факторів та кліматичних умов	Засуха, повені, заморозки, поширення шкідників і хвороб рослин та тварин	Втрата врожаю, скорочення обсягів виробництва, фінансові збитки
Технологічні	Пов'язані з порушеннями у технологічному процесі та виробничих операціях	Використання неякісного насіння, збої в обладнанні, недотримання агротехнічних норм	Зниження якості продукції, збільшення витрат на переробку або повторне виробництво
Фінансово-економічні	Формуються через коливання економічних показників і зміни фінансового середовища	Девальвація гривні, зростання вартості кредитів, підвищення цін на паливо	Зниження рентабельності, нестача обігових коштів, скорочення інвестицій
Логістичні	Пов'язані з перевезенням та зберіганням продукції	Перебої у транспортній інфраструктурі, блокування портів, нестача складів	Затримки поставок, зіпсуття продукції, штрафні санкції за невиконання контрактів
Політичні та регуляторні	Виникають через зміни у державній політиці та міжнародному законодавстві	Запровадження експортних квот, зміни митних тарифів, міжнародні санкції	Втрата доступу до зовнішніх ринків, скорочення обсягів експорту
Соціальні та репутаційні	Пов'язані з людським фактором та соціальною нестабільністю	Втрата довіри партнерів, трудові конфлікти, негативний імідж у ЗМІ	Втрата ключових клієнтів, підвищення ризику банкрутства, зниження ринкової вартості

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, специфіка ризиків агропромислового комплексу полягає у їх високій взаємозалежності та комплексному характері. Реалізація одного виду ризику може призвести до посилення інших, створюючи ефект «ланцюгової реакції». Це підкреслює важливість формування інтегрованої системи управління ризиками, яка враховуватиме як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, та дозволить підприємствам своєчасно реагувати на зміни у глобальному бізнес-середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств, зокрема експорт сільськогосподарської продукції, є складним процесом, який охоплює широкий спектр господарських операцій і залежить від численних внутрішніх та зовнішніх факторів. Саме тому експорт супроводжується підвищеною ризикованістю, що зумовлює необхідність детальної класифікації ризиків з метою їх системного аналізу та ефективного управління. На відміну від загальних бізнес-ризиків, притаманних будь-якій господарській діяльності, ризики у сфері експорту мають специфічні особливості, пов'язані з міжнародним характером операцій, відмінностями у законодавстві різних країн та впливом глобальних економічних і політичних процесів [2, с. 39; 32].

Сільськогосподарська продукція як об'єкт експорту має низку специфічних властивостей, що підвищують рівень ризикованості операцій. По-перше, така продукція є біологічною та швидкопсувною, що створює додаткові вимоги до умов зберігання та транспортування. Будь-які порушення технологічних процесів у логістиці можуть призвести до значних фінансових втрат [6, с. 114]. По-друге, обсяги виробництва і якість продукції залежать від природно-кліматичних умов, що ускладнює планування та прогнозування експортних операцій. По-третє, експорт агропродукції тісно пов'язаний із міжнародними торговельними правилами, зміни в яких можуть безпосередньо впливати на вартість та конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках [11].

Класифікацію ризиків у сфері експорту сільськогосподарської продукції доцільно здійснювати за групами залежно від їх природи та джерел виникнення. На основі узагальнення наукових джерел та міжнародних стандартів управління ризиками можна виокремити п'ять основних груп ризиків: економічні та фінансові, логістичні, політико-правові, природно-кліматичні, а також репутаційні та контрактні. Структура цих груп з прикладами наведена на рисунку 1.3.

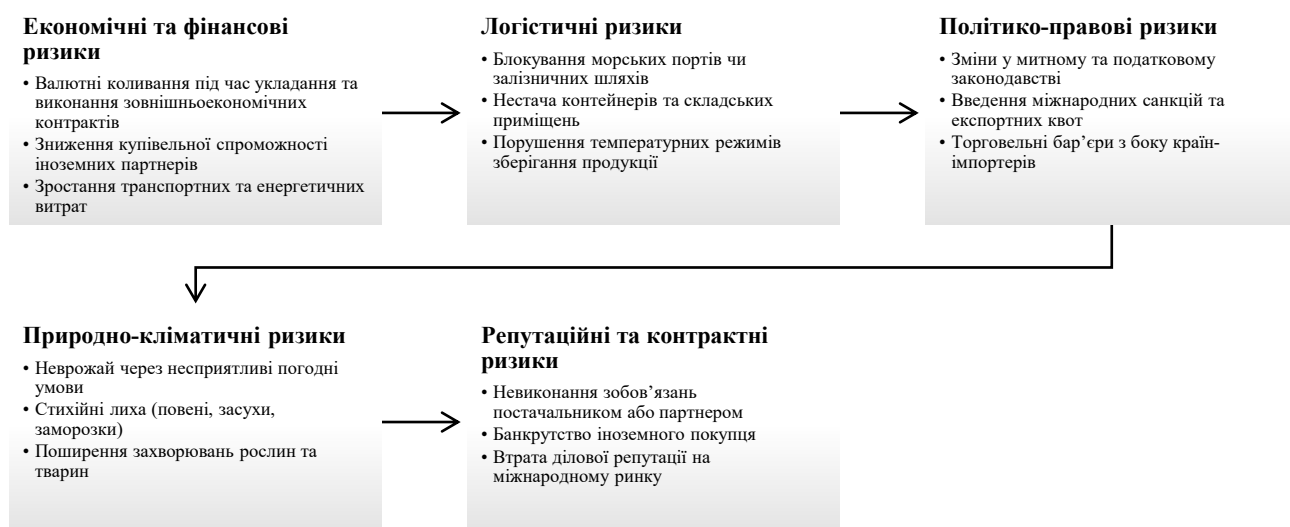


Рис. 1.3. Класифікація ризиків, притаманних експортним операціям сільськогосподарської продукції

*Джерело: узагальнено автором*

Економічні та фінансові ризики є найбільш поширеними серед підприємств-експортерів. Вони виникають у результаті коливань валютних курсів, змін світових цін на агропродукцію та зростання вартості кредитних ресурсів і транспортних витрат. Наприклад, різке знецінення гривні під час виконання контрактів може призвести до суттєвих збитків, особливо у разі відсутності механізмів валютного хеджування [9, с. 48].

Логістичні ризики для українських експортерів значно зросли внаслідок воєнних дій та блокування частини транспортної інфраструктури. Проблеми з перевезенням продукції не лише підвищують витрати підприємств, але й створюють ризик втрати якості товарів через порушення умов зберігання, що є критично важливим для швидкопсувної продукції [7, с. 46].

Політико-правові ризики формуються під впливом змін у законодавстві та міжнародній політиці. Наприклад, запровадження експортних квот або нових митних тарифів може обмежити можливості українських підприємств виходити

на зовнішні ринки, а міжнародні санкції здатні повністю заблокувати співпрацю з окремими країнами [12]. Природно-кліматичні ризики є традиційними для агропромислового комплексу, проте у контексті експорту вони набувають ще більшої ваги. Зниження обсягів виробництва через несприятливі погодні умови або стихійні лиха може призвести не лише до фінансових втрат, а й до невиконання контрактних зобов'язань перед іноземними партнерами, що має довгострокові негативні наслідки для репутації підприємства [6, с. 113].

Окрему групу становлять репутаційні та контрактні ризики. Вони пов'язані з можливістю зриву контрактів через недобросовісність контрагентів, їхнє банкрутство чи інші непередбачувані обставини. Втрата ділової репутації може стати суттєвою перешкодою для подальшої співпраці на міжнародних ринках та знизити конкурентоспроможність підприємства [33].

Таким чином, систематизація ризиків у сфері експорту сільськогосподарської продукції дозволяє підприємствам більш чітко ідентифікувати загрози та розробляти цілеспрямовані заходи для їх мінімізації. Виявлення ключових груп ризиків є основою для побудови ефективної системи управління ризиками, що забезпечить стабільність і прогнозованість експортних операцій навіть у складних умовах глобального ринку.

### 1.3. Методичні підходи та інструменти управління ризиками: міжнародна практика та стандарти

Управління ризиками є одним із ключових елементів стратегічного та операційного менеджменту підприємства, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі на ризики для зниження їх негативного впливу та використання потенційних можливостей. Сучасний ризик-менеджмент ґрунтується на системному підході, який передбачає інтеграцію процесів виявлення, аналізу,

оцінки, моніторингу та контролю ризиків у всі рівні управління організацією [44].

У науковій літературі виділяють кілька етапів розвитку підходів до управління ризиками. На початкових етапах (середина ХХ століття) домінував традиційний підхід, у межах якого ризик розглядався виключно як загроза, а головним завданням менеджменту було уникнення або повне усунення ризиків. Цей підхід вважався захисним та реактивним, оскільки підприємства діяли переважно у відповідь на вже виниклі проблеми [29, с. 43].

З розвитком світової економіки та ускладненням господарських процесів сформувався системний підхід, який розглядає ризики як елементи єдиної бізнес-системи, що взаємодіють між собою. Відповідно до цього підходу, управління ризиками стало включати не тільки захист від негативних подій, але й планування превентивних заходів, які враховують внутрішні та зовнішні фактори [28].

У ХХІ столітті набув поширення інтегрований підхід, що поєднує як захисні, так і проактивні стратегії управління ризиками. Він базується на розгляді ризику не лише як загрози, але й як потенційного ресурсу розвитку. В межах цього підходу ризик виступає каталізатором для впровадження інновацій, виходу на нові ринки та вдосконалення внутрішніх процесів. Інтегрований підхід передбачає управління ризиками на всіх рівнях підприємства, включаючи стратегічне, тактичне та оперативне планування [30].

Сучасна методологія управління ризиками ґрунтується на циклічному процесі, що включає п'ять ключових етапів:

1. Ідентифікація ризиків – систематичний пошук і визначення ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. На цьому етапі складається реєстр ризиків, що є основою для подальшого аналізу [9, с. 46].

2. Аналіз ризиків – визначення факторів, що впливають на ризик, та його структури. Мета – зрозуміти причини виникнення ризику та умови, за яких він може реалізуватися.

3. Оцінка ризиків – кількісне та якісне вимірювання ймовірності настання ризикової події та масштабу її наслідків. Для цього використовуються такі інструменти, як матриці ризиків, статистичний аналіз, експертні методи [33].

4. Розробка та впровадження заходів реагування – вибір методів впливу на ризики: уникнення, зниження, передача (страхування, аутсорсинг) або прийняття ризику.

5. Моніторинг та контроль – безперервне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі для своєчасного оновлення ризикових стратегій [44].

Зазначені етапи складають основу міжнародних моделей управління ризиками, зокрема стандарту ISO 31000:2018, який рекомендує застосовувати їх у вигляді циклічного процесу, що постійно вдосконалюється.

Міжнародна організація зі стандартизації визначає чітку структуру управління ризиками. Вона базується на концепції постійного вдосконалення та інтеграції управління ризиками у стратегічні та операційні процеси підприємства. На рисунку 1.4 представлено загальну схему цього процесу.

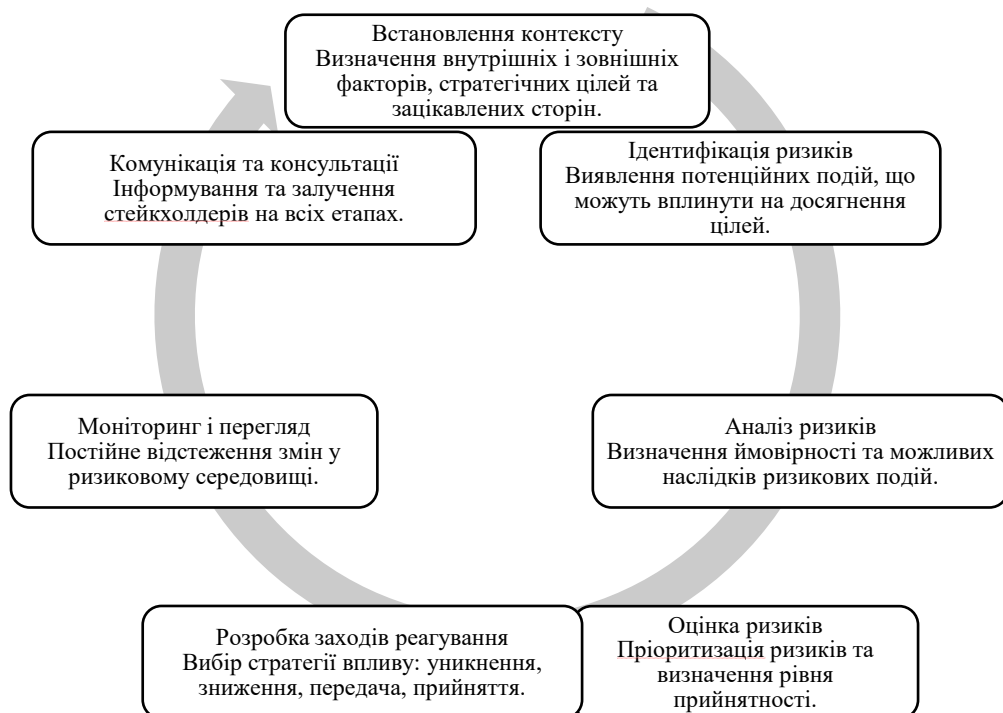


Рис. 1.4. Процес управління ризиками за ISO 31000:2018

Джерело: узагальнено автором на основі [44; 43]

Для підприємств, які здійснюють експорт аграрної продукції, правильний вибір методології управління ризиками є критично важливим. Використання традиційних підходів, що орієнтовані лише на мінімізацію загроз, вже не забезпечує належного рівня конкурентоспроможності. Лише інтегрований підхід, рекомендований міжнародними стандартами, дозволяє комплексно поєднувати стратегічні та операційні рішення, реагувати на зміни глобального ринку та забезпечувати стійкість бізнесу навіть у кризових умовах [35].

Отже, сучасна методологія управління ризиками повинна бути гнучкою, багаторівневою та інтегрованою у всі бізнес-процеси підприємства. Її застосування створює основу для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності та сприяє підвищенню стабільності й передбачуваності результатів експортних операцій.

У глобалізованому бізнес-середовищі ефективне управління ризиками є невід'ємною умовою успішного функціонування підприємств, особливо тих, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Високий рівень невизначеності у міжнародній торгівлі, обумовлений політичними, економічними, екологічними та соціальними факторами, зумовлює необхідність впровадження уніфікованих міжнародних підходів та стандартів управління ризиками. Такі стандарти забезпечують єдиний методологічний фундамент, який дозволяє підприємствам і державам координувати свої дії, підвищувати прозорість операцій і знижувати витрати на адаптацію до змін зовнішнього середовища [44].

Найбільш поширеним міжнародним документом у сфері управління ризиками є стандарт ISO 31000:2018, ухвалений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Він визначає принципи, структуру та процеси, які повинні бути інтегровані у систему управління будь-якої організації. Основна мета ISO 31000 полягає у створенні системи управління ризиками, що дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі [44].

Стандарт ґрунтується на таких ключових принципах:

– Інтеграція у всі бізнес-процеси – управління ризиками має бути частиною корпоративної культури та стратегічного планування.

– Системність і структурування – ризики повинні розглядатися комплексно, з урахуванням взаємозв'язків між підрозділами та зовнішнім середовищем.

– Прозорість та залучення зацікавлених сторін – успішне управління ризиками можливе лише за умов активної комунікації з партнерами, інвесторами та державними органами.

– Постійне вдосконалення – система ризик-менеджменту має бути гнучкою і змінюватися залежно від нових викликів і тенденцій світового ринку [44].

ISO 31000 передбачає універсальну схему управління ризиками, яка складається з етапів: встановлення контексту, ідентифікації, аналізу, оцінки, реагування, моніторингу та комунікації (див. рис. 1.4). Цей процес є циклічним та забезпечує постійне вдосконалення системи управління ризиками у компанії. Впровадження стандарту ISO 31000 дозволяє підприємствам-експортерам України гармонізувати власні процедури з міжнародною практикою та підвищити довіру іноземних партнерів [43].

Ще однією поширеною у світі концепцією є інтегрована модель COSO ERM, розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO). Вона орієнтована на стратегічне управління ризиками на рівні підприємства та забезпечує комплексний підхід до оцінки та контролю ризиків [43]. COSO ERM складається з восьми взаємопов'язаних компонентів: встановлення цілей, визначення ризиків, оцінювання, реагування, моніторингу, інформаційного забезпечення та комунікацій.

На відміну від ISO 31000, модель COSO ERM акцентує увагу на зв'язку між ризиками та стратегічними цілями компанії, а також інтеграції ризик-менеджменту у систему корпоративного управління. Це особливо важливо для великих аграрних холдингів, які працюють на глобальних ринках та мають розгалужену структуру підрозділів.

Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності регулюється не лише стандартами, але й рекомендаціями міжнародних організацій, які формують нормативне середовище світової торгівлі.

1. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Розробляє міжнародні підходи щодо страхування та перестраховання експортних кредитів, а також захисту експортерів від політичних та фінансових ризиків. Документи OECD встановлюють правила поведінки державних і приватних фінансових установ у сфері підтримки експорту, що сприяє зниженню глобальних торговельних ризиків [49].

2. Світова організація торгівлі (WTO). Регулює ризики, пов'язані з митними бар'єрами, тарифами та обмеженнями у світовій торгівлі. Документи WTO визначають правила міжнародних торговельних відносин, запобігаючи недобросовісній конкуренції та сприяючи прозорості ринків [54].

3. Міжнародна фінансова корпорація (IFC). Підтримує розвиток ризик-менеджменту у країнах, що розвиваються, зокрема через фінансування та консультування підприємств, які виходять на міжнародні ринки [42].

4. Міжнародний торговельний центр (ITC) Розробляє методичні матеріали щодо управління ризиками у міжнародній торгівлі, особливу увагу приділяючи безпеці та ефективності прикордонних операцій [43].

Для українських підприємств, особливо у сфері агропромислового комплексу, впровадження міжнародних стандартів має стратегічне значення. По-перше, це забезпечує відповідність процедур управління ризиками вимогам іноземних партнерів та міжнародних фінансових організацій, що відкриває доступ до нових ринків і джерел фінансування [35]. По-друге, стандарти ISO 31000 та COSO ERM допомагають структурувати процеси ризик-менеджменту, зробити їх більш прозорими та контрольованими. По-третє, дотримання рекомендацій OECD та WTO дозволяє знизити правові та політичні ризики, пов'язані зі змінами у регуляторному середовищі.

Практичне використання міжнародних підходів проявляється у таких напрямках: створення корпоративних політик управління ризиками, що

інтегровані у стратегічне планування; застосування міжнародних стандартів у страхуванні експортних операцій; впровадження цифрових інструментів для моніторингу ризикових факторів і прогнозування змін на ринках збуту [36].

Отже, міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000 та COSO ERM, а також рекомендації провідних світових організацій формують базу для побудови ефективної системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності. Вони дозволяють українським підприємствам-експортерам адаптуватися до викликів глобального ринку, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Ефективне управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) передбачає застосування цілого комплексу інструментів і механізмів, які дозволяють своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та розробляти стратегії реагування. Вибір інструментів залежить від специфіки підприємства, обсягів і географії його експортних операцій, а також від наявних фінансових ресурсів і технологічного рівня управління. У міжнародній практиці ризик-менеджмент розглядається не лише як процес мінімізації загроз, але й як інтегрована система, спрямована на підвищення стійкості та конкурентоспроможності компанії [44].

Фінансові механізми займають ключове місце у системі управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, оскільки більшість експортних операцій безпосередньо пов'язані з валютними коливаннями, змінами цін на світових ринках та ризиком невиконання фінансових зобов'язань контрагентами [33, с. 52]. До основних фінансових інструментів належать:

1. Страхування експортних операцій – один із найпоширеніших способів зниження ризиків у міжнародній торгівлі. Страхуються не лише товари під час транспортування (cargo insurance), але й кредитні ризики, пов'язані з несплатою з боку іноземних покупців. В Україні такі послуги надає, зокрема, Експортно-кредитне агентство (ЕКА), діяльність якого регулюється законом № 2154-IX [12].

2. Хеджування валютних ризиків – використання фінансових деривативів (форвардних, ф'ючерсних та опціонних контрактів) для захисту від несприятливих змін валютних курсів. Це особливо актуально для аграрних експортерів, які укладають довгострокові контракти у доларах США чи євро [44].

3. Факторинг та форфейтинг – продаж дебіторської заборгованості спеціалізованим фінансовим установам з метою отримання швидкої ліквідності та зменшення ризику неплатежів від іноземних партнерів.

4. Диверсифікація джерел фінансування – залучення коштів від кількох банків або міжнародних фінансових інституцій (ІФС, ЄБРР), що дозволяє знизити залежність від одного джерела та забезпечити стабільність інвестиційної діяльності [42].

Значну роль у зниженні ризиків відіграють управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію структури бізнесу та процесів зовнішньоекономічної діяльності. Ці інструменти не потребують значних фінансових витрат, але вимагають високого рівня організаційної зрілості підприємства.

1. Диверсифікація ринків збуту та постачання – вихід на кілька зовнішніх ринків одночасно дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з економічною чи політичною нестабільністю в окремих країнах. Наприклад, українські експортери зернових активно переорієнтовують поставки з традиційних ринків Близького Сходу на країни Південно-Східної Азії та Африки [40].

2. Резервування логістичних маршрутів – формування альтернативних шляхів доставки продукції з урахуванням ризиків блокування портів або перебоїв у транспортній інфраструктурі. Це особливо актуально для аграрного експорту України в умовах воєнних дій [7, с. 46].

3. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування – створення корпоративних політик управління ризиками, які охоплюють всі

підрозділи компанії та визначають відповідальних осіб за моніторинг і контроль ключових ризиків [30].

4. Розробка системи внутрішніх регламентів і контролю – формування процедур перевірки контрагентів, оцінки кредитоспроможності партнерів, контролю за виконанням контрактів та дотриманням митних вимог [43, р. 19].

В умовах цифровізації світової економіки дедалі більшого значення набувають технологічні рішення, які дозволяють підприємствам оперативно виявляти та оцінювати ризики у режимі реального часу. Серед них виділяють:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – забезпечують інтеграцію фінансових, логістичних та виробничих процесів у єдиній платформі, що спрощує моніторинг та управління ризиками на всіх рівнях.

2. Big Data та прогнозна аналітика – використання великих даних для виявлення тенденцій на міжнародних ринках, прогнозування змін попиту та пропозиції, а також ідентифікації потенційних ризиків у поведінці споживачів та конкурентів [36].

3. Цифрові платформи для управління контрактами – дозволяють автоматизувати процес укладання та виконання зовнішньоекономічних угод, мінімізуючи людський фактор і ризики невідповідності вимогам законодавства.

4. Моніторингові системи логістики – забезпечують контроль за рухом вантажів у режимі онлайн, що дозволяє оперативно реагувати на перебої у постачанні та уникати втрат через порушення умов транспортування [47].

Таблиця 1.3

#### Основні інструменти управління ризиками у ЗЕД

Група інструментів	Зміст та призначення	Приклади використання
Фінансові	Захист від валютних та кредитних ризиків, забезпечення стабільності фінансових потоків	Страховання експортних кредитів, валютне хеджування, факторинг
Стратегічні та організаційні	Зниження залежності від одного ринку або каналу постачання, оптимізація бізнес-процесів	Диверсифікація ринків збуту, резервування логістичних маршрутів
Цифрові та аналітичні	Моніторинг і прогнозування ризиків за допомогою сучасних технологій	ERP-системи, Big Data, онлайн-платформи управління контрактами

*Джерело: узагальнено автором на основі [35; 36; 43; 44; 47]*

Застосування різних груп інструментів має бути комплексним та взаємопов'язаним. Наприклад, страхування експортних ризиків буде ефективнішим у поєднанні з цифровими платформами контролю виконання контрактів та стратегічною диверсифікацією ринків збуту. Лише інтегрована система управління ризиками дозволяє підприємствам не тільки зменшувати негативні наслідки зовнішніх викликів, але й активно використовувати ризик як джерело нових можливостей для розвитку.

Таким чином, сучасні інструменти ризик-менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності поєднують фінансові, управлінські та технологічні рішення, які повинні впроваджуватися у єдиній структурі відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000:2018 та COSO ERM. Це забезпечує стабільність експортної діяльності, підвищує довіру міжнародних партнерів та формує підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності українських аграрних підприємств на світових ринках.

Отже, у першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні засади управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, що здійснюють експорт сільськогосподарської продукції. Встановлено, що ризик є об'єктивною складовою діяльності підприємства, яка проявляється через вплив невизначеності на досягнення його стратегічних та операційних цілей. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх за джерелами виникнення, наслідками та можливістю контролю, що є основою для побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Особливу увагу приділено специфіці ризиків агропромислового комплексу, які мають комплексний характер та високий рівень взаємозалежності: природно-кліматичні фактори, логістичні проблеми, політико-правові обмеження та валютні коливання формують складне середовище для діяльності експортерів. Проаналізовано міжнародні підходи та стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000:2018 та модель COSO ERM, які визначають універсальні принципи та процеси для інтеграції ризик-менеджменту у корпоративну систему управління. Визначено групи

інструментів управління ризиками – фінансові, стратегічні, організаційні та цифрові – і підкреслено необхідність їх комплексного застосування для підвищення стійкості підприємств на глобальних ринках. Отже, управління ризиками в експортній діяльності має базуватися на поєднанні міжнародних практик, глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів та впровадженні сучасних технологічних рішень, що створює підґрунтя для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських аграрних підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «АСТАРТА-КИЇВ»

#### 2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічні показники компанії за 2022-2024 роки

Приватне акціонерне товариство «Астарта-Київ» є одним із провідних агропромислових холдингів України та одним із ключових учасників українського аграрного ринку, зокрема у сферах виробництва, переробки та експорту сільськогосподарської продукції. Компанія має інтегровану структуру бізнесу, що дозволяє їй ефективно контролювати весь ланцюг створення вартості – від вирощування сировини до її переробки та реалізації готової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [23, с. 5].

Значним етапом розвитку стало створення розгалуженої мережі агропідприємств у центральних та північних регіонах України, що забезпечило компанії стабільну сировинну базу та можливість формувати потужні експортні партії продукції [39]. У 2006 році акції компанії були розміщені на Варшавській фондовій біржі, що підвищило її інвестиційну привабливість та дозволило залучити додатковий капітал для модернізації виробництва [23, с. 7].

Історія ПрАТ «Астарта-Київ» охоплює понад три десятиліття розвитку та динамічного зростання. Компанія була заснована 2 березня 1993 року, і з того часу послідовно розширювала масштаби своєї діяльності, впроваджувала сучасні технології та формувала стратегію сталого розвитку. Вже у 1997 році компанія відкрила свій перший цукровий завод, що стало стартовою точкою для розвитку цукрового виробництва в межах холдингу. У 1999 році було здійснено перший експорт цукру на міжнародні ринки та розпочато активну торгівлю на біржових платформах [23, с. 6].

Період 2003–2013 років характеризувався активним розвитком виробничих потужностей та географічного розширення: компанія відкрила низку сучасних елеваторів і збільшила присутність у трьох регіонах України. У

2006 році «Астарта-Київ» вийшла на Варшавську фондову біржу (WSE) шляхом проведення успішного первинного розміщення акцій (IPO), що дозволило залучити значний обсяг інвестицій для модернізації виробництва та подальшого розвитку холдингу [23, с. 7].

У 2007–2009 роках компанія провела масштабну програму розширення земельного банку, закріпивши позиції серед провідних аграрних виробників України. У 2010 році відкрито перший сучасний силос у Хмельницькій області, що стало важливим кроком у розвитку логістичної інфраструктури.

Період 2011–2012 років позначився початком розвитку напрямку тваринництва, а у 2014 році було відкрито новий сучасний завод у Полтавській області, що спеціалізується на виробництві та зберіганні продукції. Протягом 2015–2019 років компанія значно розширила експорт зернових та олійних культур, закріпивши статус великого експортера на міжнародному ринку [34].

Важливі віхи розвитку зображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Ключові етапи розвитку ПрАТ «Астарта-Київ»

Рік	Подія / Етап розвитку
1993	Заснування компанії «Астарта-Київ» (2 березня).
1997	Відкриття першого цукрового заводу.
1999	Перший експорт цукру на міжнародні ринки, початок біржових операцій.
2003–2013	Активне розширення діяльності у трьох регіонах України, розвиток елеваторної мережі.
2006	Вихід на Варшавську фондову біржу (IPO), залучення інвестицій для розвитку.
2007–2009	Масштабне розширення земельного банку холдингу.
2010	Відкриття першого силосу у Хмельницькій області.
2011–2012	Початок розвитку напряму тваринництва.
2014	Відкриття сучасного виробничого заводу у Полтавській області.
2015–2019	Розширення експорту зернових та олійних культур на міжнародні ринки.
2017	Створення внутрішнього відділу логістики для оптимізації управління поставками.
2020	Старт виробництва органічної продукції відповідно до міжнародних стандартів.
2022	Заснування благодійного фонду «Common Help UA».
2023	Відзначення 30-річчя компанії, презентація оновленої стратегії сталого розвитку.
2024	Розвиток інфраструктури зі зберігання та логістики, вдосконалення експортних операцій.

*Джерело: узагальнено автором на основі [23, с. 6–8; 24; 34; 39]*

Наведена хронологія демонструє етапність розвитку компанії та її здатність адаптуватися до викликів ринку, постійно модернізуючи виробництво, розширюючи присутність на міжнародному рівні та впроваджуючи інноваційні підходи до управління. Завдяки цьому ПрАТ «Астарта-Київ» перетворилося на одного з найпотужніших експортерів агропродукції в Україні.

ПрАТ «Астарта-Київ» працює за принципами сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальною підтримкою регіонів своєї присутності. Основними напрямками діяльності компанії є:

- рослинництво – вирощування зернових і технічних культур, включаючи пшеницю, кукурудзу, соняшник та цукровий буряк;
- тваринництво – виробництво молока та м'ясної продукції;
- цукрове виробництво – переробка цукрового буряку та виробництво цукру-піску, який реалізується як на внутрішньому ринку, так і експортується;
- переробка сої та виробництво біоенергії – стратегічні напрями, що дозволяють диверсифікувати джерела доходів та зменшувати залежність від коливань цін на традиційну агропродукцію [34; 40].

Особливу увагу компанія приділяє розвитку експортних операцій. Завдяки потужній виробничій базі та сучасній логістичній інфраструктурі «Астарта-Київ» є одним із найбільших українських експортерів агропродукції. У 2024 році компанія самостійно експортувала понад 95% виробленої продукції, тоді як у попередні роки значну частину експорту здійснювали посередницькі компанії [41]. За даними AgroPortal.ua, протягом 2023 року холдинг відправив на експорт понад 1 млн тонн агропродукції, що свідчить про стабільне зростання його позицій на міжнародних ринках [34].

Організаційна структура компанії включає понад 40 підприємств, розташованих у семи областях України, зокрема у Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій та Житомирській. Сукупний земельний банк холдингу станом на кінець 2024 року перевищував 210 тис. гектарів, що забезпечує «Астарті-Київ»

високу автономність у забезпеченні сировиною для переробних потужностей [23, с. 15]. Крім того, компанія володіє мережею сучасних елеваторів загальною місткістю понад 560 тис. тонн, що дозволяє забезпечити ефективне зберігання та формування великих експортних партій зернових і олійних культур.

Важливою конкурентною перевагою компанії є розвинена система корпоративного управління та впровадження принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). У 2024 році компанія отримала підтримку від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Європейського Союзу у реалізації програм, спрямованих на створення нових робочих місць та розвиток інфраструктури в аграрному секторі [42].

Отже, ПрАТ «Астарта-Київ» є високотехнологічним та інтегрованим агропромисловим холдингом із потужною виробничою та логістичною базою. Його діяльність ґрунтується на диверсифікації напрямів бізнесу та активному розвитку експортних операцій, що дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього ринку, та забезпечувати стабільне зростання навіть у складних умовах воєнного та економічного середовища України.

ПрАТ «Астарта-Київ» функціонує як вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, що охоплює весь виробничо-логістичний ланцюг — від вирощування сільськогосподарської сировини до глибокої її переробки, зберігання, транспортування та реалізації готової продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Така бізнес-модель забезпечує підприємству високу керованість усіма етапами виробничих процесів та дозволяє знизити залежність від зовнішніх факторів, що є ключовою передумовою для ефективного управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності [23, с. 15].

Структура бізнесу компанії включає п'ять основних напрямів, кожен з яких має стратегічне значення та формує загальну фінансову стійкість холдингу. Найбільший за обсягами виробництва та економічним ефектом напрям — рослинництво, що є базою для формування сировинної складової подальших виробничих процесів. На кінець 2024 року земельний банк «Астарты-Київ» перевищував 210 тис. гектарів, що робить компанію одним із

найбільших землевласників в агропромисловому комплексі України. Вирощування культур здійснюється у семи областях, серед яких Полтавська, Вінницька, Хмельницька та Житомирська області, що забезпечує географічну диверсифікацію та мінімізує вплив локальних кліматичних ризиків на загальний результат. Структура виробництва в рослинництві орієнтована на поєднання зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь), технічних культур (цукровий буряк) та олійних (соняшник, соя). Така багатокомпонентність дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність доходів навіть за умов цінової турбулентності на світових аграрних ринках [6, с. 113].

Другим стратегічним напрямом є цукрове виробництво, яке має давню історію в межах холдингу та залишається одним із ключових джерел формування експортних потоків. До складу компанії входить низка сучасних цукрових заводів, що забезпечують повний цикл переробки цукрового буряку та виробництво високоякісного цукру-піску. Завдяки модернізації технологічних процесів у 2024 році компанія збільшила обсяги виробництва цукру на 18% порівняно з попереднім роком. Зростання виробництва супроводжувалося стрімким розширенням експортних поставок: у 2024 році обсяги експорту цукру зросли у чотири рази відносно 2023 року, що підтверджує ефективність маркетингової стратегії холдингу та високу конкурентоспроможність його продукції на світовому ринку [40; 45].

