

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

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Маркетингові ризики діяльності сільськогосподарського підприємства**

Виконав: **Нудженко Олександр Олександрович**
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник: **Устік Тетяна Володимирівна**
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Галич Олександр Анатолійович**
к.е.н., професор кафедри публічного управління та
адміністрування Полтавського державного
аграрного університету

Суми – 2023

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« _ » «__» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нудженку Олександру Олександровичу

1.Тема роботи: Маркетингові ризики діяльності сільськогосподарського підприємства

2. База практичного дослідження: ФГ «Натон» Сумського району Сумської області

Керівник роботи: Устік Тетяна Володимирівна , д. е. н., професор

затверджена наказом по університету №71-н від 12.01.2023р.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 18 грудня 2023р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, фінансова та податкова звітність, законодавчо -
нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних
науково-практичних конференцій з питань управління маркетинговими ризиками
підприємств аграрного бізнесу

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

розглянути теоретико – методологічні основи управління маркетинговими ризиками
аграрних підприємств; провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
здійснити оцінку маркетингової діяльності підприємства; проаналізувати маркетингові
ризики підприємства; обґрунтувати напрямки зниження маркетингових ризиків
підприємства; обґрунтувати особливості управління маркетинговими ризиками на
підприємстві як засіб покращення маркетингової політики; розробити ризико-орієнтовану
маркетингову стратегію; сформувати карту ризиків як елементу програми управління
ризиками

6. Дата видачі завдання:

« 17» січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
6	Рецензування кваліфікаційної роботи	19-22 листопада 2023р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	1 грудня 2023р.	виконано
8	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11 грудня 2023р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	21 грудня 2023р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	24 грудня 2023р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023р.	

Студент _____

Олександр НУДЖЕНКО

Керівник роботи _____

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність проведено
Дипломна робота допущена до захисту

Надія БАРАНІК

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Нудженко О.О. Маркетингові ризики діяльності сільськогосподарського підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку стратегічних напрямків зниження маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємства.

В першому розділі досліджено теоретико-методичні основи маркетингових ризиків підприємств, зокрема розглянуто класифікацію та особливості маркетингових ризиків підприємств аграрного бізнесу, визначені методичні підходи, що застосовуються для оцінки маркетингових ризиків підприємства.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано його маркетингову діяльність. Крім того, здійснено SWOT-аналіз та PEST-аналіз діяльності. На основі проведеного опитування клієнтів підприємства здійснено оцінювання маркетингових ризиків підприємства. Зокрема визначено перелік маркетингових ризиків, деталізовано процес виникнення маркетингових ризиків підприємства, зроблено їх ранжування за ймовірністю їх виникнення. Доведено, щоб побудувати цілісну модель виникнення ризиків, групу факторів ризику, які є основними елементами системи, слід доповнити ще одним регулюючим елементом – державою. Крім того, проведено QUEST-аналіз факторів макросередовища підприємства, який дозволив виокремити 5 груп основних маркетингових ризиків підприємства.

В третьому розділі обґрунтовано напрямки зниження маркетингових ризиків підприємств, зокрема обґрунтовано особливості управління маркетинговими ризиками на сільськогосподарському підприємстві як засіб покращення маркетингової політики, розроблено модель ризикоорієнтованої маркетингової стратегії. Акцентовано увагу на необхідності розробки карти ризиків як елементу програми управління ризиками на підприємстві.

Ключові слова: ризики, маркетингові ризики, ризикоорієнтована стратегія, управління маркетинговими ризиками, страхування ризиків, карта ризиків.

SUMMARY

Nudzhenko O.O. Marketing risks of agricultural enterprise. Qualification work on specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2023. Manuscript.

The qualification work deals with the search for strategic directions for reducing marketing risks of agricultural enterprises.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of marketing risks of enterprises are studied; in particular, the classification and features of marketing risks of agrarian business enterprises are considered, the methodological approaches used for the assessment of marketing risks of the enterprise are determined.

The second chapter presents the organizational and economic characteristics of the enterprise under study, and analyzes its marketing activities. In addition, a SWOT analysis and a PEST analysis of activities were carried out. Based on the conducted survey of the enterprise's customers, an assessment of the enterprise's marketing risks was carried out. In particular, the list of marketing risks is determined, the process of the emergence of the company's marketing risks is detailed, and they are ranked according to the probability of their occurrence. It has been proven that in order to build a holistic model of the occurrence of risks, the group of risk factors, which are the main elements of the system, should be supplemented with another regulatory element - the state. In addition, a QUEST analysis of the factors of the enterprise's macro environment was conducted, which made it possible to single out 5 groups of the enterprise's main marketing risks.

In the third chapter, directions for reducing marketing risks of enterprises are substantiated, in particular, the peculiarities of marketing risk management at an agricultural enterprise as a means of improving marketing policy are substantiated, and a risk-oriented marketing strategy module is developed. Attention is focused on the need to develop a risk map as an element of the enterprise's risk management program.

Key words: risks, marketing risks, risk-oriented strategy, marketing risk management, risk insurance, risk map.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико - методичні основи управління маркетинговими ризиками аграрних підприємств	10
РОЗДІЛ 2. Оцінка маркетингових ризиків підприємства	20
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	24
2.3 Оцінка та аналіз маркетингових ризиків підприємства	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи зниження маркетингових ризиків аграрних підприємств	37
3.1 Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової політики	37
3.2 Розробка ризикоорієнтованої маркетингової стратегії	46
3.3 Карта ризиків як елемент програми управління ризиками	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сільське господарство провадиться у середовищі, яке характеризується невизначеністю та ризиками. Варто зазначити, що для кожного вітчизняного сільськогосподарського підприємства характерна додаткова кількість ризиків та невизначеності, спричинених нестійкістю політико-правового та економічного середовища. Слід також відмітити, що в Україні відбуваються реформаційні та інші змінні процеси під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які ускладнюють використання конкретних інструментів ведення підприємницької діяльності в агробізнесі. Відповідно, на вітчизняного сільгоспвиробника, як структурної одиниці перспективної та стратегічно важливої галузі країни, сучасні змінні процеси мають величезний вплив на всіх рівнях господарювання підприємства.

Маркетингова діяльність, її місце та значення для сільськогосподарського підприємства розвивається паралельно становленню вітчизняного ринкового середовища; така ситуація є додатковим джерелом ризиків та невизначеності. Відзначимо, що саме маркетингова діяльність сільськогосподарського підприємства є запорукою його тривалого існування у ринкових умовах, а тому саме маркетингові ризики підприємства мають високе значення. Через характерний високий рівень ризиків для сільськогосподарських підприємств, для підтримки умов стабільності та розвитку, держава активно впливає на агропромисловий комплекс, тому використання класичних маркетингових інструментів у діяльності сільськогосподарських підприємств є ускладненим, а стратегія мінімізації маркетингових ризиків для такого підприємства вимагає специфічних інструментів управління. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей маркетингових ризиків

сільськогосподарських підприємств та розробка науково-практичних пропозицій з метою їх зниження.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- дослідити теоретико - методичні основи управління маркетинговими ризиками торгівельних підприємств
- проаналізувати організаційно-економічну характеристика підприємства
- дослідити маркетингову діяльність підприємства
- провести оцінювання маркетингових ризиків підприємства
- виокремити особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві
- розробити ризикоорієнтовану маркетингову стратегію
- обґрунтувати використання карти ризиків як елементу програми управління ризиками

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування маркетингових ризиків в діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо зниження маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; дані внутрішніх даних підприємства за досліджуваний період, дані

мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері пошуку шляхів зниження маркетингових ризиків аграрних підприємств. Результати дослідження дозволяють вдосконалити в досліджуваному підприємстві систему зниження та страхування маркетингових ризиків на підприємствах агробізнесу.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку шляхів зниження маркетингових ризиків підприємницької діяльності.

При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист: розроблено маркетингову ризикоорієнтовану стратегію, запропоновано та обґрунтовано запровадження комплексу маркетингових інструментів для зниження маркетингових ризиків.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

II Міжнародна науково-практична конференція (заочна форма) «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (15 лютого 2023 року, м. Полтава, Україна); Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (Суми, 6-7 червня 2023 р., м. Суми). та увійшли у збірник доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Вона викладена на 69 сторінках комп'ютерного тексту, містить 17 таблиць, 22 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрна сфера економіки відіграє рушійну соціальну роль у глобалізації розвитку країни і знаходиться на одному рівні з промисловим технологічним сектором з високою доданою вартістю. Варто зазначити, саме експорт технологій та інноваційних продуктів в аграрному секторі дозволяє країні зайняти лідируючі ролі в глобальному середовищі.

Ефективність агровиробництва та загальна конкурентоспроможність продукції як на національному, так і міжнародному ринках також залежать від якості аналізу, рівня прийнятого ризику та методів його хеджування, що вимагає використання науково обґрунтованих методів управління ризиками. Водночас розвиток диверсифікації ринків підняв на новий рівень вимоги стосовно класифікації та оцінювання ризиків, що має безпосередній вплив на результати діяльності агросектору [18, с.249].

Маркетингові ризики відносяться до небезпек або невизначеностей, які можуть виникнути в процесі реалізації маркетингових стратегій та дій. Ці ризики можуть впливати на успішність маркетингових кампаній, продажів продукції чи послуг, і загалом на позицію підприємства на ринку.

В першу чергу маркетингові ризики стосуються змін у смаках, уподобаннях споживачів чи економічні кризи можуть впливати на попит на продукцію чи послуги. Зміна конкурентного середовища, поява нових конкурентів або стратегічні дії конкурентів можуть впливати на ринкову частку підприємства. Якщо маркетингові стратегії, рекламні кампанії чи комунікаційні заходи не відповідають очікуванням споживачів, це може вплинути на імідж бренду та продажі. Розвиток нових технологій або застосування інновацій може впливати на вигляд і функціональність продуктів чи послуг, що може бути або перевагою, або ризиком для підприємства.

Зміни в законодавстві, податкові реформи чи нові регуляторні вимоги можуть впливати на спосіб функціонування підприємства. Економічні коливання, інфляція, валютні коливання можуть впливати на купівельну спроможність і, відповідно, на попит на товари та послуги. А природні катастрофи, епідемії, терористичні акти або інші непередбачувані події можуть мати серйозний вплив на діяльність підприємства [13].

Управління маркетинговими ризиками передбачає ретельне планування, аналіз і контроль заходів, що дозволяє зменшити вплив негативних факторів та використовувати можливості для покращення ринкового положення підприємства. Маркетингові ризики підприємства можна класифікувати за різними критеріями в залежності від їх джерела, природи та впливу на маркетингову діяльність.

