

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління ризиками в аграрному підприємстві

в умовах глобалізації»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Ляшенко Андрій Станіславович

Керівник: *Орехова Альвіна Іванівна*
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Бричко Аліна Михайлівна*
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Суми – 2023

Затверджую:

(посада, ПІБ)

« »

20 p.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ляшенку Андрію Станіславовичу

- 1. Тема роботи: Управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації**
- 2. База практичного дослідження: ТОВ «СГП «Сілва» Білопільського району Сумської області**

керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «27» 12.2022 р. № 2483-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «03»05. 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємстві в умовах глобалізації;

дослідити організаційно-економічна характеристику ТОВ «СГП «Сілва»;

провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

дослідити організацію системи управління ризиками на підприємстві;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 травня – 12 травня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	17 травня 2023 р.	

Студент

_____ (підпис)

А.С. Ляшенко

Керівник роботи

_____ (підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Ляшенко А.С. Управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації. Досліджено систему управління ризиками в аграрному підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації.

У досліджуваному господарстві відсутня служба внутрішнього контролю чи ризик-менеджменту. Фінансовий стан є не задовільним, про що свідчить зростання чистого збитку, але господарство ще має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану. У нинішніх складних і мінливих міжнародних умовах велика кількість несподіваних ризиків і небезпек може виникнути в будь-який час під час глобалізації підприємства. Підприємство зобов'язане здійснити достатню підготовку до боротьби з цими потенційними ризиками в аспектах моделі ведення бізнесу, передачі технологій, управління людськими ресурсами, інновацій бренду та іміджу підприємства тощо. Лише за допомогою загального попередження про ризики та комплексного плану реагування на ризики підприємство може впоратися зі складними ринковими умовами в усьому світі.

Ключові слова: ризик, управління, підприємство, аналіз, оцінка, глобалізація.

SUMMARY

Lyashenko A.S. Risk management in an agricultural enterprise in the context of globalization.

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological bases of risk management in agricultural enterprise in the conditions of globalization. The risk management system in an agricultural enterprise is investigated. The ways of improving the management of risk in agricultural enterprise in the face of globalization are proposed.

The study does not have an internal control or risk management service. The financial condition is not satisfactory, as evidenced by the increase in net loss, but the farm still has reserves for using its own potential and improving the existing state. The company is obliged to carry out sufficient preparation for combating these potential risks in the aspects of the model of business, technology transfer, human resources management, brand innovation and the image of the enterprise, etc. Only through a general warning about risks and a comprehensive risks response plan can an enterprise cope with complex market conditions worldwide.

Keywords: risk, management, enterprise, analysis, evaluation, globalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємстві в умовах глобалізації	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління ризиками в аграрному підприємстві	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СГП «Сілва»	19
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	24
2.3 Особливості управління ризиками на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання актуальність теми дослідження пов'язана з підвищенням ролі та значенням управління ризиками для сталого функціонування аграрних підприємств в умовах глобалізації. Особливої ваги набувають питання адаптації аграрного виробництва до ризиків, які багато в чому пов'язані з відмінностями в природних, соціально-економічних, техніко-технологічних умовах, що визначають функціонування та розвиток агропродовольчої сфери. Ризики чинять як деструктивний, так і конструктивний вплив на об'єкт і суб'єкт управління підприємством. Вплив ризиків може змусити суб'єкт управління прийняти надмірно обережну стратегію ухилення від ризиків, що стримує розвиток об'єкта управління. Однак невизначеність довкілля та прийняття ризику є додатковим резервом розвитку аграрного виробництва та стимулює керуючу підсистему до прийняття рішень, орієнтованих на високий, але виправданий ризик, наслідком яких є підвищення ефективності виробництва. Таким чином, здійснення діяльності з урахуванням фактора ризику та грамотне керування ним — дієвий спосіб підвищення потенціалу аграрного підприємства, чим і пояснюється актуальність теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Найбільш суттєві дослідження з питань дослідження сутності, особливостей управління ризиками провели вчені-науковці, серед яких Бондаренко О. В. [1], Галанець В. В., Колодій А. В. [2], Горго І. О. [3], Даниленко В. В. [4], Косович Б. І., Дмитрук В. О. [7], Макаренко Н. О. [9], Насипайко Д. С. [11], Павленко О. П. [12], Патлатюк С. О. [14], Сіденко В. Р. [16], Стрельченко О. В. [17], Чичуліна К. В. [18] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з особливостями управління ризиками в аграрних підприємства в умовах глобалізаційних викликів.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємстві в умовах глобалізації;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «СГП «Сілва»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- дослідити організаційну систему управління ризиками на підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «СГП «Сілва» Білопільського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження слугували фундаментальні положення досліджуваної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління ризиком використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації, а саме:

- визначені теоретико-методичні основи управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації;
- запропоновані шляхи вдосконалення управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації шляхом створення на підприємстві служби ризик-менеджменту;
- запропоновано ключові напрями вдосконалення системи управління ризиком, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та відповідатиме сучасному стану, тактичним та стратегічним планам діяльності та засобам управління суб'єктом господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління ризиком в аграрних підприємствах в умовах глобалізації. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ТОВ «СПП «Сілва», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для студентів спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції в м. Рівне.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Ляшенко А.С. Особливості управління ризиками аграрних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференція молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, 11-12 травня 2023 року Україна, м. Рівне. С. 32-34.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 48 сторінках. Список використаних джерел включає 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Проблема управління ризиками компаній усіх видів діяльності широко висвітлюється у науковій, методичній та прикладній літературі вітчизняних та зарубіжних авторів, знаходить локальні рішення у системах менеджменту великих корпорацій. Динамічний розвиток факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компаній, що визначають рівень ризиків, мінливість середовища функціонування, еволюція розуміння ризику та його видової структури породжує необхідність розвитку теорії та практики ризику в контексті розвитку економіки, глобалізаційних процесів та пов'язаних з ними сфер функціонування організацій.

Системне управління ризиками (як на рівні корпорацій, так і на рівні малого та середнього бізнесу) реалізується в умовах нестабільного середовища та найчастіше – низької культури управління ризиками. Теоретичні розробки в цій галузі, сформульовану вченими ХХ ст., також зазнають змін з плином часу і розвитком економічних і управлінських знань і досвіду [10].

Під ризиком слід розуміти наслідок дії чи бездіяльності, у якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, які як позитивно, так і негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. З наведеного визначення можна виявити основні елементи, які є сутністю поняття «ризик»:

1. можливість відхилення від заданої мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
2. імовірність досягнення бажаного результату;
3. відсутність впевненості у досягненні поставленої мети;

4. можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Проект, пов'язаний з ризиком, завжди передбачає аналіз та зіставлення можливих втрат та доходів. Якщо ризик не підкріплений розрахунками, то, швидше за все, він закінчується невдачею та супроводжується певними втратами. Щоб зменшити вплив негативних факторів, пов'язаних із ризиком, необхідно визначити: основні риси та джерела його виникнення, найважливіші його види, допустимий рівень ризику, методи вимірювання ризику, методи зниження ризику [7].

Основними рисами ризику є: суперечливість, альтернативність та невизначеність.

Складність класифікації ризиків, які виникають в ході здійснення господарської діяльності, зумовлюється їх різноманітністю. Кількість і різноманітність ризиків надто великі, тому кожен господарюючий суб'єкт має системно підходити до визначення їх складу [2]. Орієнтована класифікація ризиків наведена в табл. 1.1.

У всіх країнах світу сільськогосподарське виробництво перебуває в зоні особливої уваги з боку урядових структур і суспільства передусім як головний продуцент продовольства. Сільськогосподарське виробництво в силу специфіки своєї продукції здатне в кризові періоди робити стабілізуючий вплив на економічний розвиток країни і частково пом'якшувати тим самим негативні прояви кризи [1].