Важливе місце у структурі бізнесу посідає тваринництво, зосереджене переважно на молочному виробництві та м'ясному напрямі. Цей сегмент діяльності виконує дві стратегічні функції: забезпечує внутрішню сировинну базу для виробництва біопродуктів та сприяє диверсифікації джерел доходів компанії. Тваринницькі комплекси холдингу вирізняються високим рівнем автоматизації та використанням сучасних технологій, що відповідають міжнародним екологічним стандартам.

Окремим перспективним напрямом є переробка сої та виробництво біоенергії, який забезпечує холдинг можливістю підвищувати

енергоефективність власного виробництва та знижувати залежність від традиційних енергоносіїв. Це особливо важливо в умовах енергетичної нестабільності та підвищення цін на енергоносії. Біоенергетичні проекти не лише зменшують виробничі витрати, але й формують додаткову вартість за рахунок виробництва екологічно чистої енергії та продуктів глибокої переробки [23, с. 16].

Завершальним елементом інтегрованої моделі є торговельно-експортна діяльність, яка об'єднує результати всіх попередніх етапів у єдину систему реалізації продукції на міжнародних ринках. У 2024 році понад 95% виробленої компанією продукції було експортовано до 53 країн світу, що свідчить про високу міжнародну інтеграцію та стабільність зовнішньоекономічної стратегії [41]. Для координації цього напрямку в структурі компанії функціонує внутрішній торговельний підрозділ, який забезпечує контроль над усім процесом — від укладання зовнішньоекономічних контрактів до організації логістики та митного оформлення.

Організаційна структура ПрАТ «Астарта-Київ» має чітко виражений холдинговий характер. Вона складається з головної компанії, яка здійснює стратегічне управління та координує діяльність усіх підрозділів, і мережі операційних підприємств, до яких належать агрофірми, цукрові заводи, елеватори, логістичні та переробні центри. У складі холдингу працює понад 40 підприємств, розташованих у ключових аграрних регіонах України [39]. Така структура забезпечує високу гнучкість управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку логістичної інфраструктури, яка є важливим чинником ефективності експортної діяльності. У розпорядженні холдингу знаходиться мережа елеваторів загальною місткістю понад 560 тис. тонн, що дозволяє зберігати великі обсяги зернових та олійних культур і формувати експортні партії, орієнтовані на міжнародні ринки. Власні логістичні підрозділи забезпечують контроль над усіма етапами перевезення, включаючи транспортування до портів та прикордонних перевалочних пунктів.

Розвинена логістична система особливо проявила свою ефективність у 2023–2024 роках, коли через блокування морських портів компанія зуміла організувати альтернативні маршрути постачання продукції за допомогою мультимодальних перевезень через західні кордони України [34].

Географія експорту ПрАТ «Астарта-Київ» постійно розширюється. У 2024 році компанія експортувала продукцію до 53 країн світу, серед яких ключовими ринками залишаються країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Південно-Східної Азії [34]. Така диверсифікація ринків збуту дозволяє знизити залежність від економічної та політичної ситуації в окремих регіонах та є важливим елементом системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності.

Таким чином, структура та масштаби діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» свідчать про те, що компанія має всі передумови для стабільного розвитку та зміцнення позицій на світовому аграрному ринку. Вертикально інтегрована бізнес-модель, сучасна логістична система, широкий спектр виробничих напрямів та активна експортна діяльність формують потужний потенціал для реалізації довгострокової стратегії розвитку та ефективного управління ризиками у глобальному середовищі.

Дослідження фінансових результатів ПрАТ «Астарта-Київ» за 2022–2024 роки дозволяє комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства, ефективність його операційної та інвестиційної діяльності, а також здатність адаптуватися до економічних і політичних викликів. Особливого значення цей аналіз набуває в умовах воєнного стану, блокування традиційних логістичних маршрутів та підвищеної волатильності світових ринків сільськогосподарської продукції. Підприємство демонструє стабільність розвитку, зростання обсягів виробництва та зміцнення фінансової стійкості, що стало можливим завдяки вертикально інтегрованій моделі бізнесу та ефективній системі управління ризиками [23].

Відповідно до консолідованого балансу, за три роки загальна вартість активів компанії мала чітку тенденцію до зростання. У 2022 році активи

становили 27 561 507 тис. грн, у 2023 році – 29 979 121 тис. грн, а у 2024 році досягли 32 868 984 тис. грн (табл. 2.2). Загальний приріст у 2024 році порівняно з 2022 роком склав 5 307 477 тис. грн, або 19,26%, що свідчить про активний розвиток компанії та збільшення виробничого потенціалу.

Зростання відбулося як за рахунок необоротних активів, так і за рахунок оборотних активів. У 2022 році необоротні активи становили 12 604 608 тис. грн, у 2023 році – 14 150 986 тис. грн (+12,27%), а у 2024 році – 16 448 969 тис. грн (+16,22%). Це вказує на суттєві інвестиції у модернізацію виробничих потужностей, зокрема у розвиток елеваторної та логістичної інфраструктури, а також у біоенергетичні проєкти.

Оборотні активи також демонструють зростання: з 14 957 423 тис. грн у 2022 році до 15 828 138 тис. грн у 2023 році (+5,82%), а у 2024 році вони склали 16 420 018 тис. грн (+3,76% порівняно з 2023 р.). Найбільший приріст зафіксовано у статті «грошові кошти та їх еквіваленти» – з 1 018 459 тис. грн у 2022 році до 1 524 589 тис. грн у 2023 році (+49,63%), а у 2024 році — 2 134 585 тис. грн (+39,98% у річному вимірі). Це свідчить про підвищення ліквідності компанії та її здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У структурі пасивів спостерігається зростання власного капіталу: з 19 056 458 тис. грн у 2022 році до 21 059 790 тис. грн у 2023 році (+10,52%) та до 24 138 117 тис. грн у 2024 році (+14,64%). Основною причиною такого зростання є збільшення нерозподіленого прибутку, який у 2024 році становив 21 840 980 тис. грн, що на 2 938 135 тис. грн більше, ніж у 2023 році.

Водночас структура зобов'язань зазнала позитивних змін. Довгострокові зобов'язання зменшилися з 5 361 804 тис. грн у 2023 році до 4 500 889 тис. грн у 2024 році (-16,05%), що свідчить про зниження боргового навантаження. Короткострокові зобов'язання у 2024 році зросли на 313 451 тис. грн (+8,81%), що пов'язано з активізацією операційної діяльності та збільшенням обсягів експортних контрактів. Динаміка основних статей балансу зображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка основних статей балансу ПрАТ «Астарта-Київ» за 2022–2024  
рр.

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %
Необоротні активи	12 604 608	14 150 986	16 448 969	+2 297 983	+16,22
Оборотні активи	14 957 423	15 828 138	16 420 018	+591 880	+3,76
Усього активів	27 561 507	29 979 121	32 868 984	+2 889 863	+9,63
Власний капітал	19 056 458	21 059 790	24 138 117	+3 078 327	+14,64
Довгострокові зобов'язання	4 077 549	5 361 804	4 500 889	-860 915	-16,05
Короткострокові зобов'язання	4 427 500	3 557 527	3 870 978	+313 451	+8,81
Усього зобов'язань	8 505 049	8 919 331	8 371 867	-547 464	-6,13

*Джерело: складено автором на основі [23, с. 143]*

У 2022–2024 роках підприємство продемонструвало стабільне зростання доходів та прибутковості. У 2022 році дохід від реалізації продукції становив 17 554 004 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс на 6 890 258 тис. грн, досягнувши рівня 24 444 262 тис. грн (+39,25%). У 2024 році темп зростання сповільнився, але залишався високим — 26 834 406 тис. грн, що на 2 390 144 тис. грн більше, ніж у попередньому році (+9,78%).

Валовий прибуток за цей період зріс із 2 746 418 тис. грн у 2022 році до 8 835 091 тис. грн у 2023 році (+221,6%) та до 10 228 644 тис. грн у 2024 році (+15,75%). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності виробництва та управління витратами.

Особливу увагу варто приділити динаміці чистого прибутку. У 2022 році він становив 2 191 350 тис. грн, у 2023 році зріс на 261 456 тис. грн (+11,93%), досягнувши рівня 2 452 806 тис. грн. У 2024 році спостерігається значне зростання – до 3 633 763 тис. грн (+48,14%). Це свідчить про підвищення прибутковості бізнесу та ефективне управління експортними операціями. Динаміка доходів та фінансових результатів зображена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка доходів та фінансових результатів ПрАТ «Астарта-Київ» за  
2022–2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %
Дохід від реалізації	17 554 004	24 444 262	26 834 406	+2 390 144	+9,78
Валовий прибуток	2 746 418	8 835 091	10 228 644	+1 393 553	+15,75
Чистий прибуток	2 191 350	2 452 806	3 633 763	+1 180 957	+48,14
Рентабельність продажів, %	12,48	10,03	13,54	+3,51	—

*Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 144–146]*

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Астарта-Київ» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання ключових фінансових параметрів. Компанія демонструє збільшення вартості активів та власного капіталу, підвищення операційної ефективності та значне зростання чистого прибутку у 2024 році. Зниження довгострокових зобов'язань свідчить про покращення фінансової стабільності та зменшення боргового навантаження. Загалом, підприємство зміцнило свої позиції на міжнародних ринках, зуміло розширити експортну діяльність та продемонструвало здатність ефективно управляти ризиками навіть у складних економічних умовах.

## 2.2. Аналіз експортної діяльності та визначення ключових ризиків

Експортна діяльність ПрАТ «Астарта-Київ» є ключовим стратегічним напрямом функціонування компанії та визначальним фактором формування її фінансових результатів. Понад 95% продукції компанії реалізується на зовнішніх ринках, що свідчить про високу інтегрованість підприємства у міжнародну торгівлю та про його залежність від глобальної кон'юнктури [41]. Аналіз динаміки експортної виручки та структури експорту за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку компанії та визначити перспективи її подальшого зростання.

Відповідно до консолідованої фінансової звітності компанії у євро, у 2022 році дохід від реалізації продукції становив 510,07 млн євро, у 2023 році – 618,93 млн євро, що демонструє зростання на 21,3% у річному вимірі. У 2024 році загальна виручка склала 612,15 млн євро, що на 1% менше, ніж у попередньому році [23, с. 125]. Оскільки 95% реалізованої продукції компанії експортується [41], експортна виручка у розрізі років становила: 2022 рік – 484,56 млн євро; 2023 рік – 588,0 млн євро; 2024 рік – 581,5 млн євро.

Динаміка зміни експортної виручки за 2022–2024 рр. подана на рисунку 2.1. На графіку простежується чітке зростання у 2023 році та незначне зниження у 2024 році, що пов'язане зі спадом світових цін на цукор і соєвий шрот, частково компенсованим збільшенням обсягів експорту зернових культур [40].

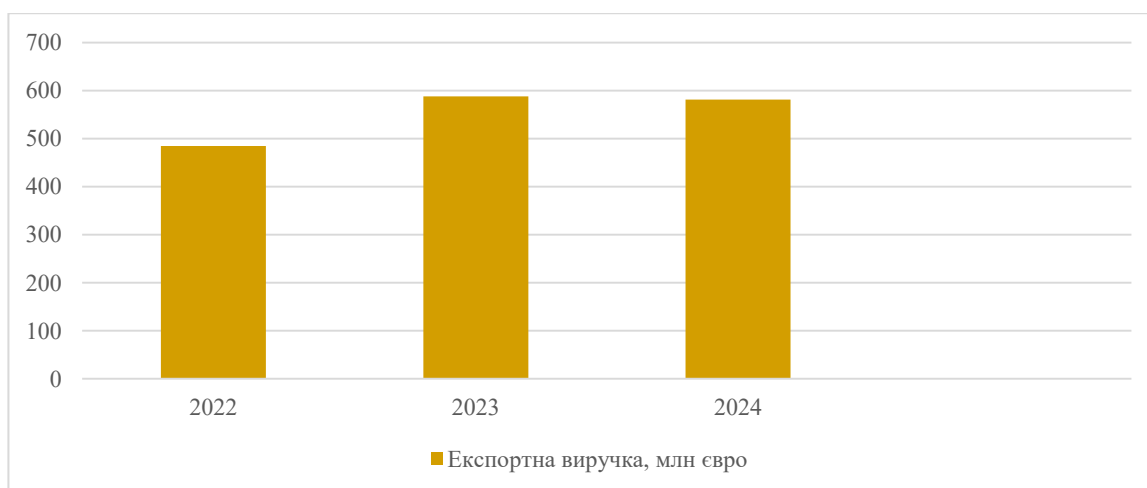


Рис. 2.1. Динаміка експортної виручки ПрАТ «Астарта-Київ» у 2022–2024 рр., млн євро

*Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 125].*

Важливою характеристикою експортної діяльності є її товарна структура. ПрАТ «Астарта-Київ» реалізує на зовнішніх ринках продукцію чотирьох основних сегментів: сільськогосподарську продукцію (зернові та олійні культури), цукор, продукти соєвої переробки та товари тваринництва. У 2024 році відбулося зміщення акценту у бік більш високорентабельних сегментів,

зокрема виробництва цукру, що сприяло підвищенню фінансової ефективності експортної діяльності компанії.

У таблиці 2.4 наведено порівняльні дані про виручку за видами продукції у 2023–2024 роках.

Таблиця 2.4.

## Структура експортної виручки ПрАТ «Астарта-Київ» у 2023–2024 рр.

Вид продукції	2023 р., млн євро	Частка, %	2024 р., млн євро	Частка, %	Відхилення, %
Сільськогосподарська продукція (зерно, олійні)	239,89	38,7	208,64	34,1	-13
Виробництво цукру	199,55	32,2	228,72	37,4	+15
Переробка сої	121,59	19,6	106,21	17,3	-13
Тваринництво	58,90	9,5	55,09	9,0	-6
Разом	618,93	100	612,15	100	-1

*Джерело: складено автором на основі [23, с. 126].*

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити такі висновки. Цукровий сегмент продемонстрував найбільше зростання – на 15% у порівнянні з 2023 роком, а його частка у загальній структурі експорту збільшилася з 32,2% до 37,4%. Це пов'язано зі значним підвищенням обсягів експорту, які у 2024 році перевищили 1 млн тонн [34]. Сегмент соєвої переробки зазнав скорочення на 13% через зниження світових цін та часткове зменшення виробничих потужностей. Аграрний сегмент знизився на 4,6 відсоткових пункти через падіння цін на зерно та конкуренцію з боку міжнародних виробників. Продукція тваринництва залишилася відносно стабільною у структурі експорту, займаючи близько 9% у загальному обсязі постачань.

Таким чином, спостерігається позитивна тенденція до зростання частки продукції з вищою доданою вартістю, що свідчить про підвищення ефективності експортної стратегії компанії.

У 2024 році ПрАТ «Астарта-Київ» здійснювало поставки до 53 країн світу, що свідчить про високий рівень диверсифікації ринків збуту [34]. Основними напрямками залишаються:

- Європейський Союз (Польща, Німеччина, Нідерланди, Італія) – приблизно 60% загального обсягу експорту;

- Азія (Туреччина, Китай, Південна Корея) – близько 20%;
- Близький Схід та Африка (Єгипет, ОАЕ, Ізраїль) – близько 15%;
- інші країни – близько 5% [40].

Розширення географії експорту та диверсифікація ринків дозволяють компанії знижувати залежність від економічних та політичних коливань у окремих регіонах, а також зменшувати вплив логістичних обмежень, пов'язаних із воєнним станом.

Аналіз динаміки та структури експорту ПрАТ «Астарта-Київ» у 2022–2024 роках свідчить, що компанія зберігає стабільні позиції на міжнародних ринках попри складні зовнішні умови. У 2023 році було зафіксовано суттєве зростання експортної виручки на 21,3% порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році спостерігалось незначне зниження на 1% через падіння світових цін на сільськогосподарську продукцію. Водночас у структурі експорту зросла частка високорентабельного сегмента – виробництва цукру, що позитивно вплинуло на фінансові результати компанії. Широка географія постачань у 53 країни світу забезпечує компанії можливість мінімізувати ризики та підвищувати стійкість до змін зовнішньоекономічного середовища.

Зовнішнє середовище є ключовим чинником, що визначає ефективність експортної діяльності ПрАТ «Астарта-Київ». Зважаючи на те, що понад 95% продукції компанії реалізується на міжнародних ринках, динаміка експорту значною мірою залежить від макроекономічних, політичних, правових та соціальних факторів, а також від тенденцій розвитку глобального ринку агропромислової продукції [41]. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити ризики та можливості, що формують конкурентоспроможність компанії на світовій арені.