Таблиця 1.1 - Класифікація маркетингових ризиків підприємства

Ознака	Види	Характеристика
Залежно від джерела виникнення	Ризики зміни попиту	Зміни у смаках, уподобаннях або споживчому попиті можуть впливати на успішність продажів.
	Конкурентні ризики	Конкурентна активність, нові входження на ринок або зміна стратегії конкурентів можуть впливати на ринкову частку підприємства.
	Технологічні ризики	Швидкі зміни в технологіях можуть зробити застарілими продукти або послуги підприємства.
	Юридичні ризики	Зміни в законодавстві або нові регулювання можуть впливати на маркетингову стратегію та діяльність підприємства.
Залежно від природи	Стратегічні ризики	Пов'язані з вибором невірної стратегії або недостатнім аналізом ринку перед прийняттям стратегічних рішень.
	Тактичні ризики	Пов'язані з реалізацією конкретних маркетингових заходів, таких як рекламні кампанії, акції тощо.
	Операційні ризики	Пов'язані з повсякденною маркетинговою діяльністю, наприклад, з управлінням запасами, логістикою та іншими операційними процесами.
Залежно від впливу	Фінансові ризики	Пов'язані з витратами на маркетингові заходи та можливістю неотримання очікуваного фінансового результату.
	Іміджеві ризики	Пов'язані з можливим негативним впливом маркетингових заходів на імідж підприємства.
	Територіальні ризики	Пов'язані з географічною розташуванням ринків і можливими ризиками, такими як політична нестабільність, економічні труднощі тощо.

Джерело: складено автором

Менеджмент маркетингових ризиків передбачає систематичний аналіз, планування та контроль заходів з метою мінімізації негативних впливів і використання можливостей для розвитку бізнесу. З точки зору методології, аналіз підприємницьких та маркетингових ризиків повинен починатися з визначення характеру та змісту кожної підприємницької, комерційної та маркетингової діяльності. Для цього необхідно розбити їх на етапи або технічні кроки, щоб визначити основні та другорядні економічні та статистичні показники і фактори, що впливають на відповідні операції, та їх причинно-наслідкові зв'язки. Це дасть змогу виявити причини відхилення цих показників від нормативних або планових. Саме вони є підґрунтям для виникнення комерційних та маркетингових ризиків для підприємств (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес виникнення маркетингових ризиків підприємства

Джерело: [21, с. 59]

Аграрні підприємства, які займаються виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції, також стикаються з різноманітними маркетинговими ризиками.

- кліматичні та природні ризики: Неприятливі погодні умови, такі як засуха, повені, град, можуть впливати на виробництво та якість

сільськогосподарської продукції. Зміни в рівні врожайності можуть впливати на обсяги виробництва та вартість продукції.

- цінові ризики: Варіації в ринкових цінах на сільськогосподарську продукцію можуть впливати на доходи аграрного підприємства.

- ризики ринку: Зміни в споживчому попиті або експортні обмеження можуть створити нестабільність на ринку для аграрної продукції.

- логістичні ризики: Проблеми з транспортом та логістикою можуть впливати на доставку сільськогосподарської продукції до ринку.

- технологічні ризики: Недоступність чи обмеженість використання сучасних технологій може вплинути на ефективність виробництва.

- правові ризики: Зміни в законодавстві, які регулюють аграрний сектор, можуть впливати на виробництво та реалізацію продукції.

- іміджеві ризики: Проблеми з якістю продукції чи харчові скандали можуть негативно вплинути на імідж аграрного бренду.

- сезонні ризики: Залежність від сезонності може призвести до нерівномірного доходу та надмірного попиту в певний період року.

Окремо варто виділити ризик взаємодії з партнерами та конкурентами під час продажу продукції, до якого можна віднести ризики неефективної рекламної компанії, неефективного використання збутових моделей; ризик співпраці з неплатоспроможними партнерами; затримка партнерами з виконання їх договірних зобов'язань; зупинка партнерів щодо спільної бізнесової діяльності тощо [14, с. 55].

Для зменшення цих ризиків аграрні підприємства можуть використовувати стратегії диверсифікації виробництва, впровадження сучасних технологій, укладання договорів на постійні поставки, аналіз ринкових тенденцій та активне взаємодію з ринком.

У зв'язку зі спрощенням реєстраційних процедур власності та бізнесу останніми роками суттєво збільшилась кількість рейдерських захоплень різних підприємств та активів. Не став винятком і аграрний сектор, що наразі навіть за військового часу залишається найперспективнішою та найприбутковішою

бізнесовою діяльністю. Найпоширеніші способи рейдерства в агросекторі зазначені на рис.1.2 .

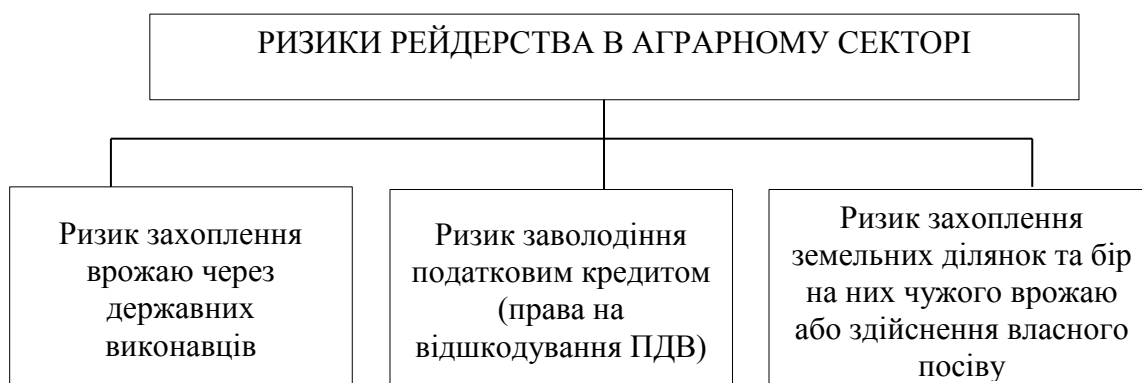


Рисунок 1.2 - Основні ризики рейдерства в агробізнесі

Джерело: [18,С. 250]

Рейдерський захват - це ситуація, коли інша компанія чи особа, за допомогою різних схем чи дій, намагається неправомірно отримати контроль чи власність над підприємством. Рейдерські захвати можуть призвести до втрати поточного власника або управління підприємством, до некоректного управління підприємством, що може призвести до втрати ефективності та прибутковості.

Крім того, нові власники можуть внести зміни в стратегію та цілі підприємства, що не завжди може бути корисним для його розвитку та стабільності. Рейдерські захвати можуть вплинути на відносини з ключовими партнерами, клієнтами та постачальниками, що може призвести до втрати довіри та бізнес-зв'язків. Неспокій і невизначеність, пов'язані з рейдерськими захватами, можуть вплинути на ефективність та психологічний настрій персоналу. Рейдерські захвати можуть також значно вдарити по репутації підприємства, особливо якщо вони пов'язані з неправомірними чи аморальними діями [24].

Для зменшення ризиків рейдерських захватів в аграрному бізнесі, підприємство може вживати ряд заходів, таких як зміцнення правового захисту, підтримка добросовісного управління, укладення договорів із зацікавленими сторонами та утримання відносин з внутрішнім персоналом та зовнішніми стейкхолдерами.

Процес управління маркетинговими ризиками в аграрному підприємстві є систематичним і стратегічним підходом до ідентифікації, аналізу, оцінки та управління можливими ризиками, що виникають в контексті маркетингової діяльності. У відповідності до стандарту AS/NZS 4360:1999, управління ризиками представляє собою систематичне застосування різноманітних методів та прийомів для подолання проблем, пов'язаних з ризиками (Кушнір, с.251). Процедуру управління маркетинговими ризиками агропідприємства представлено на (табл. 2.1).

Таблиця 1.2 - Алгоритм управління ризиками

№	Назва етапу	Характеристика
Етап 1	Ідентифікація маркетингових ризиків	Ретельний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів для визначення потенційних маркетингових ризиків. Визначення факторів, які можуть впливати на ринкову конкурентоспроможність, збут продукції та репутацію підприємства.
Етап 2	Аналіз маркетингових ризиків	Оцінка ймовірності виникнення кожного ризику та його впливу на бізнес. Аналіз взаємозв'язків між різними ризиками та їхній кумулятивний ефект.
Етап 3	Розробка стратегій маркетингового управління ризиками	Визначення конкретних стратегій для кожного ідентифікованого ризику. Розробка планів дій для нейтралізації або зменшення впливу ризиків
Етап 4	Визначення ключових показників ефективності	Встановлення KPI та метрик для оцінки результатів впровадження стратегій маркетингового управління ризиками. Систематичний моніторинг та аналіз даних для визначення ефективності заходів.
Етап 5	Створення системи моніторингу ризиків	Розробка системи для постійного моніторингу змін в зовнішньому середовищі, що можуть впливати на маркетингові ризики. Визначення вимог щодо збору та аналізу інформації.
Етап 6	Оптимізація маркетингових стратегій	Постійна оптимізація маркетингових стратегій на основі аналізу ризиків та їхніх наслідків. Здійснення корекцій, якщо ризики розвиваються не так, як було спочатку заплановано.
Етап 7	Залучення персоналу та навчання	Постійна навчання персоналу щодо методів управління маркетинговими ризиками та їхніх обов'язків у цьому процесі. Залучення персоналу до процесу ідентифікації та аналізу ризиків.
Етап 8	Впровадження технологічних рішень	Використання інформаційних технологій для підтримки процесів управління маркетинговими ризиками. Впровадження систем автоматизації для моніторингу та аналізу даних.

Джерело: складено автором

Управління маркетинговими ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління аграрним підприємством та допомагає забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в змінних умовах ринку. Існує кілька методів, які використовуються в управлінні ризиками (рис. 1.3).