У сучасних ринкових умовах господарська діяльність в аграрній сфері економіки України вимагає постійного контролю за багатьма чинниками зовнішнього характеру. Вони можуть генерувати різноманітні впливи, як позитивного, так і негативного характеру на діяльність суб'єктів господарювання, котрі можуть слугувати передумовами виникнення ризиків, на які держава повинна реагувати, здійснювати правову, інвестиційну, економічну та фінансову, підтримку агровиробників, інструменти котрої

охоплюють сфери кредитування, страхування, оподаткування, заходи інституційного характеру [2].

Таблиця 1.1 – Класифікація ризиків

Рівень виникнення	• Фірмовий (мікрорівень). • Галузевий. • Міжгалузевий. • Регіональний. • Державний. • Глобальний (світовий)
За сферою виникнення	• Зовнішні. • Внутрішні (обидва види ризиків мають власну велику класифікацію)
За часом виникнення	• Короткотермінові. • Постійні
За рівнем витрат	• Мінімальні. • Середні. • Оптимальні. • Максимальні чи допустимі. • Критичні. • Катастрофічні
За ступенем правомірності	• Правомірні (виправдані). • Неправомірні (невиправдані)
Щодо об'єктивності	• Із об'єктивною ймовірністю. • Суб'єктивною ймовірністю. • Суб'єктивно-об'єктивною ймовірністю
Щодо часу прийняття рішень	• Випереджувальні. • Своєчасні. • Запізнілі
Щодо можливого фінансового результату	• Чисті. • Спекулятивні
Щодо врахування тимчасового фактору	• Статичні. • Динамічні
Причини (рід небезпеки), що викликають несприятливі події	• Соціально-політичні. • Адміністративно-законодавчі. • Виробничі. • Комерційні. • Фінансові. • Природно-екологічні. • Демографічні. • Геополітичні
За часом дії	• Ретроспективні. • Поточні. • Перспективні
Причини виникнення	• Невизначеність майбутнього. • Нестача інформації. • Суб'єктивний вплив

Джерело: за матеріалами [17].

Особливості аграрного ризику визначаються специфікою виробництва в галузі. Якщо для промисловості найсерйознішими порушеннями виробничого процесу є відмови машин і обладнання, аварійні ситуації, то для аграрного виробництва такими порушеннями є зміни в процесах органогенеза (зростання та розвитку рослин) в рослинництві, які призводять до пошкодження та загибелі сільгоспкультур. У тваринництві порушення виробничих процесів призводить до хвороб і загибелі тварин.

Небезпечні зміни виробничого процесу в промисловості та в аграрному господарстві, крім різних джерел ризикових подій, мають і спільні. Це можуть бути несприятливі погодні умови. Однак для промислових підприємств вони представлені, як правило, такими стихійними лихами як землетрус, зсуви, урагани, смерчі. Для аграрного господарства вони також небезпечні, але, на відміну від промисловості, тут також має значення поєднання особливо небезпечних погодних факторів, які можуть значною мірою знизити корисний виробничий ефект та недоотримання прибутку.

Проведені дослідження показують, що найбільш високими ризиками для агробізнесу України, орієнтованому на експортну діяльність, є логістичні, валютно-фінансові, екологічні та кредитні ризики. Дані ризики суттєво впливають на формування експортних стратегій аграрних виробників. Всесвітнім банком запропоновано інструмент управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки – методологія ARM, яка складається із восьми послідовних етапів. Реалізація ARM є сучасним комплексним інструментом управління ризиками експортоорієнтованих сільськогосподарських підприємств [1].

Для аграрних підприємств Лісостепової зони України характерний фрагментарний функціональний підхід до управління ризиками, основним недоліком якої є відсутність цілісного підходу до управління ризиками в межах всього підприємства, ігнорування взаємозв'язку між факторами ризику, а отже, неможливість об'єктивної оцінки їх сукупного впливу на досягнення кінцевих цільових показників діяльності аграрного підприємства. Про ефективність вищезазначеного підходу до управління ризиками на підприємстві, на наш погляд, можна говорити лише тоді, коли спектр ризиків аграрного підприємства містить незначну кількість локальних ризиків, зв'язок між якими відсутній або несуттєвий [3].

Галузеві особливості ризиків аграрних підприємств представлені в табл. 1.2.

Управління ризиками встановлює шляхи та засоби, за допомогою яких забезпечується стійкість підприємства, його здатність протистояти у разі настання несприятливих ситуацій. Необхідність розпочати розробку та впровадження належної практики управління ризиками в аграрних підприємствах здебільшого обумовлена тим, що нині немає реальних механізмів їх фінансової підтримки у кризових ситуаціях.

Таблиця 1.2 - Галузеві особливості ризиків аграрних підприємств

Особливості	Зміст ризику	Наслідки ризику	Управління ризиками
Тісний зв'язок процесу відтворення аграрної продукції з природним процесом відтворення земельних ресурсів, поточних біологічних активів	Неспівпадіння періоду виробництва з робочим періодом	Формування надлишків продукції та нестача грошових коштів у міжсезоння	Формування ефективної маркетингової стратегії та бюджетування на підприємстві
Залежність результатів аграрного виробництва від відмінностей як ґрунту, кліматичних показників, погодних умов (посуха, вимерзання)	Коливання рівня врожайності, загрози часткової чи повної втрати результатів	Обмежена можливість впливу виробника на результати виробництва	Страховання, створення резервних фондів
Тваринництво характеризується нижчим рівнем рентабельності та оборотності капіталу (у порівнянні з рослинництвом)	Передбачає велике капітальне вкладення	Довгостроковий характер окупності вкладень	Державне регулювання

Джерело: складено автором

З іншого боку, управління ризиками є досить складним видом діяльності, для якого потрібні значні витрати матеріальних та людських ресурсів. Відсутність загального розуміння управління ризиками призводить до неоднозначного трактування самого поняття «ризик» та різноманітності його проявів та факторів, що впливають на його цінність, характер та зміст.

На практиці під управлінням ризиками підприємств буде доцільним розуміти це як вплив суб'єкта управління на об'єкт, що має на меті забезпечити сумірне співвідношення між загрозами та прибутковістю підприємства, а також його ефективне функціонування в цілому.

Суб'єктами управління ризиками є ті, кого стосуються прийняття рішень щодо всіх сфер діяльності підприємства і на всіх рівнях управління. Таким чином, суб'єктом управління ризиками є, насамперед, керівник підприємства, а також керівники структурних підрозділів та ризик-менеджери.

Об'єктами управління в ризик-менеджменті є економічні відносини, як усередині підприємства, так і поза ним.

Слід зазначити, що характер системи управління ризиками є досить специфічний, що відображено у конкретних принципах, на яких він має ґрунтуватися, а саме:

- стратегія та тактика управління ризиками повинні відповідати місії, цілям та розвитку діяльності підприємства;
- необхідно враховувати зовнішні та внутрішні обмеження, що передбачають координацію ризикованих рішень з можливостями та умовами функціонування підприємства;
- диференціювати адекватні процедури та методи управління ризиками для кожної конкретної ситуації;
- точно та ретельно обирати методи оцінки ризиків [6].

Управління ризиками в агропромисловому комплексі включає стратегію та тактику управління. Стратегічне управління ризиками в аграрних підприємствах – це рішення керівництва вибрати напрямок реагування на основні типи ризиків для досягнення цілей. Стратегія управління ризиками визначає його тактику – конкретні прийоми та способи досягнення поставленої мети у конкретних умовах. Завдання тактики управління ризиками в аграрних підприємствах полягає в тому, щоб обрати

найбільш оптимальне рішення та методи управління ризиками, які є найбільш прийнятними у цій господарській ситуації.