Одним із ключових економічних факторів є глобальна кон'юнктура ринку сільськогосподарської продукції, яка впливає на ціни та обсяги попиту. Протягом 2022–2024 рр. на світових ринках спостерігалися значні коливання цін на зернові та олійні культури. У 2023 році високий попит на українське зерно та цукор сприяв зростанню експортної виручки ПрАТ «Астарта-Київ» на

21,3% порівняно з 2022 роком [23, с. 125]. Однак у 2024 році відбулося зниження світових цін на цукор та соєвий шрот, що призвело до скорочення загальної виручки компанії на 1% у річному вимірі.

Важливим економічним фактором є валютний курс гривні, оскільки виручка компанії формується переважно в іноземній валюті. Коливання курсу національної валюти впливають на прибутковість експортних операцій та собівартість продукції. У 2024 році спостерігалася відносна стабілізація курсу гривні, що сприяло зниженню валютних ризиків, але водночас зменшило вигоду від девальвації, яка у попередні роки стимулювала експорт [7, с. 48].

Військова агресія Росії проти України зумовила значні виклики для аграрного сектору та експортної діяльності компанії. У 2022–2023 рр. основним обмеженням була блокада українських морських портів, що ускладнило традиційні маршрути експорту. У відповідь на це ПрАТ «Астарта-Київ» розробило альтернативні логістичні маршрути через залізничні та автомобільні переходи до країн ЄС, що дозволило забезпечити безперервність постачань [34]. У 2024 році завдяки міжнародним угодам та державній підтримці відбулося часткове відновлення портової інфраструктури, проте ризики блокування залишаються високими.

Суттєвий вплив мають державні програми підтримки експортерів, зокрема діяльність Експортно-кредитного агентства України, що було реформоване відповідно до Закону України № 2154-IX від 24.03.2022 [12]. Також у 2023 році було ухвалено Закон № 3497-IX, який регламентує страхування та перестрахування експортних кредитів, що сприяє захисту українських експортерів від фінансових ризиків [13]. Ці заходи забезпечують ПрАТ «Астарта-Київ» можливість диверсифікації ринків збуту та залучення додаткового фінансування для розвитку експортної діяльності.

Одним із найбільш критичних викликів для компанії у 2022–2024 рр. були логістичні обмеження, пов'язані з руйнуванням транспортної інфраструктури та змінами у міжнародних торгових ланцюгах. У 2023 році компанія активно інвестувала у розвиток власної логістичної мережі,

включаючи елеватори та транспортні хаби, що дозволило підвищити ефективність формування експортних партій та скоротити витрати на транспортування [23, с. 15].

Розширення альтернативних маршрутів через країни ЄС дало змогу збільшити обсяг експорту до 1 млн тонн агропродукції у 2024 році, попри обмеження, пов'язані з воєнними діями [34]. Водночас залежність від залізничного транспорту та прикордонної інфраструктури залишається одним із ключових ризиків.

Правове середовище відіграє важливу роль у формуванні умов зовнішньоекономічної діяльності компанії. У 2024 році було ухвалено зміни до Податкового кодексу України (Закон № 3706-IX від 09.05.2024), які встановлюють особливості оподаткування експорту в умовах воєнного стану [14]. Це дозволило частково знизити податкове навантаження на експортерів, у тому числі на ПрАТ «Астарта-Київ».

Крім того, компанія дотримується вимог міжнародних стандартів, таких як ISO 31000:2018 «Risk Management», що визначає методологічні підходи до управління ризиками в експортній діяльності [44]. Це сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів та зміцненню репутації компанії на світовому ринку.

У сучасних умовах значну роль відіграють екологічні та соціальні аспекти діяльності компанії. ПрАТ «Астарта-Київ» реалізує політику ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), що є важливим елементом співпраці з міжнародними партнерами та інвесторами [42].

В екологічному аспекті компанія впроваджує технології енергоефективного виробництва та зменшення викидів, що відповідає вимогам європейських ринків. У соціальному аспекті здійснюються інвестиції у розвиток регіонів присутності та підтримку місцевих громад, що зміцнює корпоративну репутацію.

Отже, зовнішнє середовище формує як можливості, так і ризики для експортної діяльності ПрАТ «Астарта-Київ». У 2022–2024 рр. компанія

стикалася з низкою викликів, серед яких ключовими були логістичні обмеження та коливання світових цін. Водночас державна підтримка експортерів, впровадження міжнародних стандартів та розширення географії постачань дозволили компанії зберегти стабільні позиції на глобальному ринку та закласти підґрунтя для подальшого розвитку в умовах високої невизначеності.

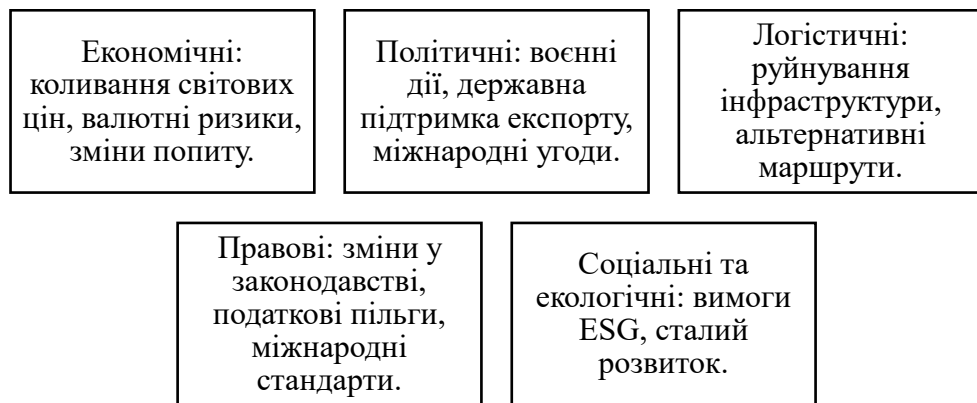


Рис. 2.2. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на експортну діяльність ПрАТ «Астарта-Київ»

*Джерело: складено автором на основі [12; 14; 34; 42; 44].*

Аналіз експортної діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» у 2022–2024 рр. свідчить, що підприємство функціонує у складному та динамічному середовищі, яке формує низку ризиків, що впливають на стабільність фінансових результатів та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Систематизація та ідентифікація ключових ризиків є необхідною передумовою для ефективного управління ними, особливо з огляду на масштабність діяльності компанії, яка експортує понад 95% своєї продукції у 53 країни світу [41].

Одним із найважливіших чинників, що визначають успішність експортної діяльності, є фінансово-економічна стабільність. У 2024 році ПрАТ «Астарта-Київ» зафіксувало незначне зниження загальної виручки на 1% у порівнянні з 2023 роком, що було зумовлено падінням світових цін на цукор та соєвий шрот (табл. 2.4). Це призвело до зменшення валового прибутку та загострення

цінового ризику, який проявляється у залежності фінансових результатів від світової кон'юнктури [23, с. 125].

Крім того, у діяльності компанії простежується валютний ризик, пов'язаний із коливаннями курсу гривні відносно євро та долара США. Оскільки експортна виручка формується переважно в іноземній валюті, а частина витрат здійснюється у національній, зміни валютного курсу можуть як позитивно, так і негативно впливати на чистий фінансовий результат [7, с. 49]. Особливо чутливим для компанії є ризик зростання вартості запозичень у валюті у випадку підвищення відсоткових ставок на міжнародних ринках.

Військові дії та руйнування транспортної інфраструктури в Україні призвели до серйозних проблем у сфері експорту. Протягом 2022–2023 рр. компанія стикалася з ризиком зриву поставань через блокаду морських портів та обмеженість залізничних і автомобільних маршрутів до ЄС. Хоча у 2024 році ПрАТ «Астарта-Київ» налагодило альтернативні логістичні канали, у тому числі шляхом інвестування у власні елеватори та перевалочні комплекси, загроза логістичних перебоїв залишається однією з найсуттєвіших [34].

Також важливим є ризик підвищення транспортних витрат, оскільки компанія змушена використовувати довші маршрути та дорожчі види транспорту. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність на світових ринках [40].

Політична нестабільність та зміни у регуляторному середовищі створюють значні загрози для діяльності підприємства. Військовий конфлікт та пов'язані з ним санкції, зміни митного та податкового законодавства формують правовий ризик, який ускладнює планування експортних операцій. Зокрема, у 2023–2024 рр. були ухвалені законодавчі акти щодо оподаткування експорту та страхування експортних кредитів, що потребувало оперативного коригування фінансових стратегій компанії [13; 14].

Окрему групу становить ризик торговельних обмежень у країнах-імпортерах. Наприклад, у 2024 році деякі країни ЄС тимчасово запроваджували квоти та мита на ввезення української аграрної продукції, що створювало

загрозу скорочення обсягів експорту та змушувало компанію переорієнтовувати поставки на інші ринки [40].

Для аграрного сегмента компанії характерним є високий рівень залежності від природно-кліматичних факторів. Посухи, повені або інші несприятливі погодні умови можуть призвести до зниження врожайності та зменшення обсягів експортної продукції [17, с. 80]. У 2024 році компанія впроваджувала сучасні технології точного землеробства та системи зрошення, що частково знизило вплив природних ризиків, проте повністю усунути їх неможливо. Іншим важливим аспектом є технічний ризик, пов'язаний із збоєм у роботі виробничого обладнання на цукрових та соєпереробних заводах. Будь-які перебої у виробничому процесі можуть призвести до зриву контрактів та втрати клієнтів.

Репутація компанії є важливим нематеріальним активом, особливо у контексті міжнародної торгівлі. Репутаційний ризик може виникати через невиконання контрактних зобов'язань, погіршення якості продукції або порушення принципів екологічної та соціальної відповідальності. У 2024 році ПрАТ «Астарта-Київ» активно впроваджувало політику ESG (екологія, соціальна відповідальність та корпоративне управління), що дозволило знизити негативний вплив цього ризику та підвищити довіру з боку європейських партнерів [42]. Для систематизації виявлених ризиків було сформовано їх групування за основними категоріями, що подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

## Ключові ризики експортної діяльності ПрАТ «Астарта-Київ»

Категорія ризику	Сутність	Наслідки для компанії
Фінансово-економічні	Коливання світових цін, валютні ризики	Зниження прибутковості, нестабільність виручки
Логістичні	Блокада портів, обмеження транспортних маршрутів	Зрив поставань, зростання витрат на логістику
Політико-правові	Законодавчі зміни, торговельні обмеження, санкції	Втрата ринків збуту, додаткові витрати
Виробничо-технологічні	Негативні погодні умови, технічні збої	Зменшення врожайності, перебої у виробництві
Репутаційні та соціальні	Порушення контрактів, невідповідність ESG-стандартам	Втрата довіри партнерів, скорочення контрактів

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що експортна діяльність ПрАТ «Астарта-Київ» піддається впливу широкого спектра ризиків, серед яких найбільш критичними є фінансово-економічні та логістичні. Вони безпосередньо впливають на рівень прибутковості та здатність компанії виконувати зобов'язання перед міжнародними партнерами. Визначення та систематизація ключових ризиків створює підґрунтя для розробки ефективної системи ризик-менеджменту, яка буде розглянута у наступних підрозділах дослідження.

### 2.3. Методи та інструменти ризик-менеджменту на підприємстві

Ефективне управління ризиками є невід'ємною складовою стратегічного розвитку ПрАТ «Астарта-Київ», адже діяльність компанії пов'язана з високим рівнем невизначеності на зовнішніх ринках та значною залежністю від глобальних економічних і політичних процесів. Оскільки понад 95% продукції компанії реалізується за кордоном, експортна діяльність стає ключовим напрямом бізнесу та джерелом формування доходів [41]. Це зумовлює необхідність створення комплексної та інтегрованої системи управління ризиками, яка дозволяє передбачати потенційні загрози, оцінювати їх вплив та своєчасно впроваджувати заходи мінімізації негативних наслідків.

Організаційна система ризик-менеджменту у ПрАТ «Астарта-Київ» побудована відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000:2018 «Risk Management», який визначає базові принципи та рекомендації для побудови ефективних процесів управління ризиками [44]. Основою є багаторівневий підхід, який забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між органами корпоративного управління та структурними підрозділами компанії. Така система інтегрована у загальну бізнес-стратегію підприємства та охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні.

На стратегічному рівні ключову роль відіграє Наглядова рада компанії, яка формує політику управління ризиками, визначає стратегічні пріоритети та контролює реалізацію заходів у цій сфері. Наглядова рада розглядає звіти про стан ризиків, затверджує довгострокові програми з їх мінімізації, а також забезпечує відповідність діяльності компанії міжнародним стандартам та вимогам ESG-політики (екологія, соціальна відповідальність та корпоративне управління) [42]. Крім того, наглядова рада ухвалює рішення щодо великих інвестиційних проєктів, нових напрямів бізнесу та стратегії виходу на міжнародні ринки, що потребують ґрунтовної оцінки ризиків. Таким чином, на цьому рівні ризик-менеджмент має стратегічний характер і спрямований на захист довгострокових інтересів підприємства та його акціонерів.

Тактичний рівень представлений Правлінням ПрАТ «Астарта-Київ», яке здійснює координацію та контроль за реалізацією політики ризик-менеджменту у межах окремих підрозділів. На цьому етапі формується система моніторингу ризиків, що охоплює фінансові, логістичні, виробничі та інші напрями діяльності. Правління відповідає за узгодження планів роботи, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та впровадження заходів щодо нейтралізації виявлених ризиків. Особлива увага приділяється питанням фінансової безпеки, оскільки компанія здійснює операції на міжнародних ринках, що супроводжуються валютними та кредитними ризиками. У цьому контексті важлива роль належить Фінансовому департаменту, який займається ідентифікацією та оцінкою фінансово-економічних ризиків, підготовкою звітності, розробкою механізмів хеджування та взаємодією з банківськими установами та страховими компаніями [43]. Таким чином, тактичний рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень у практичній площині та виступає сполучною ланкою між управлінським і виконавчим персоналом.

На операційному рівні безпосереднє управління ризиками здійснюють керівники бізнес-підрозділів компанії. Аграрний сегмент відповідає за мінімізацію природно-кліматичних ризиків, які впливають на врожайність та стабільність постачання сировини. Виробничі підрозділи, зокрема цукрові та

соєпереробні заводи, зосереджуються на контролі технологічних та технічних ризиків, що можуть призвести до зупинки виробничого процесу або зниження якості продукції. Логістичний департамент управляє ризиками, пов'язаними з транспортуванням та зберіганням готової продукції, а також контролює безперервність експортних потоків, що особливо важливо в умовах військових дій та обмеженої пропускної спроможності прикордонної інфраструктури [34].

Важливим елементом організаційної системи є взаємодія між усіма рівнями управління ризиками, яка забезпечується завдяки внутрішній звітності та системі контролю. Бізнес-підрозділи регулярно надають інформацію про стан ризиків до фінансового департаменту, який формує узагальнені звіти для правління. Ці документи включають не лише кількісні показники, але й аналітичні висновки та прогнози. Правління на основі цих звітів приймає управлінські рішення та готує підсумкові річні звіти для наглядової ради та зовнішніх аудиторів [23, с. 120]. Така система забезпечує прозорість управлінських процесів і дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Узагальнена модель організаційної системи управління ризиками у ПрАТ «Астарта-Київ» представлена на рисунку 2.3, де відображено взаємозв'язки між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління.

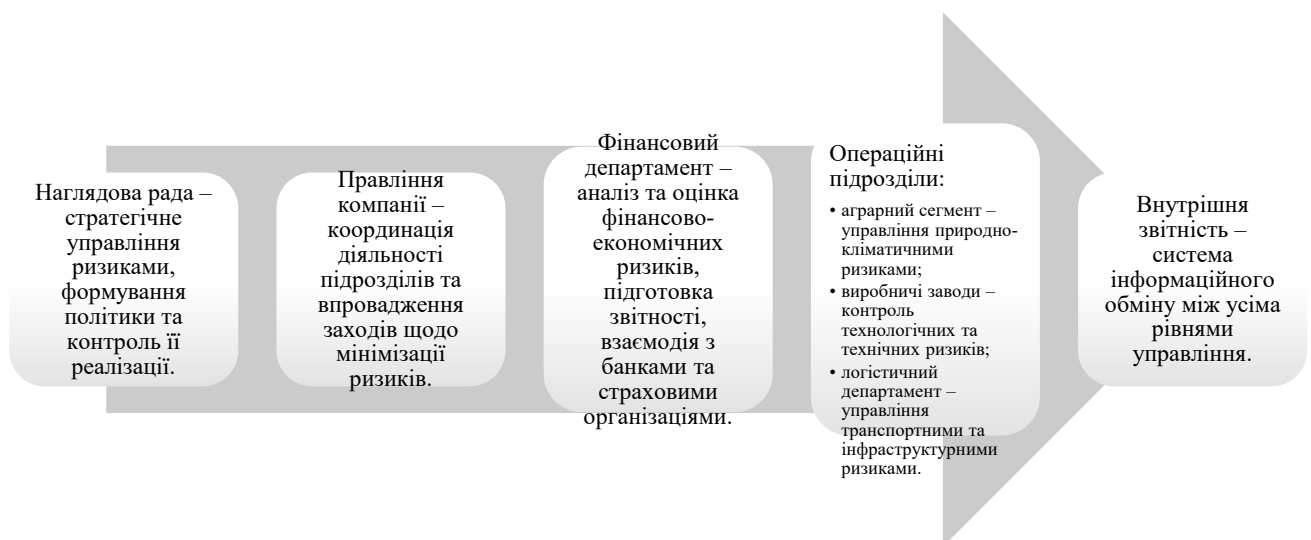


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ризиками в ПрАТ «Астарта-Київ»

Джерело: розроблено автором на основі [23; 42; 44].