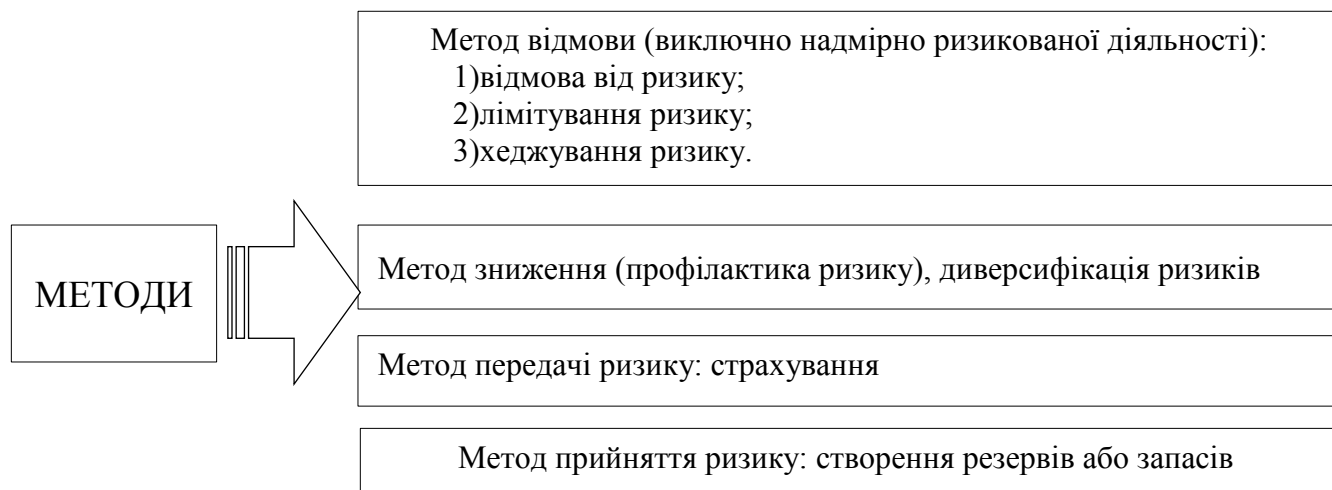


Рисунок 1.3 - Методи ризик-менеджменту в агросекторі

Джерело: сформовано автором

Крім того, доцільно використовувати такі загальновідомі методи [31]:

1.SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

— Strengths (Сильні сторони): Визначення переваг та сильних сторін підприємства в контексті маркетингової діяльності.

— Weaknesses (Слабкі сторони): Виявлення недоліків та слабких сторін підприємства, які можуть призвести до ризиків.

— Opportunities (Можливості): Аналіз ринкових можливостей та переваг, які можна використовувати.

— Threats (Загрози): Визначення зовнішніх факторів, які можуть становити загрозу для маркетингової стратегії.

2.PESTEL-аналіз

— Political (Політичні фактори): Визначення впливу політичних чинників на маркетингові стратегії.

— Economic (Економічні фактори): Аналіз економічного оточення та його впливу на маркетингові рішення.

— Social (Соціальні фактори): Врахування соціокультурних та демографічних аспектів, які впливають на споживачів.

— Technological (Технологічні фактори): Оцінка впливу технологічних тенденцій на маркетинг та продукцію.

— Environmental (Екологічні фактори): Аналіз впливу екологічних чинників на маркетинг та бренд.

— Legal (Правові фактори): Визначення впливу правового середовища на маркетингову стратегію.

3.Аналіз ризиків за методом сценаріїв [1].

— Розгляд можливих сценаріїв розвитку подій та їх вплив на маркетингові плани.

— Розробка стратегій реагування на кожен сценарій.

4.Матриця ймовірностей та впливу (Risk Matrix).

— Оцінка ймовірностей виникнення ризиків та їхнього впливу на бізнес.

— Ранжування ризиків за ступенем серйозності та термінами.

5.Аналіз конкурентного середовища.

— Вивчення стратегій та діяльності конкурентів для визначення можливих конкурентних ризиків.

— Аналіз реакцій конкурентів на маркетингові заходи підприємства.

6.Аналіз залежностей та ланцюга постачання. Визначення ключових факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства через ланцюг постачання або залежності від інших учасників ринку.

Ці методичні підходи можна комбінувати та адаптувати відповідно до конкретних потреб та характеру діяльності підприємства. Оцінка маркетингових ризиків повинна бути регулярною та враховувати зміни в маркетинговому середовищі.

Зниження рівня фінансового маркетингового ризику можна досягти шляхом:

1. виявлення сфер високого ризику та його ступеня і прийняття відповідних рішень для його максимального зменшення або уникнення ризику взагалі. Уникнення ризику означає відмову від здійснення діяльності, пов'язаної з ризиком. Зниження ступеня ризику означає зменшення ймовірності та розміру втрат. До методів зниження ступеня ризику належать: створення резервів, утримання запасів, зовнішнє страхування, диверсифікація ризиків.

2. утримання ризиків - це, по суті, дії, спрямовані на компенсацію втрат або відмову в компенсації з певних спеціалізованих джерел (наприклад, ризикових фондів, фондів самострахування, кредитів). Наприклад, ризики компенсуються за рахунок інвестора.

3. передача ризику - передача частини відповідальності за ризик третій стороні (страховій компанії) з метою збереження поточного рівня ризику. Прикладами є страхування ризиків.

4. зниження рівня ризику: зниження рівня ризику за рахунок зменшення величини збитку або ймовірності його настання або за рахунок зміни величини збитку та ймовірності його настання. Вченими розраховано граничний коефіцієнт витрат на маркетингову діяльність з урахуванням показників рівня ризику (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Показники оптимального співвідношення витрат на заходи маркетингового спрямування

Напрями зниження рівня ризику	Очікувані результати від використання маркетингових заходів
Зниження рівня ризику наслідок зменшення величини втрат або ймовірності їх настання	Зниження ймовірності ризикованої події на a_q відсотків за тієї самої величини втрат
	Зниження величини втрат на a_l відсотків за тієї самої величини їх ймовірності
Зниження рівня ризику наслідок одночасної зміни величини втрат та ймовірності їх настання	Ймовірність втрат знижується, а їх величина зростає
	Величина втрат знижується, а ймовірність їх настання зростає
	Ймовірність настання втрат та їх величина знижуються

Джерело: складено автором за [3, 7, 16]

Зменшення маркетингових ризиків може бути досягнуте за допомогою ретельного аналізу, планування та впровадження ефективних стратегій (табл. 1.4).

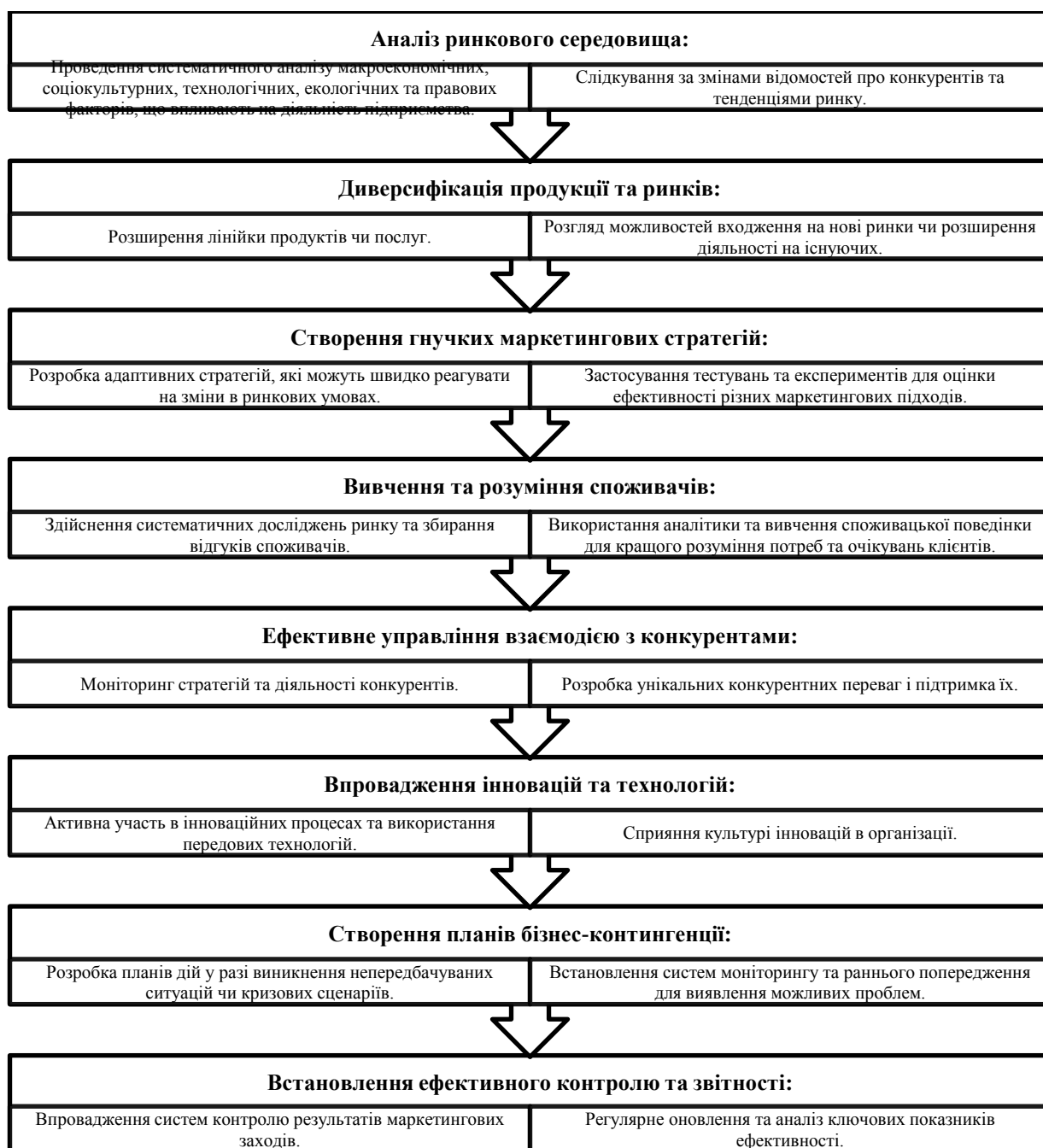


Рисунок 1.4 – Маркетингові заходи, спрямовані на зниження маркетингових ризиків

Джерело: складено автором

Застосування цих стратегій може допомогти підприємству більш ефективно адаптуватися до змін в маркетинговому середовищі та зменшити можливі ризики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Натон» здійснює підприємницьку діяльність з 2007 року і знаходиться в с. Постольне Сумського району Сумської області. Головним чином господарство займається вирощуванням тваринницької продукції з розвиненим виробництвом сільськогосподарських культур.

Спеціалізація аграрного підприємства - це процес визначення і розвитку конкретного напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства з метою досягнення оптимальних результатів і конкурентних переваг на ринку. Спеціалізація дозволяє аграрним підприємствам фокусуватися на конкретних видах сільськогосподарської діяльності, що дозволяє досягати більшої ефективності у виробництві через оптимізацію процесів та використання ресурсів. Крім того, зосередження на конкретних сферах діяльності дозволяє підприємствам розвивати спеціалізовану експертизу і підвищувати якість продукції, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Спеціалізація аграрних підприємств є важливим стратегічним кроком, який сприяє ефективнішому виробництву, економії ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Дослідимо спеціалізацію фермерського господарства в табл. 2.1

Проведені дослідження свідчать, що господарство сфокусовано на виробництві яєць курячих та на вирощуванні кукурудзи, займаючи в структурі виручки за три аналізовані роки 43,8% та 26% відповідно.