Серед питань методики управління ризиками аграрних підприємств найважливішим є визначення основних етапів цього процесу. Початком процесу управління ризиками є ідентифікація та аналіз ризиків. На першому етапі управління ризиками необхідно визначити цілі, для чого потрібно визначити об'єкт управління ризиками та бажаний результат.

На етапі ідентифікації агробізнесу підприємство ризикує та визначає фактори, необхідні для реалізації та опису всіх можливих ризиків у цьому типі діяльності шляхом визначення факторів та причин для цього. Важливо визначити максимально можливу кількість факторів ризику, що відбуваються разом.

Ключовим моментом процесу управління є проведення аналізу та оцінки з наступним ранжуванням залежно від таких критеріїв, як ступінь впливу на діяльність підприємства, частота настання тощо. буд. зовнішнім та внутрішнім факторам. Проте заключним етапом має стати комплексна оцінка, заснована на взаємовпливі внутрішніх та зовнішніх факторів [3].

Наступний етап – розробка та реалізація системи методів управління ризиками. Існування різноманітних факторів ризику передбачає і використання різних способів реакцію них. Інструменти роботи з ризиками отримали широке висвітлення в сучасній економічній літературі, але головним чином предметом обговорення, як правило, є проблема мінімізації ризиків. Але «мінімізація ризиків» – лише один із існуючих напрямків роботи, пов'язаної з управлінням ризиками. Зниження рівня ризику пов'язані з адекватним зменшенням розміру можливого прибутку, тому підприємця який завжди вигідно зниження рівня ризику.

Управління ризиками, можливо, ніколи не було таким архіважливим, як зараз. Ризики, з якими стикаються сучасні організації, ускладнилися через швидкі темпи глобалізації. Постійно з'являються нові ризики, часто пов'язані з поширеним використанням цифрових технологій.

Нещодавній зовнішній ризик, який проявився як проблема з ланцюгом поставок у багатьох компаніях, пандемія коронавірусу, швидко перетворився на загрозу існуванню, що впливає на здоров'я та безпеку їхніх працівників, засоби ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами такої корпоративної репутації [13].

Підприємства швидко адаптувалися до загроз пандемії. Але, враховуючи збройну агресію проти України, вони стикаються з новими ризиками, включаючи те, як повернути співробітників в офіс і чи повернути їх в офіс, що потрібно зробити, щоб їхні ланцюги постачання стали менш вразливими, рецесія та війна в Україні.

Оскільки світ продовжує рахуватися з цими кризами, компанії по-новому дивляться на свої програми управління ризиками. Вони переоцінюють свій ризик і перевіряють процеси ризику. Вони переглядають, хто має бути залучений до управління ризиками. Компанії, які зараз використовують реактивний підхід до управління ризиками — захист від минулих ризиків і зміна практики після того, як новий ризик заподіює шкоду, — розглядають конкурентні переваги більш проактивного підходу. Існує підвищений інтерес до підтримки стійкості, сталості та гнучкості підприємства. Компанії також досліджують, як технології штучного інтелекту та складні платформи управління, ризиків і відповідності (GRC) можуть покращити управління ризиками.

Таким чином, головна мета менеджменту у сфері управління ризиками визначається з позицій забезпечення таких умов, щоб навіть найгірший варіант розвитку подій мав на увазі лише деяке (допустиме) зменшення рівня запланованого результату за гарантованого збереження життєздатності підприємства.

Безперечно, головною метою системи управління ризиками підприємства є забезпечення успішного функціонування бізнес-одиниці в умовах ризику та невизначеності. Це означає, що навіть у разі виникнення економічної шкоди за окремими напрямками діяльності реалізація заходів

щодо управління ризиком має забезпечити організації можливість продовження існування, стабільності та стійкості відповідних грошових потоків, підтримки прибутковості, а також досягнення інших встановлених цілей.

Програма управління ризиками, будучи вбудованою в загальну систему прийняття управлінських рішень, має носити службовий, підпорядковуваний характер стосовно реалізації загальної стратегії організації. Цілі та завдання системи управління ризиками повинні бути узгоджені з цілями та місією підприємства, методи боротьби з ризиками, що включаються до загального алгоритму, адекватні його господарській діяльності.

Таким чином, комплексне управління ризиками дозволить повніше враховувати внутрішні та зовнішні ризикоутворюючі фактори в діяльності аграрного підприємства, визначати шляхи забезпечення стійкості господарюючого суб'єкта, його здатності протистояти несприятливим ситуаціям.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СГП «Сілва»

Об'єктом проведеного дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільськогосподарське підприємство «Сілва» Білопільського району Сумської області. Головним завданням діяльності ТОВ «СГП «Сілва» є виробництво, переробка та реалізація продукції, надання послуг, а також інші види діяльності, передбачені статутом.

Основними напрямками діяльності господарства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур,
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів,
- вирощування інших однорічних і дворічних культур,
- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників.

На прикладі табл. 2.1 дослідимо склад та структуру необоротних активів господарства.

Таблиця 2.1 - Склад та структура необоротних активів підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Нематеріальні активи	58,9	51,9	44,9	-14,0
Основні засоби	4722,6	5127,8	4065,8	-656,8
Всього	4781,5	5179,7	4110,7	-670,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Аналіз проведених розрахунків дозволяє констатувати про те, що найбільшу їх частку, в загальній структурі складають основні засоби.

Спостерігаємо, що вартість необоротних активів підприємства у 2022 р. зменшилася на 670,8 тис. грн., в порівнянні з 2020 р.

Зменшення вартості необоротних активів господарства відбулося за рахунок зменшення вартості основних засобів на 656,8 тис. грн. Зменшення відбулося і в частині нематеріальних активів на 14,0 тис. грн., у порівнянні з 2020 р.

Таким чином, зменшення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного забезпечення господарства.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо склад та структура оборотних активів господарства.

Таблиця 2.2 - Склад та структура оборотних активів підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Запаси:	3501,9	4895,9	5651,4	+2149,5
у т.ч. готова продукція	2214,7	3509,2	3098,0	+883,3
Поточні біологічні активи	2118,4	2504,6	3109,1	+990,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	202,9	417,2	76,2	-126,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,2	434,6	1650,7	+1633,5
Гроші та їх еквіваленти	3,9	34,3	20,0	+16,1
Інші оборотні активи	77,2	71,9	50,2	-27
Всього	5921,5	8358,5	10557,6	+4636,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи проведені розрахунки зазначаємо, що вартість оборотних активів господарства у 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшилася на 4636,1 тис. грн. Найбільше збільшення відбулося за рахунок підвищення вартості запасів на 2149,5 тис. грн. та іншої поточної дебіторської заборгованості на 1633,5 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів реалізації, робіт послуг споживачам. Зростання суми іншої поточної дебіторської заборгованості свідчить про відволікання коштів з господарського обороту, що є негативним фактором. Також слід зазначити про зростання вартості поточних

біологічних активів у звітному році, в порівнянні з базисним, на 990,7 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у звітному році, порівняно з базисним, зменшилася на 126,7 тис. грн., що є позитивним фактором.

Склад та структура джерел формування майна господарства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад та структура джерел формування майна господарства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Зареєстрований пайовий капітал	62,5	62,5	62,5	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8939,6	11448,5	11163,1	+2223,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	885,0	1130,4	1672,8	+787,8
Короткострокові кредити банків	146,4	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	186,7	184,6	121,5	-65,2
розрахунками з бюджетом	99,8	119,4	86,5	-13,3
розрахунками зі страхування	-	-	34,2	-
розрахунками з оплати праці	32,6	48,8	137,2	+104,6
Інші поточні зобов'язання	350,4	544,0	1390,5	+1040,1
Всього	10703,0	13538,2	14668,3	+3965,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Наведені розрахунки дозволяють констатувати, що у 2022 р. відбулося збільшення суми джерел формування майна господарства на 3965,3 тис. грн., порівняно з 2020 р.