Таким чином, організаційна система управління ризиками у ПрАТ «Астарта-Київ» є цілісною та багаторівневою. Вона поєднує стратегічне бачення та оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища, що дозволяє компанії не лише мінімізувати негативні наслідки потенційних загроз, але й використовувати ризики як джерело нових можливостей. Відповідність міжнародним стандартам забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів та сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

Управління ризиками в експортній діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» базується на системному підході, який передбачає послідовне виконання трьох ключових етапів: ідентифікація ризиків, їх оцінка та моніторинг. Ці етапи є взаємопов'язаними та забезпечують цілісність процесу ризик-менеджменту, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, зокрема ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines» [44] та моделі COSO ERM, які регламентують управління ризиками на корпоративному рівні [43].

Першим етапом управління ризиками є ідентифікація, яка полягає у визначенні можливих загроз для компанії та їх систематизації за видами та джерелами виникнення. У ПрАТ «Астарта-Київ» ідентифікація ризиків здійснюється на основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Для цього компанія використовує декілька методичних підходів, що дозволяє охопити як стратегічні, так і операційні ризики. Найбільш поширеними інструментами є:

- PEST-аналіз, що дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність компанії. Наприклад, у 2023–2024 рр. за допомогою цього методу були ідентифіковані ризики, пов'язані з торговельними бар'єрами та змінами у законодавстві країн-імпортерів [13; 14].

- SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози.

- Аналіз бізнес-процесів, що передбачає детальний розгляд кожного етапу експортної діяльності – від вирощування сировини до її транспортування та реалізації на зовнішніх ринках.

- Метод експертних оцінок, що передбачає залучення фахівців з різних підрозділів для визначення найбільш ймовірних ризиків та їх потенційного впливу.

- Аналіз історичних даних, який базується на статистиці минулих періодів та досвіді управління ризиками у попередні роки.

Після ідентифікації ризиків наступним етапом є їх оцінка, яка дозволяє визначити ймовірність настання певної події та масштаби її впливу на фінансові результати компанії. У ПрАТ «Астарта-Київ» застосовуються як якісні, так і кількісні методи оцінки.

Якісна оцінка здійснюється на основі матриці ризиків, яка дозволяє класифікувати ризики за рівнем ймовірності та серйозності наслідків. Це забезпечує наочне відображення пріоритетів управління ризиками та допомагає визначити, які загрози потребують першочергового реагування. Наприклад, у 2024 році найвищий рівень значущості було присвоєно логістичним ризикам, пов'язаним із обмеженістю транспортних маршрутів та високими витратами на перевезення [34].

Кількісна оцінка передбачає розрахунок можливих фінансових втрат у разі реалізації того чи іншого ризику. Для цього використовуються:

- методи статистичного аналізу на основі попередніх даних компанії;
- сценарний аналіз, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій та оцінювати їх наслідки для компанії;

- метод коефіцієнтів, що включає розрахунок показників фінансової стійкості та ліквідності для оцінки впливу ризиків на загальний стан компанії.

Результати оцінки ризиків оформлюються у вигляді аналітичних звітів, які передаються правлінню та наглядовій раді для прийняття управлінських рішень.

Останнім етапом процесу управління ризиками є моніторинг, який передбачає постійне спостереження за станом ризиків та ефективністю заходів щодо їх мінімізації. ПрАТ «Астарта-Київ» застосовує систему внутрішньої звітності та контролю, яка інтегрована у корпоративну інформаційну систему. Вона забезпечує:

- оперативне виявлення нових ризиків та змін у рівні існуючих загроз;
- своєчасне інформування керівництва про критичні ситуації;
- регулярне оновлення карти ризиків та адаптацію управлінських стратегій.

Моніторинг здійснюється як на рівні окремих підрозділів, так і на корпоративному рівні. Наприклад, логістичний департамент щоденно відслідковує стан транспортних маршрутів та витрати на перевезення, тоді як фінансовий департамент здійснює щотижневий аналіз валютних ризиків та змін на світових ринках [23, с. 120].

Таблиця 2.6.

#### Методи ідентифікації та оцінки ризиків у ПрАТ «Астарта-Київ»

Група ризиків	Методи ідентифікації	Методи оцінки	Використання у компанії
Фінансово-економічні	SWOT-аналіз, аналіз фінансової звітності	Кількісна оцінка, сценарний аналіз	Валютне хеджування, оцінка цінових коливань
Логістичні	Аналіз бізнес-процесів, експертні оцінки	Матриця ризиків, статистичні методи	Моніторинг маршрутів, оптимізація логістики
Політико-правові	PEST-аналіз, аналіз нормативних документів	Якісна оцінка впливу змін у законодавстві	Коригування контрактних умов
Виробничо-технологічні	Історичний аналіз даних, внутрішні аудити	Оцінка ймовірності технологічних збоїв	Модернізація обладнання, впровадження стандартів якості
Репутаційні та соціальні	SWOT-аналіз, опитування партнерів та споживачів	Якісна оцінка репутаційних втрат	Розвиток ESG-політики та звітності

*Джерело: складено автором на основі [23; 34; 43; 44].*

Завдяки застосуванню комплексної системи ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків ПрАТ «Астарта-Київ» має змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх бізнес-процесах. Це не лише

знижує рівень потенційних загроз, але й створює умови для підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стабільності експортної діяльності компанії у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління ризиками у діяльності підприємства неможливе без використання спеціалізованих інструментів, що дозволяють не лише своєчасно виявляти та оцінювати загрози, а й знижувати їхній негативний вплив на фінансові результати компанії. Для ПрАТ «Астарта-Київ», яке здійснює масштабну експортну діяльність та є одним із найбільших агропромислових холдингів України, застосування системи інструментів мінімізації ризиків має стратегічне значення, адже понад 95% виробленої продукції реалізується на зовнішніх ринках [41].

Інструменти ризик-менеджменту умовно поділяються на фінансові, організаційні та стратегічні, які в комплексі формують основу ефективного хеджування ризиків та зміцнення стійкості компанії до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Фінансові інструменти займають ключове місце у системі ризик-менеджменту ПрАТ «Астарта-Київ», оскільки саме вони безпосередньо впливають на стабільність грошових потоків та захищають компанію від коливань валютних курсів і світових цін на сільськогосподарську продукцію.

Активно використовується страхування експортних кредитів та ризиків невиконання контрактів, що стало можливим завдяки реформуванню Експортно-кредитного агентства України (Закон № 2154-IX від 24.03.2022) [12]. У 2024 році компанія розширила співпрацю з міжнародними страховими організаціями, що дозволило знизити фінансові втрати у випадку зриву поставок через форс-мажорні обставини або затримки платежів з боку іноземних партнерів.

Для управління валютними ризиками застосовується валютне хеджування за допомогою форвардних і ф'ючерсних контрактів. Такий підхід дає змогу фіксувати курс валюти для майбутніх експортних операцій, зменшуючи

негативний вплив коливань валютного ринку на фінансовий результат компанії [43].

У діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» використовуються форвардні та ф'ючерсні угоди на сільськогосподарську продукцію, що дозволяє заздалегідь зафіксувати ціну на основні види продукції (зернові, цукор, соєвий шрот). Це особливо важливо в умовах нестабільної світової кон'юнктури та різких коливань цін, які у 2024 році спричинили зниження загальної виручки компанії на 1% у порівнянні з попереднім роком [23, с. 125].

Організаційні інструменти передбачають удосконалення внутрішніх процесів та підвищення гнучкості компанії у реагуванні на зовнішні виклики. У ПрАТ «Астарта-Київ» ключовими напрямками є:

1. Диверсифікація ринків збуту. У 2024 році компанія здійснювала експорт до 53 країн світу, що дозволяє знижувати залежність від окремих регіонів та уникати значних втрат у випадку запровадження торговельних обмежень або економічної нестабільності в країнах-партнерах [34]. Наприклад, у відповідь на тимчасові квоти ЄС щодо імпорту української агропродукції у 2024 році підприємство переорієнтувало поставки до країн Азії та Близького Сходу, зберігаючи стабільність обсягів експорту [40].

2. Розвиток власної логістичної інфраструктури. Після блокади морських портів у 2022 році ПрАТ «Астарта-Київ» інвестувало у створення нових логістичних хабів, модернізацію елеваторних комплексів та розширення автопарку. Це дозволило знизити залежність від зовнішніх перевізників та мінімізувати логістичні ризики, пов'язані з перебоями у транспортних поставках [34].

3. Впровадження цифрових технологій управління ризиками. Компанія використовує сучасні ІТ-рішення для моніторингу стану ринків, аналізу попиту та прогнозування можливих загроз. Це включає автоматизовані системи збору та обробки даних, які забезпечують своєчасне інформування керівництва про потенційні ризики.

4. Розвиток внутрішніх процедур контролю та аудиту. Створення спеціалізованих комітетів з управління ризиками та впровадження внутрішнього аудиту дозволяє контролювати відповідність бізнес-процесів міжнародним стандартам та своєчасно виявляти слабкі місця у системі управління [42].

Стратегічні інструменти орієнтовані на довгострокову перспективу та спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. У ПрАТ «Астарта-Київ» основними стратегічними напрямками є:

- Впровадження ESG-політики (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). У 2024 році компанія активно розвивала програми з охорони навколишнього середовища та підтримки місцевих громад. Це не лише знижує репутаційні ризики, але й підвищує довіру з боку європейських партнерів та інвесторів [42].

- Інвестиції у науково-технічний прогрес та інновації. Використання сучасних технологій точного землеробства та модернізація виробничих потужностей дозволяють зменшити залежність від природно-кліматичних факторів та технологічних збоїв, що є особливо важливим для аграрного бізнесу [17, с. 80].

- Розробка довгострокових партнерських програм. Поглиблення співпраці з міжнародними трейдерами та фінансовими інституціями сприяє формуванню стабільної бази клієнтів та забезпечує більш прогнозований попит на продукцію.

Застосування фінансових, організаційних та стратегічних інструментів управління ризиками дозволяє ПрАТ «Астарта-Київ» забезпечувати стабільність експортної діяльності та підвищувати її ефективність у довгостроковій перспективі. Фінансові механізми, такі як страхування та хеджування, захищають компанію від негативних наслідків коливань валютних курсів і світових цін, тоді як організаційні заходи сприяють підвищенню гнучкості та стійкості бізнес-процесів. Стратегічні інструменти, зокрема ESG-

політика та інновації, формують основу для сталого розвитку компанії та зміцнення її позицій на глобальному ринку.

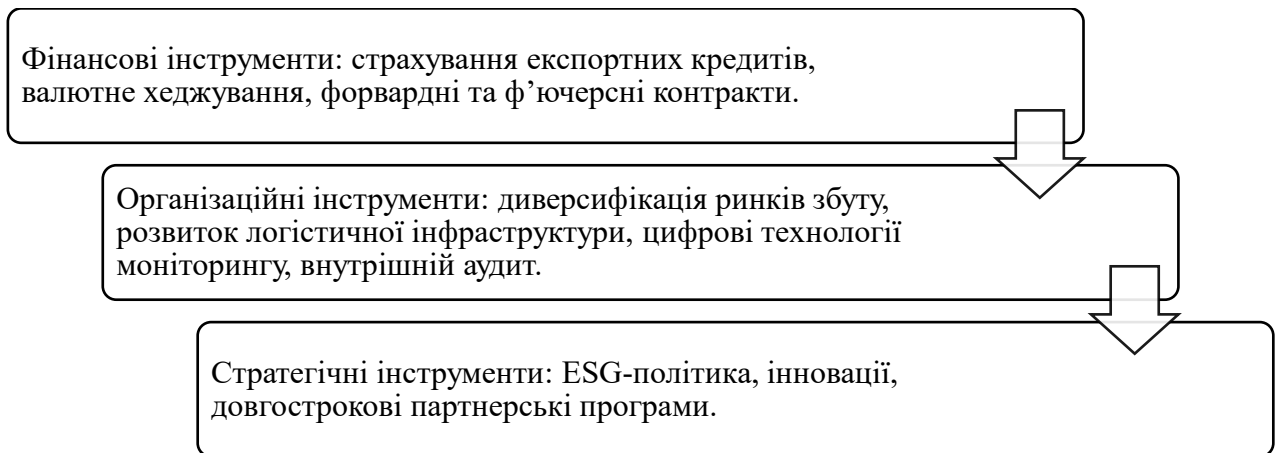


Рис. 2.4. Групи інструментів управління ризиками в ПрАТ «Астарта-Київ»

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз експортної діяльності ПрАТ «Астарта-Київ» у 2022–2024 рр. засвідчив, що компанія є одним із лідерів агропромислового сектору України та ключовим експортером цукру, зернових і соєвих продуктів, який постачає продукцію у понад 50 країн світу. Дослідження фінансово-економічних показників показало зростання виручки у 2023 році на тлі високого попиту на міжнародних ринках та незначне зниження у 2024 році через падіння світових цін на окремі види продукції. Структура експорту є диверсифікованою, проте залишається залежною від кон'юнктури ринку та транспортної інфраструктури. Визначено ключові ризики, що впливають на експортну діяльність компанії: фінансово-економічні, логістичні, політико-правові, виробничо-технологічні та репутаційні. Дослідження показало, що ПрАТ «Астарта-Київ» використовує комплексну систему ризик-менеджменту, яка відповідає міжнародним стандартам і включає фінансові, організаційні та стратегічні інструменти управління. Водночас виявлені проблеми свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління ризиками з урахуванням глобальних викликів та зростаючої конкуренції на світових ринках агропродукції.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АСТАРТА-КИЇВ»

#### 3.1. Організаційні заходи з підвищення ефективності управління ризиками

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що характеризується геополітичною нестабільністю, зростанням конкуренції та коливаннями світових ринків аграрної продукції, для ПрАТ «Астарта-Київ» особливо важливо вдосконалити організаційну структуру управління ризиками та підвищити ефективність взаємодії між усіма учасниками процесу. Аналіз, проведений у розділі 2, показав, що компанія має базову систему управління ризиками, побудовану на концепції трьох ліній захисту (операційний менеджмент, функція контролю та внутрішній аудит), проте окремі елементи потребують модернізації та інтеграції у стратегічне планування [23, с. 118].

Насамперед необхідно формалізувати процес управління ризиками, закріпивши його у внутрішніх нормативних документах компанії відповідно до міжнародних стандартів ISO 31000:2018 та рекомендацій COSO ERM [44]. Це дозволить створити єдину методологічну базу для ідентифікації, аналізу, оцінки та контролю ризиків. Важливо розробити чіткі політики та процедури, що регулюватимуть відповідальність кожного підрозділу та менеджера на різних рівнях управління.

Ключовим напрямом є створення комітету з управління ризиками при наглядовій раді підприємства. Цей орган виконуватиме стратегічну функцію з розгляду ризикових факторів, затвердження політики ризик-менеджменту та контролю ефективності її реалізації. До складу комітету мають входити представники топ-менеджменту, фінансового департаменту та незалежні

експерти. Його робота сприятиме більшій прозорості процесів прийняття рішень та підвищенню довіри інвесторів і партнерів [42].

Важливим кроком є створення централізованого відділу ризик-менеджменту, який координуватиме діяльність усіх структурних підрозділів у сфері управління ризиками. Основні функції такого відділу включатимуть:

- координацію процесів ідентифікації та оцінки ризиків на всіх рівнях організації;
- розробку сценаріїв реагування на критичні ситуації, включно з ризиками зриву експортних контрактів чи блокади логістичних маршрутів;
- взаємодію з міжнародними страховими компаніями та фінансовими інституціями щодо страхування та хеджування ризиків [12; 23].

Особлива увага має бути приділена інтеграції управління ризиками у стратегічне та оперативне планування компанії. Це означає, що при розробці бізнес-планів і прогнозів експорту необхідно враховувати ймовірність реалізації різних груп ризиків: фінансових, операційних, логістичних та репутаційних. Наприклад, при визначенні цінової політики на експортні товари варто застосовувати методи сценарного аналізу для прогнозування впливу валютних коливань та змін у торговельному регулюванні [33, с. 54].

Важливим елементом удосконалення є підвищення ролі внутрішнього аудиту, який має забезпечувати незалежний контроль за ефективністю системи управління ризиками. Його діяльність повинна бути спрямована не лише на перевірку відповідності внутрішнім політикам, але й на аналіз результативності заходів з мінімізації ризиків та підготовку рекомендацій для керівництва [43].