Якщо аналізувати загальний обсяг виручки від реалізації, то за 2020-2022 роки він збільшився на 41657,4 тис. грн. або на 43,7%. Головним чином це стало наслідком нарощування обсягів виробництва кукурудзи на 11152,5 тис. грн., соняшнику на 15433,7 тис. грн. та пшениці на 18459,9 тис. грн. По таким видам

продукції як соя та яйця спостерігаємо скорочення обсягів реалізації на 1241,9 тис. грн. та 8616,1 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції підприємства

Види продукції	2020		2021		2022		В середньому за 2020-2022 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	27491,6	28,8	33607,4	34,3	57104,0	41,7	39401,0	34,9
Пшениця озима	-	-	13105,8	13,4	18459,9	13,5	10521,9	9,0
Кукурудза на зерно	27491,6	28,8	20501,6	20,9	38644,1	28,2	28879,1	26,0
Соняшник	11184,0	11,7	6218,0	6,4	26617,7	19,4	14673,2	12,5
Соя	1241,9	1,3	2877,8	2,9	-	-	1373,2	1,4
Разом по рослинництву	39917,5	41,8	42703,2	43,6	83721,7	61,1	55447,5	48,8
Жива маса приросту овець	-	-	-	-	215,2	0,2	71,7	0,1
Жива маса приросту птиці свійської	3155,2	3,3	11440,1	11,7	9409,3	6,9	8001,5	7,3
Яйця птиці	52350,0	54,9	43749,9	44,7	43733,9	31,9	46611,3	43,8
Разом по тваринництву	55505,2	58,2	55190,0	56,4	53358,4	38,9	54684,5	51,2
Всього по підприємству	95422,7	100,0	97893,2	100,0	137080,1	100,0	110132,0	100,0

Джерело: розраховано автором за ф.21-заг , ф.29 с-г

Що стосується поглиблення спеціалізації, то вона спостерігається по таким видам продукції як пшениця озима, соняшника, жива маса тварин. Позитивним моментом в розвитку господарства можна відмітити той факт, що з 2022 року почалося розведення овець, що свідчить про диверсифікацію виробництва та наявний платоспроможний попит через населення району.

Констатуємо, що спеціалізація, яку має досліджуване фермерське господарство, є обґрунтованою, оскільки відповідає як природним, так і економічним умовам Сумського району.

Ефективність використання робочого потенціалу або робочої сили визначається різними факторами, які включають продуктивність, задоволеність працівників, управління та інші елементи організаційного середовища. Розрахунки продуктивності праці є важливим інструментом для визначення

ефективності використання ресурсів та вдосконалення бізнес-процесів. При цьому важливо враховувати, що продуктивність праці може бути виміряна в різних одиницях залежно від конкретної галузі чи завдань. Вона також може бути розрахована на різних рівнях організації, включаючи індивідуальних працівників, команди, підрозділи та все підприємство (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Ефективність використання робочого персоналу в 2020-2022рр.

Джерело: розраховано за ф. І-ПВ, 50 с.-г.

З рис. 2.1 бачимо, що загальна кількість персоналу за 2020-2022рр. скоротилась на 1 особу. При цьому продуктивність праці зросла на 2082,1 тис. грн., що свідчить про ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Фінансовий результат - це поняття, яке вказує на фінансовий стан або фінансовий успіх підприємства чи організації за певний період часу. Це важливий показник, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та генерує прибуток або збитки. Фінансовий результат розглядається як різниця між доходами та витратами протягом певного періоду. Його можна розглядати на різних рівнях, таких як рівень окремого проекту, підрозділу компанії чи всієї компанії. Основні компоненти фінансового результату підприємства представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Динаміка основних економічних показників підприємства

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022р. від 2020р.	
				млн. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.	95,4	97,9	137,1	41,7	143,7
Собівартість продукції, млн. грн.	94,3	94,8	105,7	11,4	112,1
Чистий прибуток, млн. грн.	15,5	17,5	8,2	-7,3	52,6
Рівень рентабельності діяльності, %	26,6	26,5	15,5	-11,1	-

Джерело: розраховано автором на основі ф.1, ф.2.

Розрахунки табл. 2.2. демонструють, що за 2020-2022рр. загальна економічна ефективність виробничої діяльності підприємства погіршилась. Так, підприємство залишається прибутковим, проте рівень рентабельності зменшився на 11,1 п.в. Це стало наслідком скорочення обсягу прибутку на 7,3 млн. грн. поряд із зростанням собівартості продукції на 11,4 млн. грн. Головним чином погіршення було спричинено військовим вторгненням рф в область та значне мінування полів, що значно ускладнило господарську діяльність. Динаміку прибутку та рентабельності наглядно представлено на рис. 2.2.

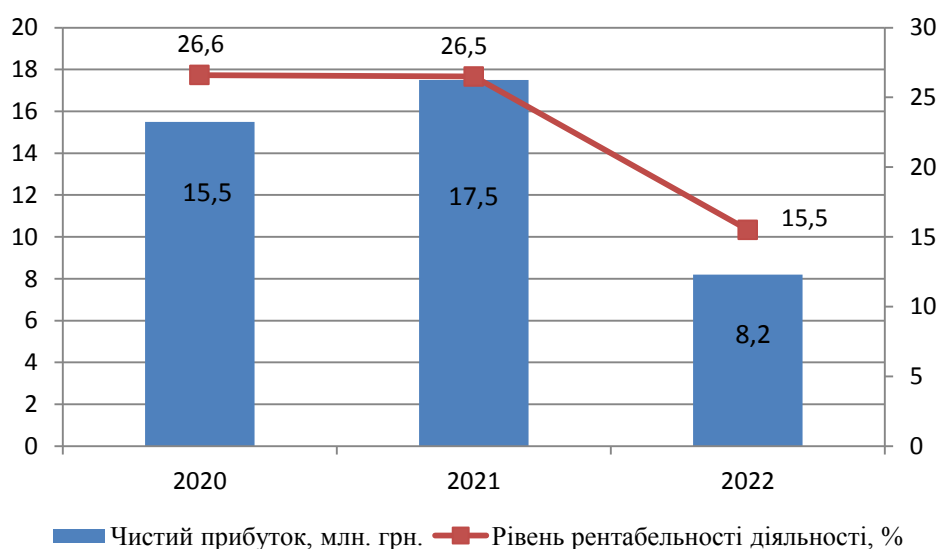


Рисунок 2.2. – Динаміка фінансових показників діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.2.

Фінансовий результат є важливим показником для оцінки фінансового здоров'я підприємства та його успішності. Він використовується як для

внутрішнього аналізу, так і для зовнішнього звітування перед зацікавленими сторонами, такими як інвестори, кредитори та акціонери. Фінансовий результат допомагає приймати рішення щодо фінансової стратегії, інвестицій та інших аспектів управління підприємницькою діяльністю.

Зазначимо, що війна значно вплинула на земельні володіння та інфраструктуру, що суттєво ускладнює проведення сільськогосподарської діяльності. А знищення інфраструктури, такої як склади і обладнання, призвело до великих втрат для сільськогосподарських підприємств загалом по області.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства - це комплекс стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на задоволення потреб і бажань споживачів з метою досягнення цілей бізнесу. Маркетинг є важливим елементом управління підприємством, оскільки він визначає, як підприємство позиціонує свої товари чи послуги на ринку та як взаємодіє зі своєю цільовою аудиторією. Маркетингова діяльність допомагає підприємству створити ефективні стратегії для залучення та утримання клієнтів, підвищення своєї конкурентоспроможності, розширення ринкової частки та забезпечення стабільного фінансового успіху [8].

Маркетингова діяльність у фермерському господарстві має свої особливості порівняно з іншими видами бізнесу через специфічні умови, в яких працюють сільськогосподарські підприємства. Багато фермерських господарств залежать від природних факторів, таких як погода та сезонні зміни. Маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до цих умов, і фермери часто повинні реагувати на непередбачувані обставини. Фермерські господарства часто спрямовані на локальний ринок і мають сильні зв'язки з місцевими спільнотами. Маркетинг повинен враховувати особливості цього ринку та взаємодії з місцевими споживачами.

Деякі фермери вибирають прямі продажі своїх продуктів споживачам через фермерські ринки та інші канали. Ефективний маркетинг може включати в себе

рекламу, участь у подіях та розвиток відносин зі споживачами. Враховуючи зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти, фермерські господарства можуть використовувати це як ключовий аспект своєї маркетингової стратегії.

Фермери повинні бути готові до різних ризиків, таких як погода, врожайні втрати та коливання цін на ринку. Маркетинг повинен враховувати можливості для управління цими ризиками. Усі ці особливості вимагають від фермерів гнучкості та спроможності адаптуватися до змін у споживчому попиті, ринкових умовах та технологічних тенденціях для успішної маркетингової діяльності у сільському господарстві [17].

Маркетинговий комплекс фермерського господарства включає в себе ряд елементів, які взаємодіють для досягнення маркетингових цілей. Ці елементи визначаються чотирма основними складовими, відомими як «4Р» маркетингу. В зв'язку з особливостями аграрного сектору, де продукція тісно пов'язана з природними умовами, також розглядають «5Р» або «6Р» модифікації, де додаються елементи, такі як «Природа» або «Процес».

Таблиця 2.3 - Комплекс маркетингу фермерського господарства в 2022 році

Товар	Ціна	Розподіл	Просування
Пшениця озима	В залежності від виду продукції, сорту яєць	Прямий збут	публікація рекламних банерів, друкована реклама в ЗМІ, надання знижок за обсяг замовлення, участь в фермерських ярмарках
Кукурудза на зерно			
Соняшник			
Жива маса приросту овець			
Жива маса приросту птиці свійської			
Яйця птиці			

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Продукт (Product): Це продукція та послуги, які фермерське господарство пропонує на ринку: зернові та зернобобові, м'ясо, яйця. Ціна (Price): Це вартість продукції для споживачів. Визначення правильної ціни важливо для забезпечення конкурентоспроможності на ринку та одночасно забезпечення прибутковості для фермера. Продаж (Place): Це канали розподілу та доступ до продукції для

споживачів. Для фермерського господарства це гуртові ринки, фермерські ринки, переробні підприємства, програми CSA (Community Supported Agriculture) тощо.

Просування (Promotion): Це всі зусилля, спрямовані на рекламу та підтримку продукції. В аграрному секторі це реклама, участь у фермерських ярмарках, взаємодія з місцевими спільнотами, створення власного бренду та інші маркетингові заходи. Зрозуміння і ефективне впровадження цих елементів у маркетинговий комплекс допомагає фермерському господарству в досягненні цілей, будувати позитивний імідж та формувати довгострокові відносини із споживачами.