Нерозподілений прибуток у 2022 р. збільшився, у порівнянні з 2020 р., на 2223,5 тис. грн. і склав 11163,1 тис. грн. Інші поточні зобов'язання

збільшилися на 1040,1 тис. грн. і склали у 2022 р. 1390,5 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися у 2022 р., порівняно з 2020 р., на 787,8 тис. грн. і склали у 2022 р. 1672,8 тис. грн.

Важливим є аналіз основних економічних показників діяльності господарства, з метою визначення основних результативності його діяльності та ефективності роботи. Дані для аналізу наведені на прикладі табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності господарства

Назва	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6752,7	6151,1	8201,4	+1448,7
Інші доходи, тис. грн.	98,3	180,6	383,8	+285,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	96,5	2508,9	(285,4)	-354,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	1,4	40,8	(3,2)	-4,58
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,25	9,3	5,96	-1,29
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,71	0,75	0,67	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,03	0,01	+0,01
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,84	0,85	0,76	-0,08

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілта»

Проведені розрахунки дозволяють констатувати про збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції на 1448,7 тис. грн., порівняно з 2020 р. Таке підвищення свідчить про нарощування обсягів реалізованої продукції та збільшення їх ціни.

Чистий збиток у звітному році збільшився, в порівнянні з 2020 р., на 354,9 тис. грн. і склав 285,4 тис. грн.

Рівень збитковості господарства у 2022 р., в порівнянні з 2020 р., збільшився на 4,58 %, що свідчить про загрозову операційну, інвестиційну та фінансову діяльність ТОВ «СГП «Сілва».

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з 2020 р., зменшився на 1,29 та дорівнює 5,96, що свідчить про задовільний стан платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшився на 0,04, але враховуючи те, що коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2020-2022 рр. перевищував нормативне значення 0,1, свідчить про нормальний стан підприємства та що у нього є вільні джерела формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з 2020 р., збільшився на 0,01 та дорівнює 0,01. Враховуючи те, що цей показник нижче 0,1, це не є достатнім у разі негайної потреби погашення боргів, термін яких може наступити негайно.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) зменшився на 0,08 та дорівнює 0,76, що є вище нормативного значення, а це свідчить про те, що у господарства є потенціал для власного розвитку.

Середньооблікова чисельність працівників у господарстві складає 16 осіб.

У досліджуваному господарстві відсутня служба внутрішнього контролю чи ризик менеджменту. Фінансовий стан є не задовільним, про що свідчить зростання чистого збитку, але господарство ще має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз середовища організації - це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здібності фірми в досягненні своїх цілей.

Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій у діяльності фірми:

- з точки зору стратегічного планування, покращує облік найважливіших факторів, що впливають на економічну організацію та її майбутнє;
- з погляду політики фірми, допомагає їй створити себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, яка потрібна на кращого виконання робочих функцій.

Основними факторами ризику у зовнішньому середовищі ТОВ «СГП «Сілва» є:

- зростаюча конкуренція;
- демпінг цін на сільськогосподарську продукцію;
- зниження купівельної спроможності населення;
- відтік кваліфікованих кадрів.

Поточна діяльність досліджуваного підприємства пов'язана з ризиком стабільності та стійкості організації, яка акумулює фактори ризику за окремими функціональними напрямками поточної діяльності. Найбільш суттєвими є виробничі та фінансові ризики. Обидва ці ризики мають стратегічне значення для ТОВ «СГП «Сілва», наслідки від них істотно впливають на економічні та фінансові результати діяльності, від яких залежить економічна безпека підприємства.

Виробничі ризики визначаються структурою активів, у яких вкладено капітал. Виробничі ризики виникають під впливом таких факторів:

- постачальницьких (несвоєчасне, неповне, неякісне постачання матеріалів, інших матеріальних цінностей; неоптимальне забезпечення потреб виробничого процесу запасами);
- господарських (неякісне надання послуг (виконання робіт), недобросовісне використання матеріальних цінностей при наданні послуг (виконанні робіт));

– збутових (виникнення дебіторської заборгованості, пошук додаткових джерел фінансування діяльності).

Особливе місце у ТОВ «СГП «Сілва» займають фінансові ризики, які проявляються у сфері економічної діяльності, та прямо пов'язані з формуванням прибутку підприємства.

Ступінь впливу фінансових ризиків на результати діяльності та рівень фінансової безпеки підприємства суттєво зростає в період економічної кризи.

До чинників впливу зовнішнього фінансового середовища у ТОВ «СГП «Сілва» відносимо наступні:

1) непрямого впливу:

- рівень та темп інфляції,
- девальвація національної валюти,
- динаміка валютних курсів, облікової ставки,
- невизначеність економічного стану,
- динаміка економічного розвитку країни,
- регіональна економічна політика,
- загальний інвестиційний клімат у країні,
- політика держави у галузі оподаткування,
- купівельна спроможність населення, зміни, пов'язані з впровадженням інновацій;

2) безпосереднього впливу:

- кон'юнктура та прозорість фінансового, кредитного, товарного та страхового ринків;
- характер, рівень і стабільність комерційних зв'язків з постачальниками, покупцями, фінансовими інституціями;
- підвищення тарифів на перевезення, електроенергію, інші послуги;
- помилковий вибір цільового сегмента;
- рівень прибутковості інвестиційних проектів.

Фактори впливу внутрішнього фінансового середовища:

- ризик зростання витрат;
- амортизаційна, податкова, дивідендна, інвестиційна політика підприємства;
- політика управління прибутком, оборотними активами, грошовими потоками, фінансовими ризиками;
- структура капіталу підприємства;
- середньозважена вартість капіталу;
- структура інвестиційного портфеля;
- рівень самофінансування інвестицій;
- рівень кредитоспроможності компанії та склад її фінансових зобов'язань;
- інструменти контролінгу, що застосовуються у підприємства.

На сучасному етапі до основних видів фінансових ризиків у ТОВ «СГП «Сілва» відносимо:

- ризик зниження фінансової стійкості, за ступенем небезпеки відіграє провідну роль – генерує загрози банкрутства підприємства;
- ризик неплатоспроможності підприємства, що породжується розбалансованістю позитивного та негативного грошових потоків підприємства в часі, за своїми фінансовими наслідками належить до найбільш небезпечних;
- інвестиційний ризик, пов'язаний із можливою втратою капіталу, належить до групи найнебезпечніших фінансових ризиків;
- інфляційний ризик, інфляція знецінює реальну вартість капіталу та очікуваних доходів від здійснюваних фінансових операцій.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів є важливим етапом в системі управління ризиками аграрного підприємства, оскільки дозволяє визначити його сильні і слабкі сторони, а також виявити потенційні можливості та загрози.

До внутрішніх факторів у ТОВ «СГП «Сілва» відносимо:

- фінансовий стан підприємства: наявність достатньої фінансової бази для розвитку та інвестування в нові технології і обладнання;
- кваліфікація працівників: наявність висококваліфікованих фахівців в сфері аграрного підприємництва, які здатні ефективно управляти підприємством та вирішувати складні задачі;
- матеріально-технічна база: стан обладнання та техніки, яку використовує підприємство, можливість швидкого ремонту та заміни зношеної техніки;
- управління: наявність зрілої системи управління, надійних методів контролю, планування та виробництва, ефективності функціонування управлінських процесів.

До зовнішніх факторів відносимо:

- природні фактори: погодні умови, кліматичні зміни, наявність екологічних проблем, які можуть вплинути на урожай;
- конкуренція: рівень конкуренції на ринку, наявність аналогічних аграрних підприємств, які можуть конкурувати у питаннях виробництва та збуту продукції;
- політичні фактори: відносини з державними органами, субсидії та підтримка від держави, законодавчі акти та регуляції у сфері аграрного підприємництва;
- економічні фактори: рівень економічного розвитку, умови кредитування та інвестування інші економічні чинники.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів повинен бути проведений регулярно, щоб підприємство могло ефективно пристосовуватися до змін у суспільстві та на ринку.