Для підвищення ефективності внутрішньої взаємодії необхідно запровадити механізм регулярного звітування про ризики, що передбачатиме щоквартальне інформування комітету з ризик-менеджменту та топ-менеджменту про стан основних загроз, динаміку їх розвитку та результати заходів з мінімізації. Такий підхід відповідає сучасним принципам прозорості та підзвітності, рекомендованим міжнародними організаціями, зокрема OECD та WTO [48; 53].



Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура управління ризиками в ПрАТ «Астарта-Київ»

*Джерело: розроблено автором*

Запропоновані зміни дозволять сформувати більш гнучку та ефективну систему управління ризиками, що забезпечить своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Це, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Астарта-Київ» на міжнародних ринках і сприятиме сталому розвитку компанії навіть у кризових умовах.

В умовах глобальної цифровізації та зростаючої складності зовнішньоекономічної діяльності ефективне управління ризиками неможливе без впровадження сучасних інформаційних технологій та інструментів аналітики. Для ПрАТ «Астарта-Київ», яке працює у сфері експорту агропродукції, цифрові рішення стають не лише засобом автоматизації процесів, але й ключовим елементом системи стратегічного планування та моніторингу ризиків. Це особливо актуально з огляду на високу волатильність світових ринків, вплив військових ризиків та потребу в оперативному прийнятті управлінських рішень [23, с. 122].

Одним з пріоритетних напрямів є впровадження інтегрованої ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для централізованого управління бізнес-процесами. ERP дозволяє об'єднати дані з фінансів, виробництва, логістики та зовнішньоекономічної діяльності в єдину платформу, що дає змогу відстежувати ключові показники у режимі реального часу та оперативно виявляти ризикові ситуації. Це знижує ймовірність фінансових втрат, пов'язаних з помилками у плануванні або затримками у постачанні продукції [43].

Важливим етапом модернізації є запровадження ВІ-систем (Business Intelligence) для глибокої аналітики ризиків. Такі системи дозволяють прогнозувати коливання попиту на зовнішніх ринках, аналізувати валютні ризики, моделювати сценарії зміни логістичних витрат і виявляти потенційні проблеми ще на етапі їх зародження. Наприклад, ВІ-інструменти можуть автоматично формувати звіти про зміни курсу валют та вплив цих змін на виручку від експорту, що є критично важливим для компанії, яка реалізує 95% продукції на зовнішні ринки [41].

Особливу увагу слід приділити системам раннього попередження про реалізацію ризиків. Для ПрАТ «Астарта-Київ» актуальним є розроблення ІТ-рішення, яке б сигналізувало про:

- зміни у митному та експортному законодавстві ключових країн-партнерів;
- ймовірність блокади логістичних маршрутів;
- різкі зміни цін на міжнародних біржах агропродукції;
- ризики зриву виконання контрактів через форс-мажорні обставини.

Завдяки таким технологіям компанія зможе завчасно розробляти стратегії реагування та мінімізувати негативний вплив на фінансові результати.

Крім того, важливим кроком є створення внутрішньої бази даних ризиків з можливістю накопичення та аналізу історичної інформації. Це дасть змогу формувати «портрет» найбільш критичних ризиків для компанії, відстежувати динаміку їх прояву та коригувати політику ризик-менеджменту відповідно до

змін зовнішнього середовища. Такі бази даних широко використовуються у провідних європейських компаніях і відповідають сучасним практикам ESG-звітності та управління стійкістю бізнесу [52].

Інтеграція цифрових рішень у систему управління ризиками повинна супроводжуватися підготовкою персоналу. Працівники різних рівнів мають пройти навчання з використання ERP та BI-систем, розуміння основ аналітики ризиків та інтерпретації даних. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень та забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами компанії.

Таблиця 3.1.

Очікуваний ефект від впровадження цифрових технологій у систему управління ризиками ПрАТ «Астарта-Київ»

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Очікуваний результат
ERP-система	Розрізнені облікові системи у підрозділах, відсутність єдиного інформаційного простору.	Централізація даних, оперативний контроль фінансових і логістичних процесів.
BI-аналітика	Аналіз ризиків проводиться вручну, результати не завжди актуальні.	Прогнозування валютних і ринкових ризиків, автоматизована звітність у режимі реального часу.
Системи раннього попередження	Реакція на ризики носить здебільшого постфактумний характер.	Виявлення загроз на ранніх стадіях, розробка превентивних заходів.
База даних ризиків	Відсутність єдиного реєстру ризиків і заходів з їх мінімізації.	Накопичення історичних даних, побудова прогнозних моделей.

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження зазначених технологій дозволить не лише підвищити ефективність ризик-менеджменту, але й створити основу для формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на аналітику та запобігання кризовим ситуаціям. Це забезпечить ПрАТ «Астарта-Київ» конкурентні переваги на міжнародних ринках та сприятиме сталому розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

### 3.2. Фінансові та стратегічні інструменти мінімізації ризиків

Прогнозування фінансових результатів є одним із ключових інструментів управління ризиками, оскільки воно дозволяє оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність підприємства та визначити ефективність запропонованих заходів з їх мінімізації. Для ПрАТ «Астарта-Київ», яке працює у високоризиковому експортному середовищі та отримує понад 95% виручки від зовнішніх ринків [41], прогнозування чистого прибутку дає змогу не лише контролювати поточний стан фінансів, але й стратегічно планувати розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз даних фінансової звітності за 2022–2024 рр. показав позитивну динаміку ключових показників діяльності компанії. Зокрема, у 2024 році порівняно з 2023 роком дохід від реалізації зріс на 9,78%, валовий прибуток – на 15,75%, а чистий прибуток підвищився на 48,14%, досягнувши рівня 3 633 763 тис. грн. Рентабельність продажів збільшилася на 3,51 відсоткові пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зниження впливу частини ризиків на фінансову діяльність компанії.

Для прогнозування чистого прибутку використано метод екстраполяції тренду та сценарний підхід, який передбачає розрахунок трьох варіантів розвитку подій:

- Базовий сценарій – відсутність значних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, збереження поточних умов управління ризиками.
- Оптимістичний сценарій – впровадження запропонованих у розділі 3 організаційних і фінансових заходів, зокрема валютного хеджування, страхування експортних контрактів та цифровізації системи управління ризиками.
- Песимістичний сценарій – реалізація негативних зовнішніх факторів, таких як падіння світових цін на агропродукцію, перебої у логістиці чи блокада основних торговельних маршрутів.

Формула прогнозу:

$$P_{\text{прогноз}} = P_{2024} \times (1 + T_{\text{приросту}} + E_{\text{управління ризиками}}), \quad ) 1.3($$

де

- $P_{\text{прогноз}}$  – прогнозний чистий прибуток на 2025 рік;
- $P_{2024}$  – чистий прибуток у 2024 році;
- $T_{\text{приросту}}$  – середньорічний темп приросту за 2022–2024 рр.;
- $E_{\text{управління ризиками}}$  — очікуваний ефект від впровадження заходів

управління ризиками.

Середньорічний темп приросту визначається за формулою:

$$T_{\text{приросту}} = \frac{P_{2024} - P_{2023}}{P_{2023}} \times 100$$

$$T_{\text{приросту}} = \frac{763\,633\,3 - 806\,452\,2}{806\,452\,2} \times 100 = 48,14\%$$

Вихідні дані:

Чистий прибуток у 2024 році – 3 633 763 тис. грн

Темп приросту у 2023–2024 рр. – 48,14%

Очікуваний ефект від впровадження нових заходів з управління ризиками – 10%

Таблиця 3.4.

Прогноз чистого прибутку ПрАТ «Астарта-Київ» на 2025 рік за різними сценаріями

Сценарій	Розрахунковий темп приросту, %	Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	Відхилення від базового, тис. грн
Оптимістичний	58,14	5 741 553	+490 553
Базовий	48,14	5 251 000	—
Песимістичний	35,00	4 905 580	-345 420

*Джерело: розраховано автором*

Результати прогнозування показують, що за умови впровадження комплексної системи управління ризиками у 2025 році чистий прибуток компанії може зрости до 5,74 млрд грн, що на 9,34% більше базового показника. Це свідчить про високу ефективність заходів з мінімізації ризиків, зокрема валютного хеджування та страхування експортних контрактів, які

дозволяють зменшити втрати від зовнішніх шоків. Водночас, у разі реалізації песимістичного сценарію, який включає несприятливі зовнішні фактори, чистий прибуток може знизитися до 4,9 млрд грн, що підкреслює важливість своєчасного впровадження превентивних заходів.

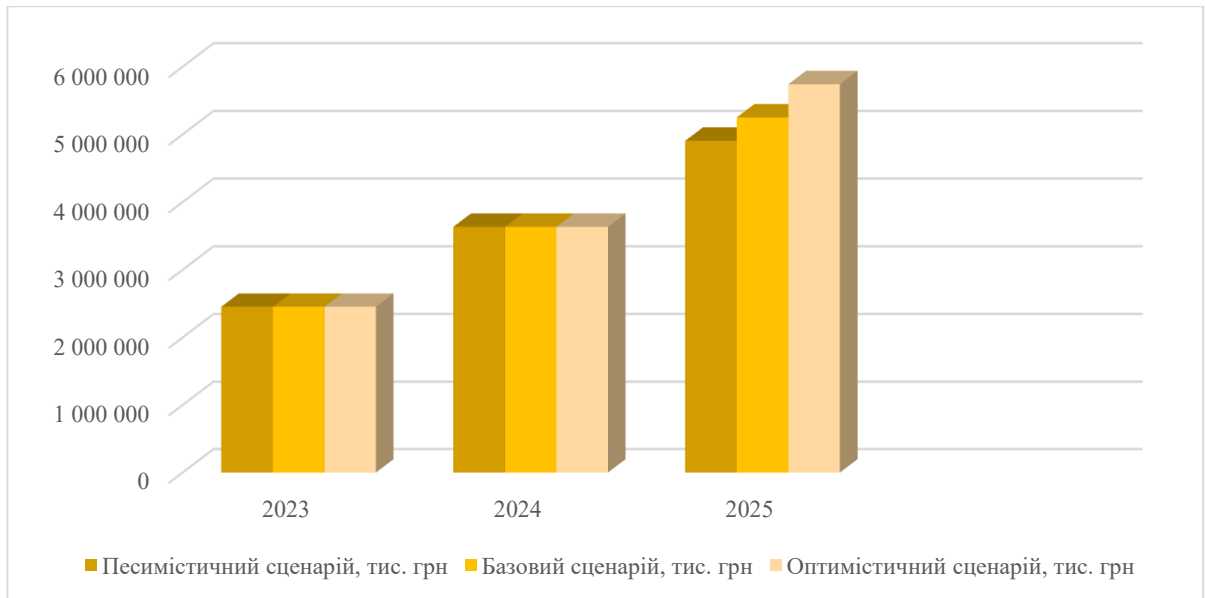


Рис. 3.2. Прогноз динаміки чистого прибутку ПрАТ «Астарта-Київ» на 2025 рік

*Джерело: розраховано автором*

Прогнозування чистого прибутку показало, що реалізація сучасної системи управління ризиками здатна забезпечити стабільне зростання фінансових результатів ПрАТ «Астарта-Київ» навіть у складних зовнішньоекономічних умовах. Впровадження валютного хеджування, страхування експортних контрактів, цифровізації моніторингу ризиків та вдосконалення логістичної інфраструктури може збільшити чистий прибуток на понад 490 млн грн у порівнянні з базовим сценарієм. Це підтверджує необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування компанії та демонструє його ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та геополітичних викликів управління ризиками не може обмежуватися лише

фінансовими інструментами. Для ПрАТ «Астарта-Київ», яке є одним із провідних експортерів агропродукції України та реалізує продукцію у понад 20 країнах світу, ключовим завданням є формування довгострокової стратегії зниження ризиків та підвищення стійкості бізнесу. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати втрати від негативних зовнішніх факторів, але й забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках [40; 41].

Одним з найефективніших стратегічних заходів є географічна диверсифікація експорту, яка передбачає розширення ринків збуту та зниження залежності від обмеженої кількості торговельних партнерів. У 2024 році основними напрямками експорту компанії були країни ЄС, Близького Сходу та Азії [23]. Проте концентрація на європейському ринку створює ризики у разі змін торговельної політики ЄС або введення квот і тарифних обмежень. Вихід на ринки Південно-Східної Азії, Африки та Латинської Америки дозволить зменшити вплив цих ризиків і забезпечить стабільний попит на продукцію навіть за умов економічних криз у Європі.

Крім того, диверсифікація продуктового портфеля є важливим інструментом зниження ризиків. ПрАТ «Астарта-Київ» має можливість розширити асортимент за рахунок виробництва продуктів глибокої переробки, зокрема біоенергетичних ресурсів, органічних продуктів та високоякісних харчових інгредієнтів. Це зменшить залежність від цінових коливань на сировинних ринках та забезпечить вищу маржинальність продукції [35].

Сучасні міжнародні ринки висувають високі вимоги до сталого розвитку та екологічної безпеки бізнесу. Інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у діяльність компанії дозволяє не лише знизити репутаційні ризики, але й підвищити привабливість підприємства для іноземних інвесторів та фінансових організацій, таких як IFC та ЄБРР [42].

Основні напрями ESG-стратегії для ПрАТ «Астарта-Київ»: скорочення викидів парникових газів шляхом використання біоенергетичних технологій; підвищення прозорості корпоративного управління та фінансової звітності;

впровадження програм соціальної підтримки для працівників і місцевих громад.

Реалізація ESG-політики не лише мінімізує регуляторні та репутаційні ризики, але й відкриває доступ до пільгових умов кредитування та міжнародних грантів на розвиток сталого виробництва [52].

Цифрова трансформація є стратегічним інструментом управління ризиками у сучасному агробізнесі. Для ПрАТ «Астарта-Київ» важливим завданням є:

- впровадження ERP-системи для централізації управління фінансами, логістикою та виробничими процесами;
- розвиток BI-аналітики (Business Intelligence) для прогнозування ринкових трендів та ризиків;
- автоматизація контролю якості продукції та моніторинг логістичних маршрутів у режимі реального часу [43].

Такі заходи дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень.



Рис. 3.3. Стратегічні інструменти управління ризиками в експортній діяльності ПрАТ «Астарта-Київ»

*Джерело: розроблено автором*

Важливою складовою довгострокової стратегії управління ризиками є розвиток партнерських відносин з міжнародними фінансовими інституціями та страховими організаціями. Співпраця з такими організаціями, як IFC (Міжнародна фінансова корпорація) та ЄБРР, дозволяє залучати інвестиції для модернізації виробництва та отримувати страхове покриття у випадку форс-мажорних обставин або неплатежів з боку іноземних контрагентів [42].

Наприклад, у 2025 році IFC та Європейський Союз підтримали програму розвитку «Астарті» для створення нових робочих місць і підвищення стійкості українського агросектору [42]. Це дає можливість компанії зменшити ризики фінансової нестабільності та підвищити ефективність роботи на глобальних ринках.

Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на формування стійкої та конкурентоспроможної моделі розвитку ПрАТ «Астарта-Київ». Диверсифікація ринків і продукції дозволяє знизити залежність від окремих регіонів та мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною зовнішньоекономічної політики. ESG-стратегія формує позитивний імідж компанії та підвищує її інвестиційну привабливість. Цифровізація процесів і міжнародне партнерство забезпечують підвищення ефективності управління ризиками та створюють фундамент для сталого зростання у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний теоретичний, аналітичний та практичний аналіз проблематики управління ризиками в експортній діяльності підприємств аграрного сектору та розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту на прикладі ПрАТ «Астарта-Київ». Дослідження базувалося на системному підході, що дозволило всебічно розглянути взаємозв'язок між ризиками, ефективністю управління експортними операціями та фінансово-економічними результатами діяльності компанії.

Перший розділ роботи був присвячений теоретико-методологічним засадам управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. На основі критичного аналізу наукових джерел було уточнено сутність поняття «ризик» та визначено його ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Показано, що для аграрних компаній, які займаються експортом сільськогосподарської продукції, ризики мають багатовимірний характер та охоплюють економічну, політичну, валютну, логістичну, технологічну та соціально-екологічну складові. Виявлено, що сучасні тенденції світової економіки, такі як глобалізація ринків, кліматичні зміни, зростання конкуренції та геополітична нестабільність, суттєво ускладнюють процес управління ризиками та вимагають використання інтегрованих підходів і цифрових технологій моніторингу.

Важливим завданням першого розділу було дослідження класифікації ризиків, специфічних для експорту агропродукції. На основі проведеного аналізу було виокремлено найбільш значущі групи ризиків для українських експортерів, серед яких: ризики логістики, валютні ризики, ризики зміни регуляторного середовища, політичні ризики у країнах-імпортерах, а також екологічні та репутаційні ризики. Особливу увагу приділено міжнародним стандартам та методологічним підходам до управління ризиками, зокрема стандарту ISO 31000:2018, який визначає базові принципи, рамкові положення

та процеси ефективного ризик-менеджменту, а також концепції COSO ERM, що забезпечує інтеграцію ризиків у стратегічне управління компанією. Дослідження показало, що впровадження цих стандартів у практику українських підприємств створює підґрунтя для підвищення ефективності управління та зниження впливу зовнішніх загроз.