Товарна пропозиція є важливим елементом маркетингової стратегії, оскільки вона визначає, як продукт буде сприйматися та оцінюватися споживачами на ринку. Це є ключовим елементом в процесі розробки та впровадження продуктів на ринок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Склад товарної пропозиції в 2022р.

Групи товарів	Підгрупи
Продукція рослинництва	1.1 Пшениця озима
	1.2 Соняшник
	1.3 Кукурудза на зерно
Продукція тваринництва	2.1 Птиця свійська
	2.2 Яйця птиці свійської
	2.3 Вівці

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Отже, констатуємо, що господарство має дві групи основних видів продукції - рослинництва та тваринництва, кожна з яких що налічує 3 підгрупи. Оскільки основний вид продукції господарства виробництво яєць, то проаналізуємо динаміку та обсяги її реалізації в табл. 2.5.

Дані табл. 2.5 свідчать, що загальний обсяг реалізації яєць в 2022р. по всіх каналах реалізації скоротився на 359,6 т. При цьому найбільший обсяг яєць 50,4% було реалізовано на переробні підприємства. Дещо менша частка реалізації припадає на місцеві ринки 45,3% та значно менша населенню 4,3%. Проте варто

зауважити, що продукція господарства зарекомендувала себе як якісна серед місцевих покупців.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягів реалізації та ціни яєць

Канал збуту	Ціна 1 ц, грн.	Обсяг реалізації, т			Структура реалізації, %			
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	+/-
Переробні підприємства	2049,4	808,7	1082,7	798,5	41,6	51,1	50,4	8,8
На ринку	1757,1	1073	949,3	717,7	55,2	44,8	45,3	-9,9
Населенню	1437,6	62,2	86,8	68,1	3,2	4,1	4,3	1,1
Всього	-	1943,9	2118,9	1584,3	100	100	100	-

Джерело: складено автором за ф.29 заг

Більш наглядно зміну обсягів реалізації яєць можна побачити на рис. 2.3.

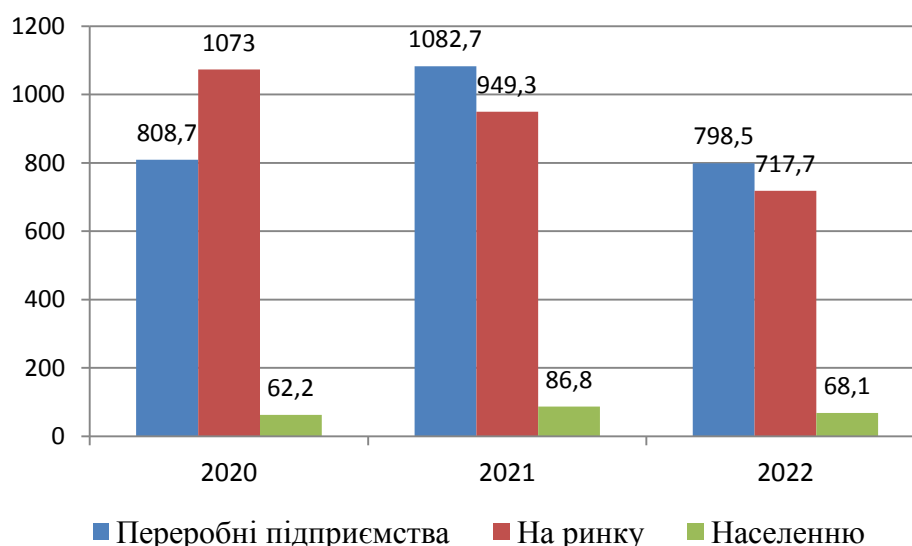


Рисунок 2.3 – Обсяги реалізації яєць за каналами збуту в 2020-2022рр.

Джерело: складено автором за ф.29 заг

Структура реалізації яєць в 2022 році наведена на рис. 2.4.

Політика комунікацій фермерського господарства включає в себе низку стратегій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між фермерським господарством та різними зацікавленими сторонами, такими як споживачі, державні органи, постачальники, інвестори та інші групи.

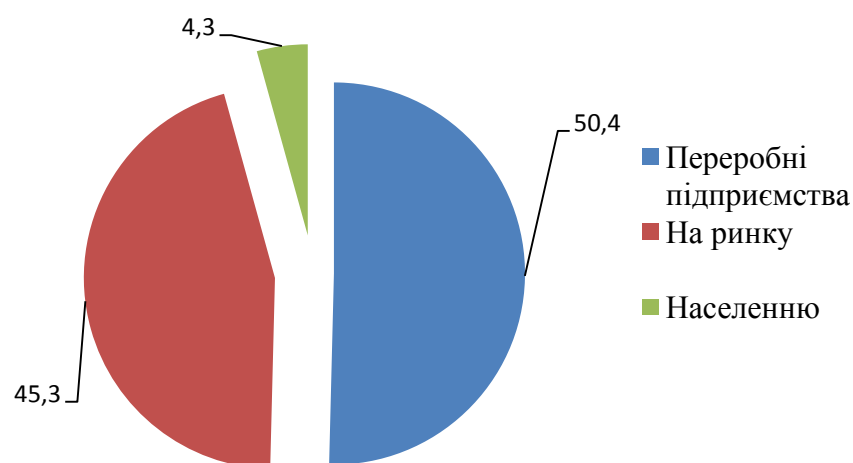


Рисунок 2.4– Структура реалізації яєць за каналами в 2022рр.

Джерело: побудовано автором за ф.29 заг

Основні складові політики комунікацій фермерського господарства можуть включати: внутрішню комунікацію, тренінги та розвиток персоналу, зв'язки з громадськістю, відкриті дні та події, лобіювання інтересів фермерів, взаємодія з державними органами і регуляторами тощо. Ці аспекти можуть змінюватися в залежності від розміру фермерського господарства, його специфіки та стратегії розвитку. Важливо пам'ятати, що ефективна комунікація є ключовим елементом успіху сучасних фермерських господарств у виробництві та продажу продукції. Розглянемо ефективність комунікаційних заходів в господарстві в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Ефективність комунікаційної політики підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Приріст виручки від реалізації проти попереднього року, млн. грн.	22,50	26,80	17,40	-5,1
Витрати на маркетинг, млн. грн.	1,39	2,47	1,16	-0,23
Чистий прибуток, млн. грн.	15,50	17,50	8,10	-7,4
Ефективність витрат на маркетингову діяльність	1,62	1,81	1,28	-0,34
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	58,40	65,80	32,90	-25,5
Абсолютний приріст бюджету маркетингу проти попереднього року, млн. грн.	1,20	1,32	1,06	-0,14

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Дані табл. 2.6 демонструють певне зниження ефективності заходів із просування. Так, коефіцієнт рентабельності заходів просування за 2020-2022рр. зменшився на 25,5. Головним чином це сталося за рахунок як скорочення приросту виручки від реалізації та витрат на маркетинг. Тож підприємству варто переглянути свої комунікаційні витрати та використовувати найбільш доцільні в умовах військового часу.

Ефективність витрат на маркетингову діяльність чітко відображає рис. 2.5.

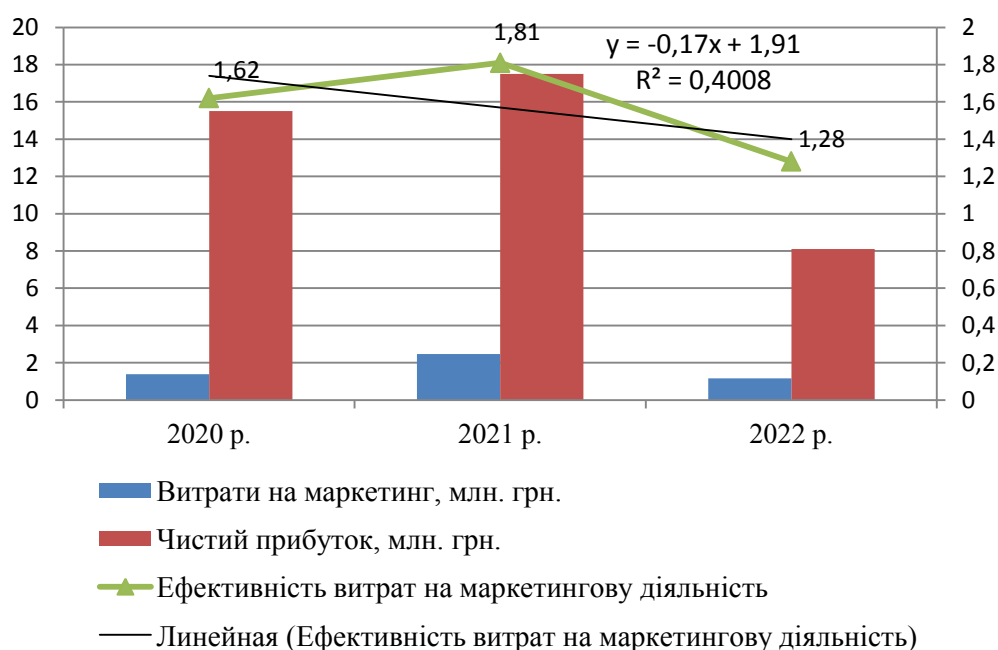


Рисунок 2.5– Ефективність маркетингової діяльності підприємства за 2020-2022рр.

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на успіх організації. SWOT-аналіз допомагає фермерам розуміти їхні внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні чинники, які можуть вплинути на їх бізнес. З цією інформацією фермери можуть розробити стратегії для максимізації своїх сильних сторін, управління слабкими сторонами, використання можливостей та зменшення впливу загроз (табл. 2.7).