PEST-аналіз - це інструмент, який дозволяє досліджувати вплив повсякденних зовнішніх факторів на діяльність аграрного підприємства. Аналіз включає оцінку чотирьох ключових факторів: політичного, економічного, соціокультурного та технологічного. Розглянемо кожен фактор окремо для досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

Політичні фактори: • рівень регулювання з боку держави, такі як податки на землю, зміни в законодавстві, контроль за використанням хімічних добрив та засобів захисту рослин. • рівень корупції та стабільність політичних установ. • режим відносин з іншими країнами, у т.ч. торгівельні угоди і мито.	Економічні фактори: • рівень інфляції, вартість палива, процентні ставки та рівень безробіття, що впливає на вартість виробництва та фінансові витрати підприємства. • зміни в умовах кредитування та інвестування. • стабільність ринку зерна та м'яса.
Соціокультурні фактори: • рівень змін у споживчих уподобаннях, що може вплинути на попит на продукцію підприємства. • ставлення громадськості до екологічних питань та готовність споживачів платити більше за екологічно чисту продукцію. • рівень народжуваності та приріст населення, що впливає на попит на продукти харчування.	Технологічні фактори: • рівень розвитку та доступність сучасних технологій вирощування рослин, виробництва та зберігання продуктів. • зміни в технологіях виробництва та розроблені нові види добрив та засобів захисту рослин. • кількість нових технологій в галузі автоматизації інфраструктури.

Рисунок 2.1 - PEST-аналіз

Джерело: складено автором

PEST-аналіз допомагає аграрному підприємству розуміти, як впливають фактори зовнішнього середовища на його діяльність та виявити потенційні виклики та можливості. Використовуючи отримані дані, підприємство може розробляти ефективну стратегію відповідно до змін окремих факторів, що забезпечить стабільний ріст та розвиток бізнесу.

SWOT-аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є ефективним інструментом прогнозування та планування діяльності аграрного підприємства. Нижче наведено основні пункти SWOT-аналізу досліджуваного підприємства (рис. 2.2).

Зовнішнє середовище сучасних підприємств змінюється з наростаючою швидкістю, що висуває дедалі більші вимоги до моніторингу середовища. Внутрішнє середовище підприємства визначає технічні та організаційні умови роботи підприємства та є результатом управлінських рішень. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких та сильних сторін його діяльності, оскільки, щоб скористатися зовнішніми

можливостями, підприємство повинно мати певний внутрішній потенціал. Одночасно треба знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішню загрозу та небезпеку.

Таким чином, аналіз зовнішніх факторів свідчить про невизначеність, складність, мінливість та взаємопов'язаність його чинників.

Сильні сторони: • висока якість виробництва продукції. • досвідченість та кваліфікація фахівців. • наявність власного виробництва сировини.	Слабкі сторони: • недостатня механізація виробництва. • низький рівень технологічного обладнання. • застарілі методи виробництва та управління. • високий рівень витрат на виробництво. • залежність від сезонності.
Можливості: • розвиток нових ринків збуту продукції. • використання новітніх технологій виробництва. • розширення асортименту продукції. • розвиток співпраці з іншими аграрними підприємствами. • підвищення ефективності управління.	Загрози: • зміна законодавства. • нестабільність ринку виробництва та збуту продукції. • зміна кліматичних умов. • конкуренція з боку інших аграрних підприємств. • високі ціни на сировину.

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз

Джерело: складено автором

При застосуванні комплексного аналізу SWOT та PEST аналізу менеджмент суб'єкта господарювання зможе отримати найбільш повну та структуровану інформацію для опрацювання стратегії розвитку підприємства. Варто також відзначити появу нових методик, які дозволять наочно подати інформацію про зовнішні та внутрішні чинники середовища. Для повного розгляду необхідний комплекс аналізів, як мінімум двох: зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на функціонування підприємства. Також важливу роль грає збирання повної інформації щодо всіх сфер. Це необхідно тому, що недостатність інформації може призвести до помилкових висновків при аналізі, що спричинить вибір невірної плану розвитку.

2.3 Особливості управління ризиками на підприємстві

Виходячи з проведених розрахунків показників фінансового стану та проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «СГП «Сілва» можна виділити такі існуючі ризики:

- імовірність ризику втрати фінансової стійкості є досить значною, так як протягом досліджуваного періоду показники фінансової стійкості показували тенденцію до зниження. Це можна віднести до проблем, що підвищують фінансові ризики, ризик втрати платоспроможності,

- незважаючи на те, що показники поточної та абсолютної ліквідності відповідає нормативу, спостерігаємо зниження значення показників, що створює суттєві ризик втрати платоспроможності, ризик зниження рентабельності,

- аналіз рентабельності (збитковості) інформує про проблеми, які ведуть до взагалі припинення господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Нами було досліджено лише фінансові складові господарських ризиків, оскільки вони має найбільше значення та вплив на господарську діяльність. Однак на підприємстві завжди існують і інші види таких загроз як:

- ризики трудових втрат (інтелектуально-кадрові);
- ризики витоку конфіденційної інформації (інформаційні);
- організаційно-управлінські ризики, пов'язані з проблемами внутрішнього контролю, помилками працівників.

Причинами зростання показників плинності кадрів можуть бути:

- незадоволеність рівнем заробітної плати;
- відсутність кар'єрного зростання;
- високе навантаження;
- переманювання фахівців іншими товариствами та сторонніми організаціями.

Наслідками високої плинності кадрів можуть бути зменшення прибутку та додаткові збитки, як уже було зазначено раніше, а також погіршення якості продукції та послуг через брак кадрів і зниження ефективності роботи. Крім того, не виключений ефект так званої «снігової грудки», коли за одним звільненням слідує ще кілька.

У процесі управління ризиком необхідно враховувати такі обставини:

- не варто ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- завжди необхідно пам'ятати про можливі наслідки ризику;
- завжди існує кілька варіантів вирішення ризикових завдань;
- не слід ризикувати багато чим заради малого.

У сучасних умовах економіки суб'єкти господарювання характеризуються підвищенням ступеня ризику за умов ринкової економіки. Важливим є не ігнорування ризику, а їх своєчасна ідентифікація і мінімізація з допомогою управління.

Управління ризиками для підприємства є система регулювання економічних, фінансових та інших відносин, що виникають за умов невизначеності.

Принцип прийняття ризику дає можливість наголосити на положенні про невідворотність ризиків, відповідно до якого ризику завжди в тій чи іншій мірі присутні у всіх сферах діяльності підприємства. Тому даний вимагає від керівництва розглядати ризику, як неминучий чинник у діяльності підприємства.

Принцип прогнозування результатів впливу ризиків вимагає від керівництва підприємства вжити заходів для прогнозування ризиків у підприємницькій діяльності, що дасть можливість керівництву завчасно підготуватися до можливих негативних явищ і сформулювати необхідні умови для їхньої нейтралізації та локалізації.

Відповідно до принципу страхування слід залучати до співпраці зовнішні страхові компанії для скорочення втрат, пов'язаних з ризиками

інноваційних програм. Страхові виплати, одержані компанією у разі невдачі нових проектів або ризикових операцій, дадуть можливість частково або в повному обсязі відшкодувати отримані збитки.

Принцип резервування передбачає формування організації резервного фонду. Резервний фонд формується з метою усунення можливих збитків, і навіть гарантує стабільність функціонування.

Завдання в галузі управління ризиками на підприємстві:

- формування культури управління ризиками з метою досягнення у керівництва та працівників єдиного розуміння основних принципів та підходів до управління ризиками;
- формування та запровадження цілого системного підходу до виявлення та оцінки ризиків, властивих як діяльності підприємства в цілому, так і окремим його напрямкам;
- стимулювання обміну інформацією про ризики між структурними підрозділами підприємства та спільної розробки дій з управління ними;
- подання систематичної інформації про ризики органам управління підприємства.