Другий розділ роботи було присвячено аналітичному дослідженню діяльності ПрАТ «Астарта-Київ». Проведено глибокий аналіз фінансово-економічних показників компанії за 2022–2024 рр., який продемонстрував позитивну динаміку основних показників. Дохід від реалізації зріс на 9,78%, валовий прибуток — на 15,75%, а чистий прибуток збільшився на 48,14% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Водночас рентабельність продажів зросла з 10,03% у 2023 році до 13,54% у 2024 році, що свідчить про зростання ефективності операційної діяльності. Аналіз структури експорту показав, що компанія зосереджує основні постачання на ринках Європейського Союзу, проте поступово розширює присутність у країнах Близького Сходу та Азії, що є позитивною тенденцією у контексті диверсифікації ризиків.

Разом з тим, дослідження виявило низку ключових ризиків, які найбільше впливають на результати експортної діяльності. Найвагомішими серед них є валютні ризики, пов'язані з коливанням курсу євро та долара США, які прямо впливають на прибутковість експортних контрактів. Значним є також логістичний ризик, зумовлений воєнними діями, блокадою портів та нестабільністю транспортної інфраструктури України. До переліку стратегічних ризиків входять політичні зміни у країнах-партнерах, запровадження торговельних бар'єрів, зміни митного та податкового законодавства. Також значний вплив на діяльність компанії має волатильність світових цін на агропродукцію та кліматичні ризики, пов'язані зі зниженням врожайності через несприятливі погодні умови.

В рамках дослідження було оцінено існуючу систему управління ризиками ПрАТ «Астарта-Київ». Встановлено, що компанія вже використовує певні елементи ризик-менеджменту, зокрема валютне хеджування та

страхування експортних контрактів. Однак система є фрагментарною та потребує переходу на сучасний інтегрований рівень управління ризиками, який передбачає їх комплексну ідентифікацію, оцінювання та моніторинг у режимі реального часу. Зроблено висновок про необхідність створення централізованого відділу ризик-менеджменту та комітету з управління ризиками при наглядовій раді компанії, що дозволить підвищити стратегічний контроль та забезпечити прозорість процесів прийняття рішень.

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління ризиками в експортній діяльності ПрАТ «Астарта-Київ». Запропоновано організаційні заходи, серед яких: інтеграція міжнародних стандартів ISO 31000:2018 у внутрішні регламенти компанії, розробка політики ризик-менеджменту, створення єдиного електронного реєстру ризиків та впровадження системи навчання персоналу з питань управління ризиками. Важливим елементом запропонованих заходів є цифровізація управлінських процесів шляхом впровадження ERP-системи та ВІ-аналітики, що дозволить компанії здійснювати прогнозування ризиків та фінансових результатів з високим рівнем точності.

Особливу увагу приділено прогнозуванню чистого прибутку компанії на 2025 рік з урахуванням впливу заходів управління ризиками. За базовим сценарієм чистий прибуток очікується на рівні 5,25 млрд грн, у разі реалізації оптимістичного сценарію, що передбачає впровадження комплексу заходів ризик-менеджменту, він може зрости до 5,74 млрд грн, що на 490 млн грн більше базового показника. Песимістичний сценарій показує можливе зниження чистого прибутку до 4,9 млрд грн у випадку реалізації негативних зовнішніх факторів. Це підтверджує, що системне управління ризиками має прямий позитивний вплив на фінансову стабільність компанії та дозволяє мінімізувати втрати навіть у кризових умовах.

Стратегічні рекомендації, розроблені у роботі, передбачають диверсифікацію ринків збуту та продукції, впровадження ESG-політики та

сталого розвитку, розвиток партнерських відносин з міжнародними фінансовими інституціями, такими як IFC та ЄБРР, що забезпечить компанії доступ до дешевих фінансових ресурсів і страхового захисту. Важливою складовою запропонованої стратегії є підвищення ефективності логістичних процесів та створення резервного фонду для фінансування антикризових заходів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що управління ризиками є невід'ємною частиною сучасного стратегічного управління підприємством. Для компаній аграрного сектору, які здійснюють експортну діяльність, системний ризик-менеджмент стає не лише засобом захисту від загроз, але й джерелом створення додаткової вартості та конкурентних переваг. Для ПрАТ «Астарта-Київ» впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить зменшити залежність від зовнішніх факторів, забезпечити стабільність фінансових результатів та сформувати стійку бізнес-модель, орієнтовану на інновації та сталий розвиток.

Отримані у дослідженні результати та практичні рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані іншими українськими компаніями-експортерами у сфері агробізнесу. Вони сприятимуть підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, інтеграції українських підприємств у світові ланцюги доданої вартості та зміцненню позицій України як надійного партнера на міжнародному аграрному ринку. Таким чином, запропоновані заходи мають важливе значення не лише для розвитку окремого підприємства, але й для забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку національної економіки загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності: монографія / Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф. та ін.; за ред. О.А. Шуст. К.: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 440 с.
2. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231> (дата звернення: 26.09.2025)
3. Вараскіна О.В., Крутова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/2> (дата звернення: 26.09.2025)
4. Ведмеденко І. Торговельний прорив-2024: експорт зростає, але зарано відкорковувати шампанське ІА Уніан. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/torgivelniiy-proriv-2024-eksport-zrostaye-ale-zaranovidkorkovuvati-shampanske-12885414.html> (дата звернення: 26.09.2025)
5. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2(25). С. 72–76.
6. Галанець В. В. Управління ризиками у сфері агробізнесу. Вісник ЛНУ харчових технологій. 2024. № 1. С. 112–119.
7. Гривківська О. В. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств в умовах воєнних дій на території України. Економіка. 2024. № 2. С. 45–52. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/95> (дата звернення: 26.09.2025).
8. Гросул В.А., Усова М.О. ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір 2021. № 176. С.58-64.
9. Дергачова В. В., Андрєєва Л. М., Литвин А. С. Управління ризиками ЗЕД: інструменти ідентифікації та оцінювання. Вісник Національного

технічного університету України «КПІ». Серія: Економіка, фінанси, менеджмент. 2024. № 1. С. 45–53. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/61156> (дата звернення: 21.09.2025).

10. Діброва А., Діброва Л., Клименко М. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. Actual Problems of Economics. 2024. № 7 (277). С. 188–202. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24.topic-Anatoliy-Dibrova-Larysa-Dibrova-Maxym-Klymenko-188-202.pdf> (дата звернення: 26.09.2025).

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (дата звернення: 21.09.2025).

12. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення ефективного функціонування експортно-кредитного агентства» від 24.03.2022 № 2154-ІХ. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2154-20> (дата звернення: 21.09.2025).

13. Закон України № 3497-ІХ від 22.11.2023 «Про внесення змін щодо страхування, перестрахування експортних кредитів та захисту українських експортерів від ризику фінансових втрат». База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3497-20> (дата звернення: 21.09.2025).

14. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей експорту окремих видів товарів у період дії воєнного стану» (Закон № 3706-ІХ від 09.05.2024). База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3706-IX> (дата звернення: 21.09.2025)

15. Ідентифікація та оцінка ризиків підприємств у воєнний час. Економічний простір. 2025. № 3. С. 22–30. URL: <https://economicspacejournal.org/article/view/2025-3-22> (дата звернення: 21.09.2025)

16. Карпінський Р. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. Економіка та суспільство. 2024. № 70. С. 189–200. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5488> (дата звернення: 26.09.2025)
17. Кириченко Н. Теоретичні основи та класифікація ризиків аграрного сектору економіки України. Economy and Society. 2021. № 30. С. 79–85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/297> (дата звернення: 26.09.2025).
18. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Видавництво ЗУНУ, 2017. 300 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37700/1/Монографія%20Костецький.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
19. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>. (дата звернення: 21.09.2025).
20. Ободець Д. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Дипломна робота. 2024. 72 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45502> (дата звернення: 21.09.2025).
21. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57
22. Подра О.П., Петришин Н.Я. Особливості управління ризиками у митній сфері. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 1. С. 32–39.
23. ПрАТ «Астарта-Київ». Annual Report 2024. Київ, 2025. 82 с. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).

24. ПрАТ «Астарта-Київ». «Астарта» оприлюднила звіт за 2024 рік. Прес-реліз. 2025. URL: <https://astartaholding.com/astarta-oprylyudnyla-zvit-za-2024-rik/> (дата звернення: 21.09.2025).
25. Райтер Н. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 33–40. URL: [https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2023\\_16\\_1-2/AE-16\\_1-2\\_5.pdf](https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf) (дата звернення: 26.09.2025).
26. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.
27. Савченко М. В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
28. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>. (дата звернення: 26.09.2025)
29. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з темою управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020, № 4, Том 2. С. 42-51.
30. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 26.09.2025)
31. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.
32. Шереметинська О.В., Тюха І.В., Тур О.В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/80.pdf). (дата звернення: 26.09.2025)

33. Шкурко А. Методи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Вісник КНТЕУ. 2025. № 3. С. 51–58. URL: <https://knute.edu.ua/file/Visnik/2025/3/7.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
34. AgroPortal.ua. «Астарта» за рік відправила на експорт 1 млн т агропродукції. AgroPortal.ua. 22.12.2023. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/astarta-za-rik-vidpravila-na-eksport-1-mln-t-agroprodukciji> (дата звернення: 21.09.2025)
35. Allianz Trade. 5 Ways to Reduce Export Risk in a Volatile Business Era. Allianz Trade Insights. 2024. URL: [https://www.allianz-trade.com/en\\_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/reduce-export-risk.html](https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/business-tips-and-trade-advice/reduce-export-risk.html) (дата звернення: 21.09.2025).
36. Bugarová K., Šimková M., Lajčín D., Kováčová M. Disparities in the Implementation of Risk Management in SMEs. Systems. 2023. Vol. 11, Issue 6. Article 279. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11060279> (дата звернення: 21.09.2025).
37. Civelek M., Ključnikov A., Fialová V., Gajdová K. Risk management capabilities and export intentions of SMEs. International Entrepreneurship and Management Journal. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00918-0> (дата звернення: 21.09.2025).
38. Dai Y.-S., Dai P.-F., Zhou W.-X. Tail dependence structure and extreme risk spillover effects between the international agricultural futures and spot markets. arXiv Preprint. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.11030> (дата звернення: 21.09.2025).
39. Elevatorist.com. Профіль компанії ПрАТ «Астарта-Київ». Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/138-astarta-kiev> (дата звернення: 21.09.2025).
40. Forbes Україна. «Астарта» збільшила експорт агропродукції на 18% у 2024-му: куди постачали найбільше. Forbes.ua. 04.02.2025. URL: <https://forbes.ua/news/astarta-zbilshila-eksport-agroproduksii-na-18-u-2024-mu-kudi-postachali-naybilshe-04022025-26844> (дата звернення: 21.09.2025).

41. Forbes Україна. «Астарта» змінила підхід до реалізації продукції: самостійно експортує 95% обсягу. Forbes.ua. 14.03.2025. URL: <https://forbes.ua/news/astarta-zminila-pidkhid-do-realizatsii-produktsii-samostiyno-eksportue-95-obsyagu-14032025-28025> (дата звернення: 21.09.2025).
42. IFC. IFC, EU, and the Netherlands Back Ukraine's Astarta to Boost Jobs, Agriculture and the Economy. IFC Pressroom. 2025. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/ifc-eu-and-the-netherlands-back-ukraine-s-astarta-to-boost-jobs-agriculture-and-th> (дата звернення: 21.09.2025)
43. International Trade Centre. Managing Risk for Safe, Efficient Trade: Guide for Border Agencies. ITC, WTO. 2025. 148 p. URL: <https://www.intracen.org/publications/managing-risk-safe-trade> (дата звернення: 21.09.2025).
44. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, 2018. 35 p.
45. Judijanto L., Sono M. G., Priyana Y. Analysis of the Role of Export Risk Management and Financing Policy Effectiveness on the Competitiveness of the Agricultural Industry in Indonesia. International Journal of Applied Business Research. 2025. Vol. 3, No. 2. P. 15–24.
46. Landlord.ua. «Астарта» збільшила експорт цукру в 4 рази у 2024 році: результати та плани агрохолдингу. Landlord.ua. 13.02.2025. URL: <https://landlord.ua/news/astarta-zbilshyla-eksport-czukru-v-4-razy-u-2024-roczii-rezultaty-ta-plany-agroholdyngu/> (дата звернення: 21.09.2025)
47. Lee E. S. A Guide to International Trading: Professional Tools and Practice Insights for Successful Operations. 2nd ed. Springer. 2024. 312 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-99-7541-2> (дата звернення: 21.09.2025).
48. Medvediev I., Olkhovska M., Chernenko O. A model for agribusiness supply chain risk management. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2024. Vol. 187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103354> (дата звернення: 21.09.2025).

49. OECD. Arrangement on Officially Supported Export Credits. OECD Legal Instruments. 2024. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/373> (дата звернення: 21.09.2025).

50. OECD. Recommendation of the Council on Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence. OECD Legal Instruments. 2024. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/324> (дата звернення: 21.09.2025).

51. Pylypenko D. Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine. Економічний форум. 2025. № 1. С. 58–73. URL: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318706/1/EF\\_15\\_1\\_2025\\_058-073.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318706/1/EF_15_1_2025_058-073.pdf) (дата звернення: 26.09.2025).

52. Rowbotham M. Managing International Trade Risk: Customs, Revenue and VAT Compliance. Routledge/Informa Law. 2025. 254 p. URL: <https://www.routledge.com/Managing-International-Trade-Risk-Customs-Revenue-and-VAT-Compliance/Rowbotham/p/book/9781032058083> (дата звернення: 21.09.2025).

53. Unnikrishnan S., Navarro A., Maher H., Bande C. Building Resilience in Agrifood Supply Chains. Boston Consulting Group Insights. 2025. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/building-resilience-in-agrifood-supply-chains> (дата звернення: 21.09.2025).

54. WTO. International Export Regulations and Controls. WTO Reports. 2023. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/expreg\\_controls\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/expreg_controls_e.htm) (дата звернення: 21.09.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Витяг із консолідованого звіту ПрАТ «Астарта-Київ» (фінансова звітність 2022-2024pp)

OVERVIEW REPORT ON OPERATIONS SUSTAINABILITY CORPORATE GOVERNANCE REPORT FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2023

(In thousands of Ukrainian hryvnias)	Notes	31 December 2023	31 December 2022
<b>ASSETS</b>			
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	4	8 090 921	7 605 525
Right-of-use assets	5	4 522 250	3 799 228
Intangible assets		18 475	13 551
Biological assets	6	1 545 391	1 167 018
Long-term receivables and prepayments	8	10 144	7 955
Deferred tax assets	19	29 605	10 807
<b>Total non-current assets</b>		<b>14 150 986</b>	<b>12 604 084</b>
<b>Current assets</b>			
Inventories	7	10 780 434	9 510 154
Biological assets	6	738 512	1 284 184
Trade accounts receivable	8	1 653 477	905 513
Other accounts receivable and prepayments	8	2 112 826	2 233 289
Current income tax		1 887	1 867
Short-term cash deposits		1 100	3 518
Cash and cash equivalents	9	559 899	1 018 898
<b>Total current assets</b>		<b>15 828 135</b>	<b>14 957 423</b>
<b>Total assets</b>		<b>29 979 121</b>	<b>27 561 507</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>Equity</b>			
	10		
Share capital		1 663	1 663
Additional paid-in capital		369 798	369 798
Retained earnings		18 065 220	15 569 378
Revaluation surplus		2 245 195	2 810 847
Treasury shares		(107 790)	(137 875)
Currency translation reserve		479 704	442 639
<b>Total equity</b>		<b>21 063 790</b>	<b>19 056 450</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	1 470 058	647 742
Net assets attributable to non-controlling participants		24 302	23 191
Other long-term liabilities		525	1 646
Lease liability	5	3 631 278	3 110 170
Deferred tax liabilities	19	235 343	294 800
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>5 361 504</b>	<b>4 077 549</b>
<b>Current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	170 445	1 623 919
Current portion of long-term loans and borrowings	11	555 048	431 118
Trade accounts payable		470 448	329 872
Current portion of lease liability	5	1 331 884	1 141 038
Current income tax		150 795	172 163
Other liabilities and accounts payable	12	884 207	729 398
<b>Total current liabilities</b>		<b>3 563 827</b>	<b>4 427 508</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>29 979 121</b>	<b>27 561 507</b>

On 15 April 2024 the Board of Directors of ASTARTA HOLDING PLC and responsible officer approved and authorised these Consolidated financial statements for issue.