Констатуємо, що в досліджуваного господарства є суттєві конкурентні переваги на ринку аграрної продукції, зокрема, значний досвід на ринку, якісна продукція, яка користується стабільним попитом, гарна локація підприємства тощо.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз фермерського господарства

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
– сформований попит на продукцію; – оптимальне поєднання якісних та цінових характеристик продукції; – організація власних каналів збуту; – перевірені та надійні постачальники; – близьке розташування, гарна логістика каналів постачання продукції; – високваліфіковані провідні фахівці – багаторічний досвід роботи	– відсутність інтеграційних та коопераційних зв'язків між суб'єктами аграрного бізнесу; – відсутня інфраструктура виробничої бази тваринництва – недостатність проведення маркетингових досліджень на підприємстві; – відсутність маркетингового відділу;
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
– зростаючий інтерес до органічної продукції; – відкриття збутової мережі власних магазинів; – завоювання нових сегментів та виходу на нові ринки, регіони; – співпраця з провідними світовими компаніями; – впровадження новітніх технологій через механізацію та автоматизацію процесів виробництва	– флуктуації цін на ринку; – посилення тиску з боку конкурентів; – ризики, які виникають внаслідок несприятливих погодних умов; – високі темпи інфляції; – відсутній рівень належної правової захищеності аграрних підприємств; – диспаритет цін на аграрну продукцію в порівнянні з цінами на промислову продукцію

Джерело: власні дослідження автора

Проте є й безліч слабких сторін та загроз, які можуть значним чином впливати на ефективність господарської діяльності, серед яких флуктуації цін на ринку, висока конкуренція, жорсткі військові умови ведення бізнесу, стрімка інфляція тощо. Для глибшого розуміння зовнішнього середовища фермерського господарства здійснимо PEST-аналіз галузі в табл. 2.8

PEST-аналіз допомагає фермерам зрозуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і визначити можливості та загрози, які можуть виникнути через зміни в політиці, економіці, соціумі та технологіях. З цією інформацією фермери можуть приймати кращі стратегічні рішення, адаптуючи свої підходи до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.8 - PEST - аналіз агровиробництва

Аспекти зовнішнього середовища							
Політичний (P)	кількість балів	Економічний (E)	Кількість балів	Соціальний (S)	Кількість балів	Технологічний (T)	Кількість балів
Податкова політика	5	Економічна ситуація	8	Розподіл доходів	2	Фінансування наукових розробок	4
Захист вітчизняного виробника	4	Кредитно-грошова політика	6	Демографічна ситуація	3	Технологічний розвиток галузі	4
Захист прав споживачів	3	Державна підтримка	6	Стан охорони праці	2	Нові розробки	3
Трудове право	3	Диспаритет цін	7	Життєвий рівень населення	3	Швидкість зносу техніки	3
Державне регулювання	5	Рівень доходів населення	5	Мотивація до роботи	2	Витрати енергоресурсів	3
Політична стабільність	5	Рівень інфляції	8	Компетенції та фаховість	3	Фокус на нові технології	3
Кількісна оцінка	25	Кількісна оцінка	40	Кількісна оцінка	15	Кількісна оцінка	20

Джерело: власні дослідження автора

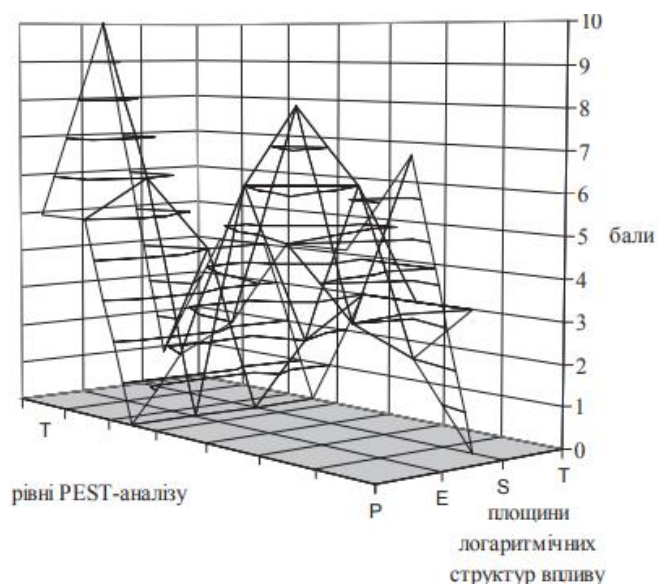


Рисунок 2.6 - Гістограма залежності впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність агропідприємств

Джерело: власні дослідження автора

Враховуючи фактори політичного впливу, ми можемо бачити, які загрози існують для компаній з боку державної політики. Економічне зростання видається можливим виключно завдяки підтримці держави, реалізації політики, спрямованої на скорочення безробіття в сільській місцевості. Однією із загроз соціальних факторів сільськогосподарських підприємств є можливість скорочення міграції сільського населення і плинності кадрів, підвищення рівня життя і поліпшення охорони праці. Що стосується технологічного чинника, то зниження життєвого циклу технологій і обладнання призводить до зниження виробничої активності, і вихід з цієї ситуації - фінансування і підтримка агросектору, державна підтримка в прискоренні технологічного розвитку.

2.3 Оцінка та аналіз маркетингових ризиків підприємства

Ідентифікація, консолідація та оцінювання маркетингових ризиків підприємства є основою для прийняття ефективних комерційних рішень за умов невизначеності чи нестабільності, а використання відповідних аналітичних методичних підходів в процесі управління ризиками надає можливість формування аналітичної інформації, що сприяє зниженню ступеня впливу ризику на підприємницьку діяльність аграрного підприємства.

Комплексне оцінювання маркетингових ризиків господарської діяльності агропідприємств вимагає пошуку релевантних інструментів вимірювання ступеню впливу відповідних ризик-факторів за відповідними рівнями та систематизації отриманих даних задля формування повного масштабного уявлення про діючі загрози порушення стабільної діяльності агропідприємства, визначити причини їх виникнення, наслідки та зв'язок [25].

АВС-аналіз (також відомий як матриця аналізу асортименту) - це метод управління запасами та асортиментом продукції, який дозволяє класифікувати товари чи послуги за їх значущістю або важливістю для бізнесу. Метод базується на принципі поділу асортименту на три категорії – А, В, С. Здійснимо оцінювання асортименту господарства в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - ABC-аналіз асортименту господарства в 2022р.

Вид продукції	Частка доходу (виручки), %	Кумулятивна частка, %	Група
Яйця птиці	31,9	31,9	А
Кукурудза	28,2	60,1	А
Соняшник	19,4	79,5	В
Зернові	13,5	93,0	С
Птиця свійська	6,8	99,8	С
Вівці	0,2	100,0	С

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.1.

За результатами досліджень можемо зробити наступні висновки.

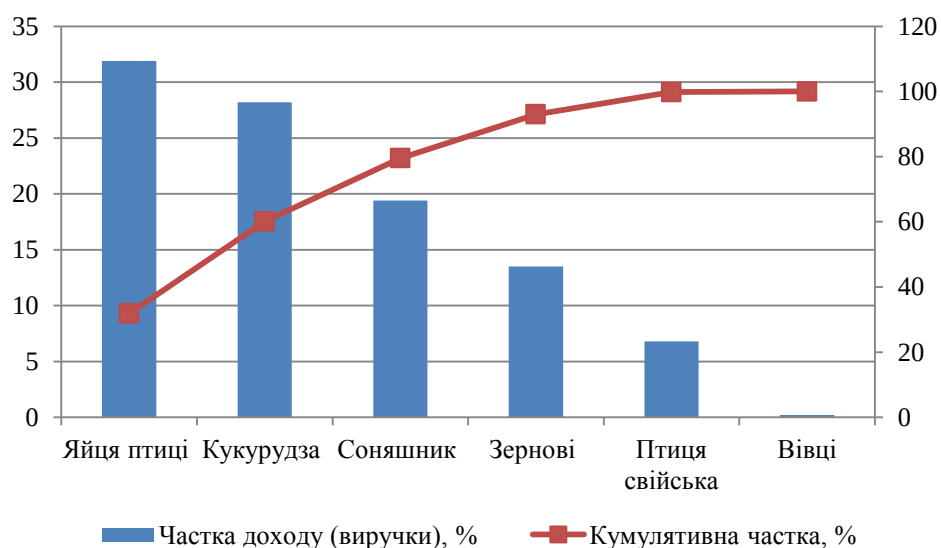


Рисунок 2.7 – Діаграма ABC-аналізу асортименту господарства

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.9

Група А (Активні елементи): Це види продукції, які становлять основну частину прибутку або мають великий обсяг продажів. Це невеликий відсоток асортименту, але вони мають великий вплив на ефективність господарства. До цієї категорії відносяться яйця птиці та кукурудза з кумулятивною часткою 60,1%.

Група В (Важливі елементи): Ці види продукції мають середню важливість для господарства. Вони значно менші за обсягом, але все ще мають значення для стабільності бізнесу. До цієї групи відноситься соняшник з часткою в 79,5%.

Група С (Стратегічні елементи): Це види продукції, які мають найменшу важливість з точки зору обсягів продажів або прибутковості. Сюди відносяться зернові, птиця свійська та вівці.

Застосування ABC-аналізу допомагає фермерам оптимізувати управління запасами та ресурсами, спрямовуючи увагу та ресурси на найбільш важливі аспекти їхнього бізнесу. Воно може бути особливо корисним у вирощуванні культур з різними циклами вирощування або в розведенні тварин з різною тривалістю розвитку.

QUEST є інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі і адаптуватися до нових умов. QUEST, або Quick Environmental Scanning Technique, представляє собою методику швидкого сканування зовнішнього середовища. Цей підхід використовується для аналізу та оцінки зовнішніх ризиків, які можуть впливати на господарство [26].

Під час використання методики QUEST для швидкого сканування зовнішнього середовища слід обирати ключові фактори, які мають суттєвий вплив на підприємство. Обираючи фактори для аналізу, важливо враховувати специфіку аграрного бізнесу та його контексту. Фактори повинні бути обрані на основі їхнього потенційного впливу на стратегічні цілі та діяльність організації.

За допомогою методу експертного аналізу було визначено п'ять основних факторів макросередовища, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств (табл. 2.10).

Це вартість ресурсів та сировини; можливості розвитку ринку та виробництва продукції; природно-кліматичні умови; рівень цін та системи сертифікації продукції. Ймовірність існування та прояву взаємозв'язку між цими факторами потім оцінюється у вигляді якісного рейтингу (високий, середній або низький).

Таблиця 2.10 - QUEST-аналіз факторів макросередовища підприємства

Чинники	Ймовірність прояву	Чинник 1 Зростання вартості ресурсів та сировини	Чинник 2 Можливості розвитку ринків та продукту	Чинник 3 Природно-кліматичні умови	Чинник 4 Зростання рівня закупівельних цін	Чинник 5 Система стандартизації та сертифікації продукції
Чинник 1 Зростання вартості ресурсів та сировини	висока	-	пошук більш прибуткових видів діяльності	пошук більш ефективних культур для вирощування	зменшення/зростання рентабельності виробництва	підвищення цін, зменшення обсягів продажу
Чинник 2 Можливості розвитку ринків та продукту	середня	пошук більш прибуткових видів діяльності	-	розширення асортименту	збільшення обсягів виробництва	вихід на ринки країн ЄС, брендинг
Чинник 3 Природно-кліматичні умови	середня	-	розширення асортименту	-	вирощування культур з меншою собівартістю, ріст рентабельності виробництва	-
Чинник 4 Зростання рівня закупівельних цін	середня	зменшення/зростання рентабельності виробництва	збільшення обсягів виробництва	вирощування культур з меншою собівартістю, ріст рентабельності виробництва	-	розширення можливостей виробництва більш якісної продукції
Чинник 5 Система стандартизації та сертифікації продукції	середня	-	вихід на ринки країн ЄС, брендинг	-	розширення можливостей виробництва більш якісної продукції	-

Джерело: складено автором

У табл. 2.10 показано наявність або відсутність зв'язку між основними макроекономічними факторами, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств, та їх якісною оцінкою.