На жаль, на підприємстві не розроблено та не функціонує єдиний підхід до процесу управління ризиками, а це, поряд з уніфікованими інструментами та методами аналізу ризиків, могло б створити інтегровану систему управління ризиками. На підприємств також відсутня нормативно-методологічна база щодо управління ризиками, а це все створює підґрунтя для загрози існування підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Управління ризиками є важливим елементом успішної діяльності аграрних підприємств в умовах глобалізації. Зростання конкуренції, зміна кліматичних умов та ринкових умов, збільшення ризиків від хибних рішень можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства.

Результати проведеного в попередньому розділі аналізу дозволили виявити недоліки, що є на підприємстві, в управлінні його ризиками.

Слід зазначити, що основним недоліком є відсутність служби ризик-менеджменту. Реалізація практично будь-якого з відомих підходів до управління ризиками у діяльності компаній передбачає створення служби ризик-менеджменту. Основною характеристикою служби ризик-менеджменту є те, що вона є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цієї служби аналізують внутрішні зміни на підприємстві та відхилення у процесі реалізації проектів, з іншого – дають керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні.

Таким чином, до виявлених недоліків в управлінні ризиками досліджуваного підприємства можемо віднести:

- відсутність служби ризик-менеджменту;
- ігнорування наявності фінансових ризиків та загроз, виявлених на основі показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків;
- не використання передових методів мінімізації ризиків.

Виходячи з того, що в загальному випадку функції управління полягають у плануванні та прогнозуванні, організації, регулюванні, мотивації і контролі, вважаємо, що для ризик-менеджменту ці функції набудуть специфічного забарвлення.

Переваги та проблеми управління ризиками на підприємстві представлені на рис. 3.1.

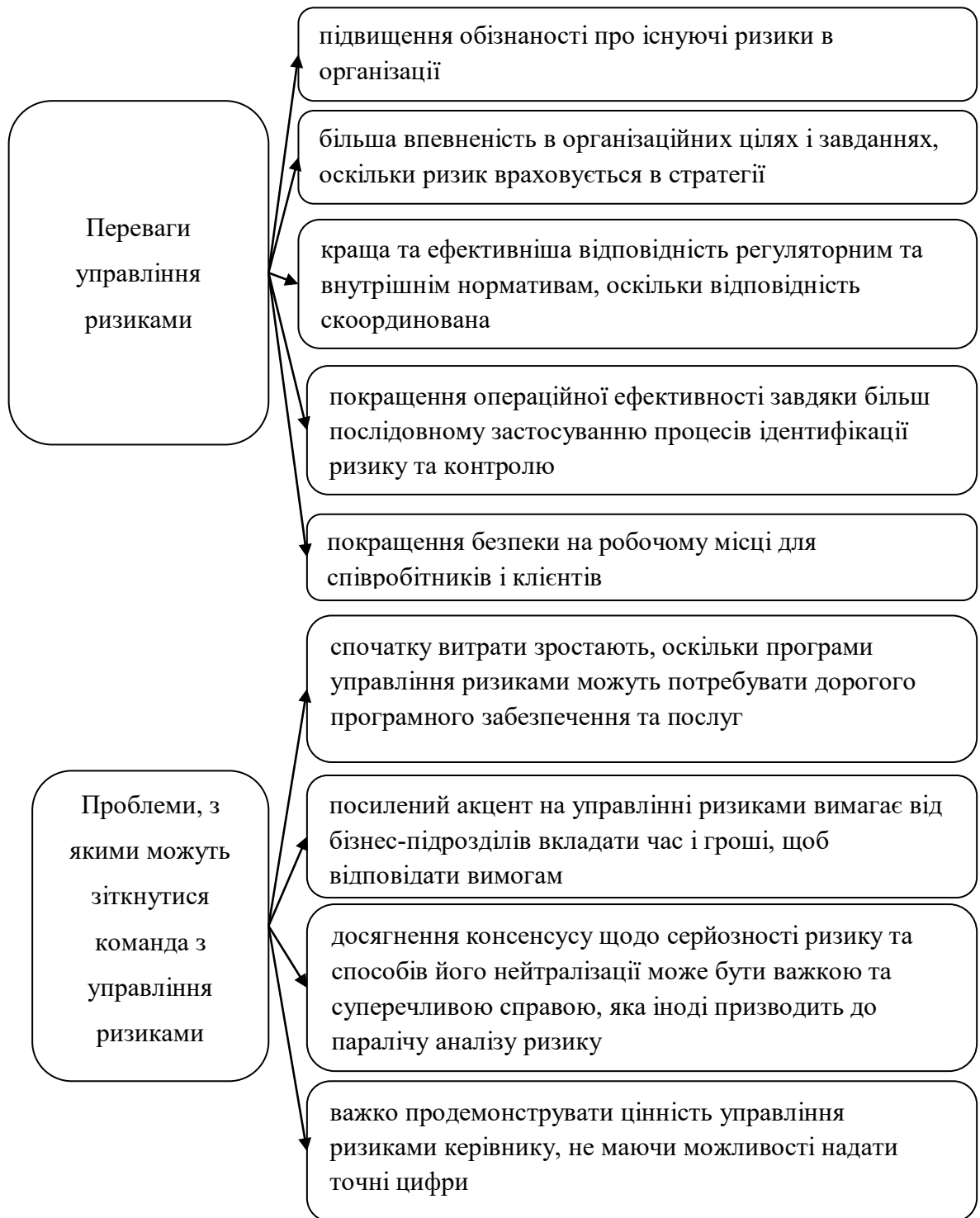


Рисунок 3.1 - Переваги та проблеми управління ризиками на підприємстві

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що функції організації та мотивації лягають на керівний склад та служби підприємства, виконуючі служби виконують функції планування та прогнозування, регулювання та контролю. Для того щоб відповідати поставленим завданням необхідно визначитися з конкретними функціями служби ризик-менеджменту, які надалі надаються тому чи іншому підрозділу. Проаналізувавши завдання служби ризик-менеджменту, можна дійти висновку, що для виконання кожної конкретної функції у ідеалі необхідно створення відповідного відділу, проте наявні фінансові обмеження не завжди дозволяють це організувати.

Однак більшість функцій виконуються з використанням комп'ютерного моделювання, що значно полегшує процес управління ризиками, а також знижує тимчасові витрати, тому в рамках одного відділу можуть виконуватися кілька функцій.

На наш погляд, на початковому етапі на досліджуваному підприємстві функції служби ризик-менеджменту може виконувати одна особа. Здебільшого від ризик-менеджерів потрібні відмінні здібності та навички спілкування, володіння мисленням підприємця, компетенція в управлінні ризиками. До цієї основи потрібно додати ще знання специфіки галузі та компанії. Ризик-менеджерів для конкретного підприємства слід обрати із співробітників, щоб особа була добре ознайомена з особливостями виробництва, фінансовими операціями, організаційною структурою, недоліками та перевагами кожного структурного підрозділу.

Управління ризиками є важливим елементом в ефективному функціонуванні будь-якого підприємства, включаючи аграрні. Рекомендується використовувати різноманітні методики та інструменти ризик-менеджменту для підвищення ефективності управління ризиками в аграрних підприємствах.

Удосконалення управління ризиками в аграрних підприємствах може включати використання наступних методів:

- аналіз ризиків та розробка плану дій з управління ризиками;
- різноманітність фінансових інструментів для управління ризиками (страхування, опціони, ф'ючерси тощо);
- використання технологій, таких як моніторинг погодних умов, аналіз ґрунту тощо для попередньої оцінки ризиків та прийняття більш ефективних рішень;
- навчання та підготовка персоналу з управління ризиками;
- розробка планів аварійної готовності та управління кризовими ситуаціями.