\_\_\_\_\_(signed)\_\_\_\_\_  
**Viktor Ivanchyk**  
 Executive Director of ASTARTA HOLDING PLC

\_\_\_\_\_(signed)\_\_\_\_\_  
**Lilija Lymanenko**  
 Chief Financial Officer of LLC firm "Astarta-Kyiv", main operating subsidiary of ASTARTA HOLDING PLC

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2023

<i>(in thousands of Euros)</i>	Notes	31 December 2023	31 December 2022
<b>ASSETS</b>			
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	4	190 270	195 258
Right-of-use assets	5	107 142	97 539
Intangible assets		437	348
Biological assets	6	38 614	29 962
Long-term receivables and prepayments	8	240	204
Deferred tax assets	19	564	277
<b>Total non-current assets</b>		<b>335 267</b>	<b>323 588</b>
<b>Current assets</b>			
Inventories	7	254 939	244 156
Biological assets	6	17 497	32 969
Trade accounts receivable	8	39 174	23 247
Other accounts receivable and prepayments	8	50 058	57 337
Current income tax		45	48
Short-term cash deposits		28	90
Cash and cash equivalents	9	13 285	26 158
<b>Total current assets</b>		<b>375 004</b>	<b>384 005</b>
<b>Total assets</b>		<b>710 271</b>	<b>707 593</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>Equity</b>			
	10		
Share capital		250	250
Additional paid-in capital		55 638	55 638
Retained earnings		796 996	728 463
Revaluation surplus		77 524	97 057
Treasury shares		(5 326)	(6 103)
Currency translation reserve		(426 274)	(386 066)
<b>Total equity</b>		<b>498 811</b>	<b>489 239</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	34 829	16 630
Net assets attributable to non-controlling participants		576	595
Other long-term liabilities		12	42
Lease liability	5	86 093	79 848
Deferred tax liabilities	19	5 576	7 568
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>127 028</b>	<b>104 683</b>
<b>Current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	4 098	41 691
Current portion of long-term loans and borrowings	11	13 174	11 068
Trade accounts payable		11 145	8 469
Current portion of lease liability	5	31 555	29 294
Current income tax		3 573	4 420
Other liabilities and accounts payable	12	20 949	18 729
<b>Total current liabilities</b>		<b>84 434</b>	<b>113 671</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>710 271</b>	<b>707 593</b>

On 15 April 2024 the Board of Directors of ASTARTA HOLDING PLC and responsible officer approved and authorised these Consolidated financial statements for issue.

\_\_\_\_\_  
(signed)  
**Viktor Ivanchyk**  
Executive Director of ASTARTA HOLDING PLC

\_\_\_\_\_  
(signed)  
**Lilija Lymanaka**  
Chief Financial Officer of LLC firm "Astarta-Kyiv", main operating subsidiary of ASTARTA HOLDING PLC

The notes on pages 118 to 171 are an integral part of these consolidated financial statements.

## CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2023

<i>(In thousands of Ukrainian hryvnias)</i>	<i>Notes</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>Revenues</b>	13	<b>24 446 262</b>	17 554 004
Cost of revenues	14	<b>(17 913 652)</b>	(13 021 750)
Changes in fair value of biological assets and agricultural produce		<b>2 309 191</b>	2 604 164
<b>Gross profit</b>		<b>8 835 801</b>	7 136 418
Other operating income		<b>56 152</b>	41 399
General and administrative expense	15	<b>(1 097 502)</b>	(824 452)
Selling and distribution expense	16	<b>(3 453 554)</b>	(2 359 131)
Other operating expense	17	<b>(549 642)</b>	(289 246)
<b>Profit from operations</b>		<b>3 791 255</b>	3 704 988
Interest expense on lease liability	18,5	<b>(909 134)</b>	(726 701)
Other finance costs	18	<b>(215 752)</b>	(288 955)
Foreign currency exchange gain/(loss)		<b>82 211</b>	(203 955)
Finance income	18	<b>75 039</b>	65 512
Other (expenses)/income		<b>(1 581)</b>	1 831
<b>Profit before tax</b>		<b>2 922 038</b>	2 552 720
Income tax expense	19	<b>(469 232)</b>	(361 370)
<b>Net profit</b>		<b>2 452 806</b>	2 191 350
<b>Net profit attributable to:</b>			
Equity holders of the parent company		<b>2 452 806</b>	2 191 350
Weighted average basic shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 272</b>	24 250
Basic earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Ukrainian hryvnias)		<b>101,06</b>	90,36
Weighted average diluted shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 397</b>	24 588
Diluted earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Ukrainian hryvnias)		<b>100,54</b>	89,12

## CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2023

<i>(in thousands of Euros)</i>	Notes	2023	2022
<b>Revenues</b>	13	<b>618 931</b>	510 070
Cost of revenues	14	<b>(453 289)</b>	(379 888)
Changes in fair value of biological assets and agricultural produce		<b>57 945</b>	77 223
<b>Gross profit</b>		<b>223 587</b>	207 405
Other operating income		<b>1 424</b>	1 198
General and administrative expense	15	<b>(27 735)</b>	(24 113)
Selling and distribution expense	16	<b>(87 598)</b>	(68 444)
Other operating expense	17	<b>(13 901)</b>	(8 977)
<b>Profit from operations</b>		<b>95 777</b>	109 069
Interest expense on lease liability	18,5	<b>(20 461)</b>	(21 497)
Other finance costs	18	<b>(5 468)</b>	(8 223)
Foreign currency exchange gain/(loss)		<b>2 082</b>	(5 931)
Finance income	18	<b>1 902</b>	1 864
Other (expenses)/income		<b>(39)</b>	41
<b>Profit before tax</b>		<b>73 793</b>	75 323
Income tax expense	19	<b>(11 890)</b>	(10 159)
<b>Net profit</b>		<b>61 903</b>	65 164
<b>Net profit attributable to:</b>			
Equity holders of the parent company		<b>61 903</b>	65 164
Weighted average basic shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 272</b>	24 250
Basic earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Euros)		<b>2,55</b>	2,69
Weighted average diluted shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 397</b>	24 588
Diluted earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Euros)		<b>2,54</b>	2,65

The notes on pages 118 to 171 are an integral part of these consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2023

<i>(in thousands of Ukrainian hryvnias)</i>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>Profit for the period</b>	<b>2 452 806</b>	2 191 350
<b>Other comprehensive income/(loss)</b>		
<i>Other comprehensive income/(loss) to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>		
Translation difference	<b>37 065</b>	(17 182)
<b>Net other comprehensive income/(loss) to be reclassified to profit or loss in subsequent periods</b>	<b>37 065</b>	(17 182)
<i>Other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>		
Increase of revaluation reserve	<b>111</b>	1 746 810
Income tax effect	<b>(17)</b>	(204 791)
<b>Net other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods</b>	<b>94</b>	1 542 019
<b>Total other comprehensive income</b>	<b>37 159</b>	1 524 837
<b>Total comprehensive income</b>	<b>2 489 965</b>	3 716 187
<b>Attributable to:</b>		
Equity holders of the parent	<b>2 489 965</b>	3 716 187
<b>Total comprehensive income for the year as at 31 December</b>	<b>2 489 965</b>	3 716 187

The notes on pages 118 to 171 are an integral part of these consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2024

<i>(in thousands of Ukrainian hryvnias)</i>	<i>Notes</i>	<b>31 December 2024</b>	<b>31 December 2023</b>
<b>ASSETS</b>			
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	4	<b>9 374 543</b>	8 030 921
Right-of-use assets	5	<b>5 290 189</b>	4 522 250
Intangible assets		<b>30 868</b>	18 475
Biological assets	6	<b>2 095 790</b>	1 545 391
Long-term receivables and prepayments	8	<b>12 490</b>	10 144
Deferred tax assets	19	<b>33 079</b>	23 805
<b>Total non-current assets</b>		<b>16 836 959</b>	14 150 986
<b>Current assets</b>			
Inventories	7	<b>9 693 028</b>	10 760 434
Biological assets	6	<b>853 908</b>	738 512
Trade accounts receivable	8	<b>1 180 284</b>	1 653 477
Other accounts receivable and prepayments	8	<b>2 173 050</b>	2 112 828
Current income tax		<b>4 107</b>	1 887
Short-term cash deposits		<b>1 100</b>	1 100
Cash and cash equivalents	9	<b>2 124 548</b>	559 899
<b>Total current assets</b>		<b>16 030 025</b>	15 828 135
<b>Total assets</b>		<b>32 866 984</b>	29 979 121
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>Equity</b>			
	<b>10</b>		
Share capital		<b>1 663</b>	1 663
Additional paid-in capital		<b>369 798</b>	369 798
Retained earnings		<b>21 509 950</b>	18 065 220
Revaluation surplus		<b>1 854 428</b>	2 245 195
Treasury shares		<b>(63 499)</b>	(107 790)
Currency translation reserve		<b>463 779</b>	479 704
<b>Total equity</b>		<b>24 138 117</b>	21 053 790
<b>Non-current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	<b>713 419</b>	1 470 056
Net assets attributable to non-controlling participants		<b>26 433</b>	24 302
Other long-term liabilities	12	<b>173 436</b>	525
Lease liability	5	<b>4 288 976</b>	3 631 278
Deferred tax liabilities	19	<b>178 644</b>	235 343
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>5 380 910</b>	5 361 504
<b>Current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	<b>684</b>	170 445
Current portion of long-term loans and borrowings	11	<b>469 568</b>	556 048
Trade accounts payable		<b>361 222</b>	470 448
Current portion of lease liability	5	<b>1 507 810</b>	1 331 884
Current income tax		<b>85 919</b>	150 795
Other liabilities and accounts payable	12	<b>904 754</b>	884 207
<b>Total current liabilities</b>		<b>3 349 957</b>	3 563 827
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>32 866 984</b>	29 979 121

On 22 April 2025 the Board of Directors of ASTARTA HOLDING PLC and responsible officer approved and authorised these Consolidated financial statements for issue.

\_\_\_\_\_  
(signed)  
**Viktor Ivanchyk**  
Executive Director of ASTARTA HOLDING PLC

\_\_\_\_\_  
(signed)  
**Lilla Lymanaka**  
Chief Financial Officer of LLC firm "Astarta Kyiv", main operating subsidiary of ASTARTA HOLDING PLC

The notes on pages 153 to 206 are an integral part of these consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2024

(In thousands of Euros)	Notes	31 December 2024	31 December 2023
<b>ASSETS</b>			
<b>Non-current assets</b>			
Property, plant and equipment	4	213 414	190 270
Right-of-use assets	5	120 432	107 142
Intangible assets		703	437
Biological assets	6	47 712	36 614
Long-term receivables and prepayments	8	284	240
Deferred tax assets	19	753	564
<b>Total non-current assets</b>		<b>383 298</b>	<b>335 267</b>
<b>Current assets</b>			
Inventories	7	220 663	254 939
Biological assets	6	19 439	17 497
Trade accounts receivable	8	26 869	39 174
Other accounts receivable and prepayments	8	49 469	50 058
Current income tax		93	45
Short-term cash deposits		25	26
Cash and cash equivalents	9	48 366	13 265
<b>Total current assets</b>		<b>364 924</b>	<b>375 004</b>
<b>Total assets</b>		<b>748 222</b>	<b>710 271</b>
<b>EQUITY AND LIABILITIES</b>			
<b>Equity</b>			
	10		
Share capital		250	250
Additional paid-in capital		55 638	55 638
Retained earnings		880 492	796 998
Revaluation surplus		64 030	77 524
Treasury shares		(4 310)	(5 325)
Currency translation reserve		(448 637)	(426 274)
<b>Total equity</b>		<b>549 463</b>	<b>498 811</b>
<b>Non-current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	16 241	34 829
Net assets attributable to non-controlling participants		602	576
Other long-term liabilities	12	3 948	12
Lease liability	5	97 640	86 033
Deferred tax liabilities	19	4 067	5 576
<b>Total non-current liabilities</b>		<b>122 498</b>	<b>127 026</b>
<b>Current liabilities</b>			
Loans and borrowings	11	18	4 038
Current portion of long-term loans and borrowings	11	10 690	13 174
Trade accounts payable		8 679	11 145
Current portion of lease liability	5	34 326	31 555
Current income tax		1 956	3 573
Other liabilities and accounts payable	12	20 594	20 949
<b>Total current liabilities</b>		<b>76 261</b>	<b>84 434</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>748 222</b>	<b>710 271</b>

On 22 April 2025 the Board of Directors of ASTARTA HOLDING PLC and responsible officer approved and authorised these Consolidated financial statements for issue.

\_\_\_\_\_(signed)\_\_\_\_\_

**Viktor Ivanohyuk**  
Executive Director of ASTARTA HOLDING PLC

\_\_\_\_\_(signed)\_\_\_\_\_

**Lilla Lymanska**  
Chief Financial Officer of LLC firm "Astarta-Kyiv", main operating subsidiary of ASTARTA HOLDING PLC

The notes on pages 153 to 206 are an integral part of these consolidated financial statements.

## CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2024

<i>(in thousands of Ukrainian hryvnias)</i>	Notes	2024	2023
<b>Revenues</b>	13	<b>26 531 408</b>	24 446 262
Cost of revenues	14	<b>(19 754 902)</b>	(17 913 652)
Changes in fair value of biological assets and agricultural produce		<b>3 452 138</b>	2 303 191
<b>Gross profit</b>		<b>10 228 644</b>	8 835 801
Other operating income		<b>61 497</b>	58 152
General and administrative expense	15	<b>(1 255 112)</b>	(1 097 502)
Selling and distribution expense	16	<b>(3 715 975)</b>	(3 453 554)
Other operating expense	17	<b>(507 287)</b>	(549 642)
<b>Profit from operations</b>		<b>4 811 767</b>	3 791 255
Interest expense on lease liability	18,5	<b>(941 227)</b>	(809 134)
Other finance costs	18	<b>(149 859)</b>	(215 752)
Foreign currency exchange gain		<b>62 892</b>	82 211
Finance income	18	<b>124 103</b>	75 039
Other income/(expenses)		<b>4 039</b>	(1 581)
<b>Profit before tax</b>		<b>3 911 715</b>	2 922 038
Income tax expense	19	<b>(277 982)</b>	(469 232)
<b>Net profit</b>		<b>3 633 753</b>	2 452 806
<b>Net profit attributable to:</b>			
Equity holders of the parent company		<b>3 633 753</b>	2 452 806
Weighted average basic shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 417</b>	24 272
Basic earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Ukrainian hryvnias)		<b>148,82</b>	101,05
Weighted average diluted shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 417</b>	24 397
Diluted earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Ukrainian hryvnias)		<b>148,82</b>	100,54

## CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2024

<i>(in thousands of Euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Revenues</b>	13	<b>612 145</b>	618 931
Cost of revenues	14	<b>(465 070)</b>	(453 289)
Changes in fair value of biological assets and agricultural produce		<b>78 456</b>	57 945
<b>Gross profit</b>		<b>235 531</b>	223 587
Other operating income		<b>1 404</b>	1 424
General and administrative expense	15	<b>(28 693)</b>	(27 735)
Selling and distribution expense	16	<b>(86 261)</b>	(87 598)
Other operating expense	17	<b>(11 598)</b>	(13 901)
<b>Profit from operations</b>		<b>110 383</b>	95 777
Interest expense on lease liability	18,5	<b>(21 717)</b>	(20 461)
Other finance costs	18	<b>(3 456)</b>	(5 468)
Foreign currency exchange gain		<b>1 444</b>	2 082
Finance income	18	<b>2 862</b>	1 902
Other income/(expenses)		<b>93</b>	(39)
<b>Profit before tax</b>		<b>69 609</b>	73 793
Income tax expense	19	<b>(6 362)</b>	(11 890)
<b>Net profit</b>		<b>83 247</b>	61 903
<b>Net profit attributable to:</b>			
Equity holders of the parent company		<b>83 247</b>	61 903
Weighted average basic shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 417</b>	24 272
Basic earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Euros)		<b>3,41</b>	2,55
Weighted average diluted shares outstanding (in thousands of shares)		<b>24 417</b>	24 397
Diluted earnings per share attributable to shareholders of the company from continued operations (in Euros)		<b>3,41</b>	2,54

The notes on pages 153 to 208 are an integral part of these consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR ENDED  
31 DECEMBER 2024

<i>(In thousands of Ukrainian hryvnias)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Profit for the period</b>	<b>3 633 753</b>	2 452 806
<b>Other comprehensive (loss)/income</b>		
<i>Other comprehensive (loss)/income to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>		
Translation difference	<b>(15 925)</b>	37 065
<b>Net other comprehensive (loss)/income to be reclassified to profit or loss in subsequent periods</b>	<b>(15 925)</b>	37 065
<i>Other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods:</i>		
Increase of revaluation reserve	<b>155</b>	111
Income tax effect	<b>(24)</b>	(17)
<b>Net other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods</b>	<b>131</b>	94
<b>Total other comprehensive (loss)/income</b>	<b>(15 794)</b>	37 159
<b>Total comprehensive income</b>	<b>3 617 959</b>	2 489 965
<b>Attributable to:</b>		
Equity holders of the parent	<b>3 617 959</b>	2 489 965
<b>Total comprehensive income for the year as at 31 December</b>	<b>3 617 959</b>	2 489 965