Як бачимо, всі обрані фактори мають середню ймовірність реалізації, за винятком фактору 1 - підвищення вартості ресурсів та сировини. В іншому

випадку вода, електроенергія та інші вхідні ресурси в Україні настільки дорогі, що підприємства змушені шукати альтернативні джерела для зменшення витрат. Майже всі фактори якісно пов'язані між собою і показують, як можна реалізувати певні можливості середовища і як можна подолати негативні фактори.

Ключовими можливостями можуть бути розвиток ринку та продукції, позитивний вплив кліматичних факторів, вдосконалення програм стандартизації та сертифікації продукції, розширення асортименту продукції та використання інноваційних технологій для стимулювання збуту продукції, включаючи маркетингові інструменти.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової політики

Управління маркетинговими ризиками на аграрному підприємстві вимагає систематичного підходу та постійного моніторингу ринкових умов. Також важливо враховувати специфіку галузі та конкретного підприємства при впровадженні стратегій управління ризиками. Управління маркетинговими ризиками на аграрному підприємстві включає в себе ряд стратегій та дій, спрямованих на зменшення можливих негативних впливів ринкових факторів на успішність бізнесу.

Управління маркетинговими ризиками в сфері сільського господарства здійснюється за наступними напрямками. Проведення регулярних досліджень ринку, включаючи аналіз попиту, пропозиції, цін, тенденцій споживання, конкуренції та інших факторів, що можуть впливати на ринок сільськогосподарської продукції. Слідкування за діяльністю конкурентів, оцінка їхніх стратегій маркетингу та реакція на зміни в ринкових умовах.

Крім того, розширення асортименту через додавання нових видів продукції або розширення асортименту може зменшити ризики, пов'язані зі змінами попиту на конкретні продукти. Розширення ринків і розташування сільськогосподарських угідь може допомогти знизити вплив місцевих ринкових коливань. Підписання довгострокових угод з покупцями або постачальниками може зменшити нестабільність цін та забезпечити більшу стабільність у виробництві та продажах. А використання інструментів фінансового захисту, таких як ф'ючерси чи опціони на сільськогосподарські товари, може допомогти зменшити вплив коливань цін на продукцію.

Ефективне управління запасами може допомогти уникнути перепродажу або збиткового зберігання продукції. Забезпечення гнучкості виробництва, щоб можна було швидко реагувати на зміни в попиті. Приєднання до фермерських об'єднань чи кооперативів може надати додаткових можливостей для об'єднання ресурсів та спільної реакції на ринкові виклики. Активна готовність до адаптації стратегій управління маркетинговими ризиками відповідно до нових ринкових умов. Забезпечення постійного навчання персоналу для використання новітніх маркетингових та аналітичних інструментів.

Всі зазначені складові представимо в моделі управління маркетинговими ризиками (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Модель управління маркетинговими ризиками

Джерело: складено за [71, С. 81]

За допомогою використання експертних оцінок виокремлено ключові групи факторів ризику для господарської діяльності підприємств, які виглядають наступним чином:

а) Фактори, пов'язані з непередбачуваними змінами природно-кліматичних умов і, як наслідок, коливаннями врожайності зернових культур, що використовуються як сировина у виробничих процесах підприємства (природа);

б) Фактори ринкового ризику, що зумовлюють сприятливі або несприятливі зовнішні умови для господарської діяльності Компанії (включаючи всі зовнішні фактори, які опосередковано впливають на ринок (ринок));

в) Внутрішні фактори ризику, що впливають з характеру господарської діяльності компанії (зазвичай відображаються в обраній стратегії управління ризиками господарської діяльності компанії (підприємство)).

Для того, щоб побудувати цілісну модель виникнення ризиків, групу факторів ризику, які є основними елементами системи, слід доповнити ще одним регулюючим елементом - державою (рис. 3.2).

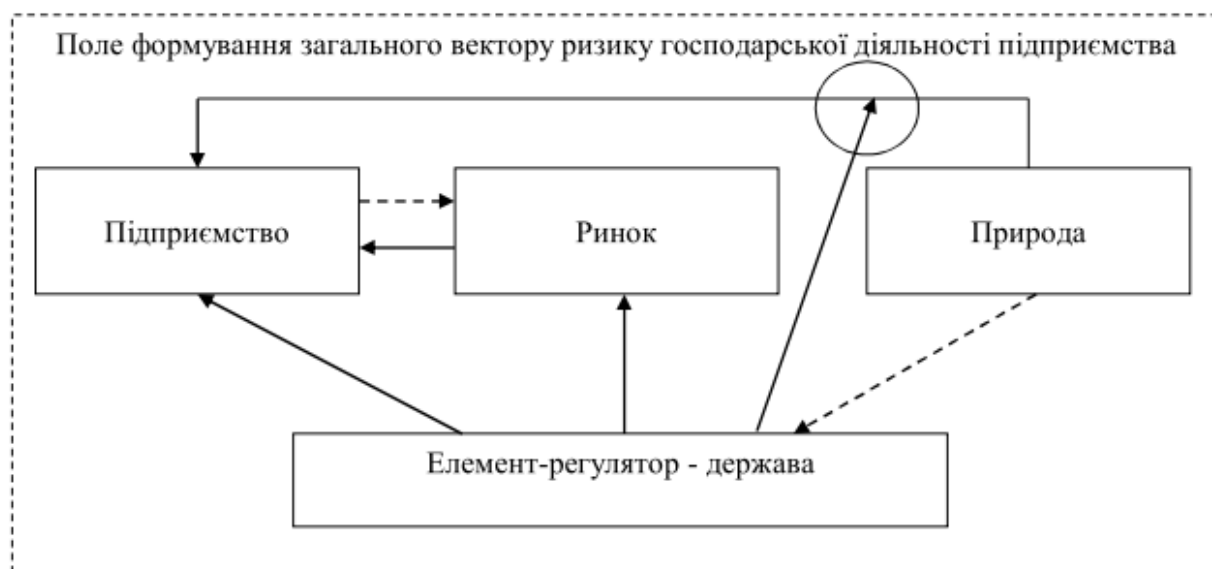


Рисунок 3.2 – Моделювання системи формування сукупного ризику господарської діяльності підприємства

Джерело: складено за [24, С. 157]

Описуючи взаємозв'язок різних елементів ризикоутворюючої системи господарської діяльності підприємства, слід враховувати, що саме елемент "підприємство" зазнає найбільшого впливу з боку інших елементів ризикоутворюючої системи. Важливим індикатором ризиків, що виникають через "підприємницьку" складову, доцільно визнати ризик банкрутства та зниження прибутковості. Слід зосередити увагу на особливій важливості факторів ризику, що впливають з "ринкової" складової. Саме ринок формує попит на товари, визначає ймовірність продажу та встановлює обґрунтовані обсяги виробництва.

Окремі елементи ризикоутворюючої системи господарської діяльності підприємств є "природними" елементами, на які здебільшого не впливають інші гравці та регуляторні елементи. Однак узагальнені "природні" елементи впливу природно-кліматичних факторів ризику безпосередньо впливають на інші елементи ризикоутворюючої системи господарської діяльності підприємства і навіть впливають на поведінку регуляторних елементів [15].

Узагальненим вираженням регуляторного елементу є "держава", яка, головним чином, через вплив нормативно-правового регулювання на елементи "підприємство" та "ринок", створює передумови для функціонування системи агрегації ризиків господарської діяльності підприємства.

Держава також може регулювати рівень ризику від "природних" факторів, надаючи організаціям страхування від втрат, пов'язаних з коливаннями врожайності зернових. Крім того, держава може регулювати ціни на зерно через ціновий механізм і не допускати падіння цін на зерно нижче собівартості зерна.

Комплексна експертна оцінка загального рівня бізнес-ризиків представлена нижче (табл.3.1).

Таким чином, як видно з табл. 3.1, кожен з експертів поступово визначає рівень кожного ризик-фактору та його частку у формуванні підсумкового рівня ризику аграрного підприємства. На основі отриманих даних за допомогою комплексної моделі експертного оцінювання загального рівня ризику господарської діяльності підприємства (3.1) узагальнюються оцінки експертів з урахуванням коефіцієнта зонального ризику.

Таблиця 3.1 - Програма, в рамках якої експерти комплексно оцінюють загальний рівень ризику господарської діяльності підприємства

Фактор ризику	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	...	Експерт n
Питома вага оцінки експерта в загальній оцінці	d_1	d_2	d_3		d_n
Фактор ризику 1	r_{11}	r_{21}	r_{31}	...	r_{n1}
	$Y(r_{11})$	$Y(r_{21})$	$Y(r_{31})$	...	$Y(r_{n1})$
Фактор ризику 2	r_{12}	r_{22}	r_{32}	...	r_{n2}
	$Y(r_{12})$	$Y(r_{22})$	$Y(r_{32})$	...	$Y(r_{n2})$
Фактор ризику 3	r_{13}	r_{23}	r_{33}	...	r_{n3}
	$Y(r_{13})$	$Y(r_{23})$	$Y(r_{33})$	...	$Y(r_{n3})$
...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
Фактор ризику m	r_{1m}	r_{2m}	r_{3m}	...	r_{nm}
	$Y(r_{1m})$	$Y(r_{2m})$	$Y(r_{3m})$	...	$Y(r_{nm})$

Джерело: сформовано автором

$$R_{ЗАГ} = k_{з.р.} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{сзк} \times Y_{сзк}) \quad (3.1)$$

де $R_{ЗАГ}$ – загальний рівень ризику, $k_{з.р.}$ - коефіцієнт зонального ризику, $r_{сзк}$ – середньозважена оцінка k-го фактору ризику, $Y_{сзк}$ – середньозважена вага k-го фактору ризику в загальній оцінці ризику господарської діяльності господарства, значення індексу $K = 1, 2, 3, \dots m$. При цьому, m – загальна кількість обраних для оцінки факторів ризику.

Розрахунок $r_{сзк}$ здійснюється для кожного окремого фактору ризику за такою формулою:

$$r_{сзк} = \sum_{b=1}^{b=n} (r_{kb} \times d_{kb}) \quad (3.2)$$

де r_{kb} – оцінки факторів ризику, зроблені експертами, d_{kb} - вагові коефіцієнти, що характеризують ступінь довіри оцінкам окремих експертів (питома вага оцінки експерта в загальній оцінці ризику).