Серед методів впливу на аграрний ризик найістотнішим способом є страхування. Введення обов'язкового страхування - один з методів державного регулювання страхового та аграрного процесів. Крім того, на стійкість даного терміна впливає суто методологічний аспект. Ризик в аграрному виробництві – це комплексний ризик окремої галузі економіки. Вплив на ризик методом його страхування означає, що інші методи не повною мірою компенсують можливі збитки та збитки від різних небезпек. Небезпеки несприятливих погодних умов не вдається уникнути, отже, дохід, який отримує підприємство, навіть за умови, що будуть реалізовані всі можливі способи зниження ризику, все-таки залежатиме від погоди. Ця залежність органічно властива сільськогосподарському виробництву.

Як зазначає Павленко О.П., нині сучасний ринок агрострахування зазнав позитивних змін, а основним фактором розвитку страхового сектору є неабияка роль державної участі. Водночас через недостатність асигнувань із бюджету урядом країни було прийняте рішення про відмову від фінансування раніше впровадженої програми страхового захисту в аграрній сфері з бюджетним субсидюванням, так державне втручання знизилось з позиції управлінця на цьому ринку. Але в перспективі страхування ризиків агровиробників потребує подальшого розвитку за підтримки їхньої партнерської співпраці зі страховими компаніями та державою [12].

Аграрні товаровиробники повинні мати свою стратегію і тактику управління аграрним підприємством з урахуванням ризиків, які дозволять їм прогнозувати можливі несприятливі ситуації, щоб успішно функціонувати в сучасних економічних умовах. Відмінності в їх можливостях обумовлюють необхідність стратегічного управління. Воно включає наступні етапи: постановка і коректування цілей, стратегічний аналіз виробництва і реалізації продукції з урахуванням ризиків, аналіз і оцінка величини ризиків, стратегічне управління аграрним підприємством, з урахуванням ризиків, контроль, переоцінка і коректування методів управління, з урахуванням ризиків (рис. 3.2) [14].

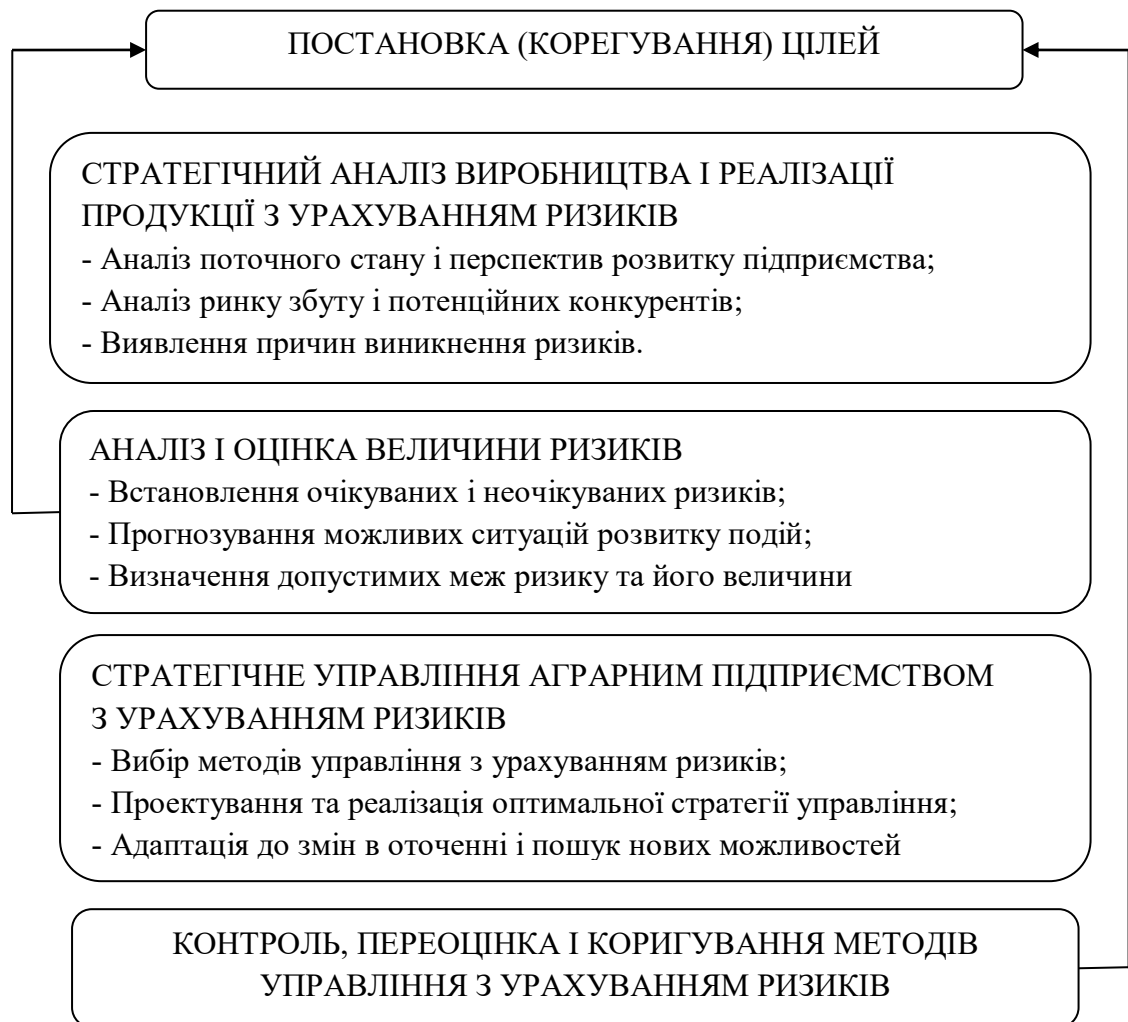


Рисунок 3.2 - Етапи стратегічного управління операціями з урахуванням ризиків

Джерело: за матеріалами [14]

Управління ризиками в умовах глобалізації є важливим завданням для компаній, які прагнуть мінімізувати втрати та максимізувати прибуток. Воно включає аналіз, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з глобальними ринками, макроекономічним середовищем та іншими факторами. Для вдосконалення управління ризиками в умовах глобалізації можна застосовувати такі методи, як:

- розробка стратегії управління ризиками, яка враховує глобальні фактори;
- використання сучасних технологій для аналізу та моніторингу ризиків, наприклад, машинного навчання та штучного інтелекту;
- підтримка наукових та дослідних ініціатив, які допоможуть зрозуміти, як глобалізація впливає на ризики та як ними можна управляти;
- активна взаємодія з іншими компаніями та організаціями для обміну знаннями та досвідом, пов'язаними з управлінням ризиками в умовах глобалізації.

Для розробки стратегії управління ризиками, що враховує глобальні фактори, слід взяти до уваги такі фактори:

1. геополітична та економічна стабільність. Дослідження макроекономічних чинників, такі як рівень безробіття, інфляція, валютні коливання та геополітична нестабільність. Слідкування за новинами та аналітичними звітами про ризики у перспективних регіонах.
2. екологічні ризики. Оцінка можливих наслідків зміни клімату, забруднення довкілля, природних катастроф та інших екологічних ризиків.
3. технологічні ризики. Вивчення технологічних змін, таких як розвиток Інтернету речей, штучного інтелекту та блокчейну. Оцінка ризиків, пов'язані з порушеннями інформаційної безпеки, кібератаками та витоком даних.
4. соціокультурні ризики. Оцінка впливу соціокультурних факторів, таких як демографічні зміни, зміни у споживчій поведінці та культурних традиціях.

Використання сучасних технологій для аналізу та моніторингу ризиків - існує багато інструментів, які можуть допомогти в цьому процесі, включаючи машинне навчання, штучний інтелект, автоматизовані системи і т.д. За допомогою цих технологій можна отримати цінну інформацію з величезних обсягів даних, проаналізувати ризики та виявити потенційні загрози. Інший ефективний інструмент - це системи моніторингу, які можуть постійно відслідковувати різні джерела інформації і попереджати про ризики в режимі реального часу.

Підтримка наукових та дослідних ініціатив є важливим фактором у визначенні ризиків та управлінні ними. Однією з глобальних політик, яка встановлює стандарти управління ризиками, включаючи фінансування та дослідження, є політика конфіденційності MSD Privacy. Також існує значний науковий та технологічний прогрес у галузі управління ризиками, спричинений глобалізацією. Важливо визначити способи управління ризиками та тестування рішень, а також використання рекомендацій від наукової спільноти та практиків для спільної роботи. Існує документ від IPCC, який надає економічну інформацію та рекомендації щодо управління ризиками екстремальних явищ та подій.

Центр уваги, привернутий до управління ризиками під час пандемії COVID-19, змусив багато компаній не лише переглянути свою практику ризиків, але й дослідити нові методи, технології та процеси для управління ризиками.

Більше організацій запроваджують структуру зрілості ризиків для оцінки своїх процесів ризиків і кращого управління взаємозв'язком загроз на підприємстві. Вони по-новому дивляться на платформи GRC, щоб інтегрувати свою діяльність з управління ризиками, керувати політиками, проводити оцінку ризиків, виявляти прогалини в дотриманні нормативних вимог і автоматизувати внутрішні аудити, серед інших завдань. Нові функції GRC, які розглядаються, включають наступне:

- аналітика геополітичних ризиків, стихійних лих та інших подій;

- моніторинг соціальних мереж для відстеження змін у репутації бренду;
- системи безпеки для оцінки потенційного впливу злому та кібератак.

На додаток до використання управління ризиками для уникнення непередбачуваних ситуацій, все більше компаній прагнуть формалізувати те, як керувати позитивними ризиками для збільшення вартості бізнесу.

Вони також по-новому дивляться на заяви про схильність до ризику. Традиційно використовувані як засіб спілкування зі співробітниками, інвесторами та регуляторними органами, заяви про схильність до ризику починають використовуватися більш динамічно, замінюючи вправи з перевірки відповідності «поставте прапорець» на більш тонкий підхід до сценаріїв ризику. Невдало сформульована заява про схильність до ризику може зашкодити компанії або бути неправильно витлумаченою регуляторними органами як потурання неприйнятним ризикам.

У нинішніх складних і мінливих міжнародних умовах велика кількість несподіваних ризиків і небезпек може виникнути в будь-який час. Підприємство зобов'язане здійснити достатню підготовку до боротьби з цими потенційними ризиками в аспектах моделі ведення бізнесу, передачі технологій, управління людськими ресурсами, інновацій бренду та іміджу підприємства тощо. Лише за допомогою загального попередження про ризики та комплексного плану реагування на ризики підприємство може впоратися зі складними ринковими умовами в усьому світі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління ризиками в аграрному підприємстві в умовах глобалізації.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Програма управління ризиками, будучи вбудованою в загальну систему прийняття управлінських рішень, має носити службовий, підпорядковуваний характер стосовно реалізації загальної стратегії організації. Цілі та завдання системи управління ризиками повинні бути узгоджені з цілями та місією підприємства, методи боротьби з ризиками, що включаються до загального алгоритму, адекватні його господарській діяльності. Комплексне управління ризиками дозволить повніше враховувати внутрішні та зовнішні ризикоутворюючі фактори в діяльності аграрного підприємства, визначати шляхи забезпечення стійкості господарюючого суб'єкта, його здатності протистояти несприятливим ситуаціям.

2. У досліджуваному господарстві відсутня служба внутрішнього контролю чи ризик менеджменту. Фінансовий стан є не задовільним, про що свідчить зростання чистого збитку, але господарство ще має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану.

3. Зовнішнє середовище сучасних підприємств змінюється з наростаючою швидкістю, що висуває дедалі більші вимоги до моніторингу середовища. Внутрішнє середовище підприємства визначає технічні та організаційні умови роботи підприємства та є результатом управлінських рішень.

4. На підприємстві не розроблено та не функціонує єдиний підхід до процесу управління ризиками, а це, поряд з уніфікованими інструментами та методами аналізу ризиків, могло б створити інтегровану систему

управління ризиками. На підприємств також відсутня нормативно-методологічна база щодо управління ризиками, а це все створює підґрунтя для загрози існування підприємства.

5. У нинішніх складних і мінливих міжнародних умовах велика кількість несподіваних ризиків і небезпек може виникнути в будь-який час. Підприємство зобов'язане здійснити достатню підготовку до боротьби з цими потенційними ризиками в аспектах моделі ведення бізнесу, передачі технологій, управління людськими ресурсами, інновацій бренду та іміджу підприємства тощо. Лише за допомогою загального попередження про ризики та комплексного плану реагування на ризики підприємство може впоратися зі складними ринковими умовами в усьому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О. В. Сучасні підходи до управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 33-38.
2. Галанець В. В., Колодій А. В. Роль держави в управлінні ризиками в аграрній сфері економіки України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 68-76.
3. Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 92-98.
4. Даниленко В. В. Формулювання орієнтирів і викликів ризик-менеджменту ланцюгів постачань у контексті глобалізації бізнес-процесів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 47-52.
5. Ільченко В. Ю., Кобець С. П., Джегур Г. В., Бондар В. Ю. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах активізації ЗЕД, глобалізації, міграційної кризи та фінансово-економічних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 48-54.
6. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52.
7. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 88-92.
8. Ляшенко А.С. Особливості управління ризиками аграрних підприємств. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференція молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, 11-12 травня 2023 року Україна, м. Рівне*. С. 32-34.

9. Макаренко Н. О. Оцінка ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 192-198.
10. Мельник Л. В. Управління системними ризиками ресурсного потенціалу іпотечного кредитування в аграрній сфері. *Modern economics*. 2019. № 17. С. 139-146.
11. Насипайко Д. С., Подплетній В. В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_15 (дата звернення: 25.02.2023)
12. Павленко О. П. Система аграрного страхування як комплексний інструмент управління ризиками. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 6(2). С. 98-102.
13. Павлова Л. І. Функціонування держави в умовах глобалізації: основні ризики та шляхи їх подолання. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2020. Вип. 27. С. 48-54.
14. Патлатюк С. О. Управління операціями з виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств з урахуванням ризику. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 17-21.
15. Птащенко О. В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 411-416.
16. Сіденко В. Р. Співвідношення глобалізації та локалізації економічних процесів в умовах зростання глобальних ризиків. *Економічна теорія*. 2021. № 3. С. 72-90.

17. Стрельченко О. В. Аналіз економічних ризиків аграрних підприємств та управління ними. *Агросвіт*. 2019. № 1-2. С. 40-46.
18. Чичуліна К. В. Рекомендації щодо управління ціновими ризиками аграрних підприємств на товарних біржах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 194-202.
19. Huirne, Ruud & Meuwissen, Miranda & Hardaker, J. & Anderson, Jock. (2000). Risk and risk management in agriculture: An overview and empirical results. *Int. J. of Risk Assessment and Management*. 1. 125-136. 10.1504/IJRAM.2000.001491. URL: https://www.researchgate.net/publication/264441447_Risk_and_risk_management_in_agriculture_An_overview_and_empirical_results (дата звернення: 5.03.2023)
20. S. Kumar (2022). Risk management and digitization. URL: <https://www.actuaries.digital/2022/04/29/risk-management-and-digitisation/> (дата звернення: 27.02.2023)
21. Y. Zhou, (2022). Risk Assessment of Agricultural Economic Management Based on the Multivariate Statistical Computing Method. *Security and Communication Networks*, vol. 2022, Article ID 8547306, 11 pages. URL: <https://www.hindawi.com/journals/scn/2022/8547306/> (дата звернення: 27.02.2023)

ДОДАТКИ