Розрахунок $Y_{сзк}$ здійснюється для кожного окремого фактору ризику за наступною формулою:

$$Y_{cзк} = \sum_{b=1}^{b=n} (Y_{kb} \times d_{kb}) \quad (3.3)$$

де Y_{kb} – оцінки питомої ваги факторів ризику в загальній оцінці ризику господарської діяльності підприємства, зроблені експертами.

За допомогою спеціально розробленої анкети для проведення інтерв'ю з експертами запропоновано систему інструментів для комплексної оцінки ризиків господарської діяльності підприємств. Експертне оцінювання ризиків господарської діяльності підприємства здійснювалося у два етапи. На першому етапі було визначено основні фактори ризику та класифіковано їх за групами факторів ризику. На другому етапі безпосередньо оцінено ступінь впливу груп факторів ризику на загальний рівень ризику господарської діяльності підприємства та проведено експертну оцінку рівня ризику господарської діяльності підприємства, сформованого окремими групами факторів ризику.

В групу ключових ризик-факторів господарської діяльності аграрного підприємства віднесено наступні:

- а) «Природа» (П);
- б) «Ринок» (Р);
- в) «Підприємство» (ПП).

Регуляторні елементи, представлені державою, не включені до факторів ризику через їх передбачувану та раціональну поведінку, а також особливу роль держави у впровадженні заходів з управління ризиками.

В якості експертів були залучені ключові фахівці підприємств. Кожен експерт мав однаковий рівень довіри, що відображено у співвідношенні експертних оцінок у загальній оцінці груп факторів ризику господарської діяльності підприємства. При цьому оцінка груп факторів ризику «природи» та «ринку» є однаковою для всіх підприємств, тоді як оцінка групи ризик-факторів «підприємства» залежить від особливостей конкретного підприємства. Для проведення експертної оцінки рівня ризику за групою факторів «підприємство» експерти попередньо були поінформовані про результати комплексної оцінки ризиків зовнішнього середовища аналізованих підприємств регіону.

Якісні оцінки використовуються для визначення рівня ризику, що створюється певною групою факторів ризику в господарській діяльності підприємства. Шкала якісної оцінки ризику включає наступні значення: "дуже низький", "низький", "середній", "високий" та "дуже високий". Крім якісної оцінки, експерт також оцінює питому вагу групи ризик-факторів у формуванні підсумкового рівня ризику господарської діяльності у відсотках. При цьому сумарна оціночна вага групи ризик-факторів, визначена експертом, повинна складати 100%. Задля оцінювання рівнів ризику за визначеними групами ризик-факторів використаємо наступну шкалу ранжування оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Шкала ранжування якісних оцінок рівня ризику господарської діяльності підприємств

Якісна оцінка рівня ризику	Рангове значення
Дуже низький	0-1
Низький	1-2
Середній	2-3
Високий	3-4
Дуже високий	4-5

Джерело: складено автором

Результати проведеного оцінювання ризиків господарської діяльності підприємств наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати експертної оцінки ризиків господарської діяльності підприємств

Експерт	Частка експерта в загальній оцінці	Оцінка груп факторів ризику							
		П - природа		Р - ринок		ПП - підприємство			
		оцінка питомої ваги, %	оцінка рівня ризику	оцінка питомої ваги, %	оцінка рівня ризику	оцінка питомої ваги, %	Оцінка рівня ризику		
							ФГ Натон	ТОВ АФ «Вікторія»	СП АГРОС
1.	0,1	5	4	70	5	25	3	4	5
2.	0,1	10	3	10	5	80	2	3	1
3.	0,1	10	3	40	3	50	1	2	3
4.	0,1	10	2	45	4	45	3	4	4
5.	0,1	15	3	45	4	40	3	3	5
6.	0,1	30	2	35	2	35	4	4	5
7.	0,1	25	4	25	5	50	2	3	5
8.	0,1	30	1	50	3	20	4	4	5
9.	0,1	15	2	70	5	15	1	2	4
10.	0,1	25	3	50	3	25	2	3	4
Середнє	0,1	17,5	2,7	44,0	3,9	38,5	2,5	3,2	4,4

Джерело: складено автором

Згідно даних табл. 3.2, одержано такі середньозважені оцінки частки груп ризик-факторів в формуванні підсумкового рівня ризику господарської діяльності підприємств: П – «Природа» - 17,5%; Р – «Ринок» - 44,0%; ПП – «Підприємство» - 38,5%. Графічне представлення отриманої експертної оцінки наведено на рис. 3.3.

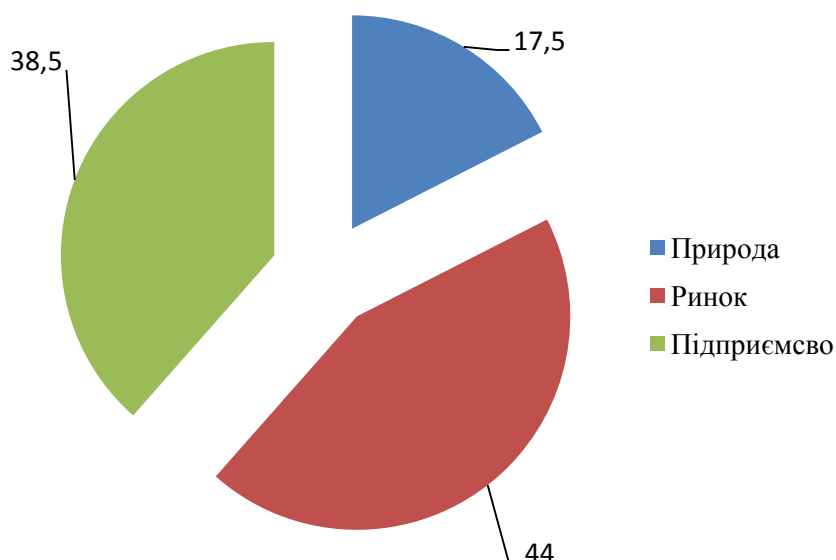


Рисунок 3.3 – Експертна оцінки частки груп ризик-факторів ризику у загальному ризику підприємства

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

На основі експертних оцінок було отримано середньозважену оцінку рівня ризику, що виникає в кожній групі ризиків господарської діяльності підприємств, яку було представлено у вигляді порядкового значення: П – «Природа» - 2,7; Р – «Ринок» - 3,9; ПП – «Підприємство»:

- ФГ «Натон» - 2,5;
- ТОВ АФ «Вікторія» - 3,2;
- СП АГРОС - 4,4.

За експертними оцінками рівня ризику господарської діяльності підприємств від окремих груп факторів ризику, група факторів ризику Р – «ринок» має відносно високий рівень ризику, група факторів П – «природа» виявляє середній рівень ризику, а група факторів ПП – «підприємство», оцінка варіюється в залежності від специфіки господарської діяльності підприємства.

На рисунку 3.4 наведено графічне зображення експертної оцінки рівня ризику опитаних компаній за групами факторів ризику.

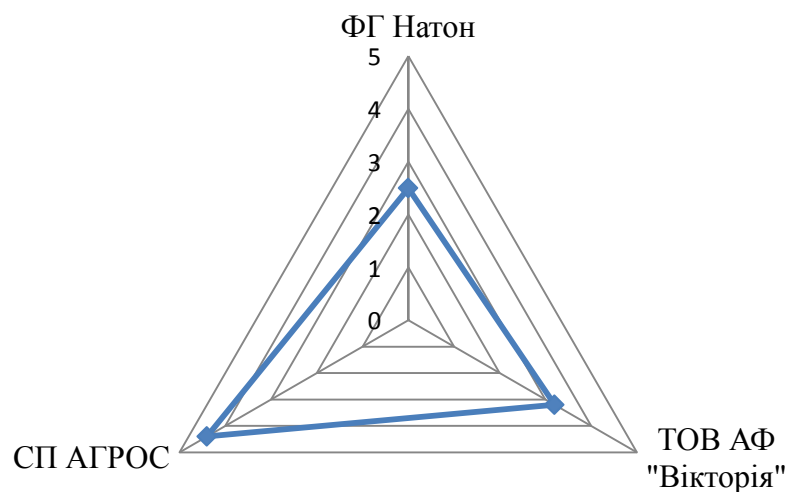


Рисунок 3.4 - Експертна оцінка рівня ризику опитаних компаній за групами факторів ризику

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Загальна середньозважена оцінка ризику господарської діяльності підприємств, розрахована на прикладі підприємств ФГ «Натон», ТОВ АФ «Вікторія» та СП АГРО за формули 3.1, становить:

1. Для ФГ «Натон»:

$$R_{\text{ЗАГ}} = k_{\text{з.р.}} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{\text{сзк}} \times Y_{\text{сзк}}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 2,5 \times 0,385) = 2,65$$

у відповідності до шкали якісних оцінок рівня ризику значення 2,65 відповідає середньому рівню ризику.

2. Для ТОВ АФ «Вікторія»:

$$R_{\text{ЗАГ}} = k_{\text{з.р.}} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{\text{сзк}} \times Y_{\text{сзк}}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 3,2 \times 0,385) = 2,8$$

отримана величина якісної оцінки ризику 2,8 також свідчить про середній рівень ризику

3. Для СП АГРО :

$$R_{3AG} = k_{з.р.} \times \sum_{k=1}^{k=m} (r_{сзк} \times Y_{сзк}) = 0,86 \times (2,7 \times 0,175 + 3,9 \times 0,44 + 4,4 \times 0,385) = 3,6$$

одержане значення показника рівня ризику для підприємства 3,6 ідентифікується як величина високого рівня ризику.

Таким чином, отримано загальну середньозважену оцінку рівня ризику господарської діяльності підприємств Сумської області, виражену у форматі рейтингу. Якісний опис отриманих числових значень рівня ризику надається відповідно до рангової шкали якісної оцінки рівня ризику господарської діяльності підприємств.

3.2 Розробка ризикоорієнтованої маркетингової стратегії

Ризик-орієнтована стратегія - це підхід до управління бізнесом або проектом, який активно враховує потенційні ризики та спрямований на їх передбачення, оцінку, управління та зниження негативних впливів на досягнення мети. Основна ідея полягає в тому, щоб свідомо взяти до уваги можливі небезпеки та несприятливі обставини та розробити стратегії для їх зменшення чи уникнення.

Основні етапи ризик-орієнтованої стратегії включають [20]:

1. Визначення потенційних загроз для досягнення бізнес-цілей. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на організацію чи проект.
2. Кількісна або якісна оцінка ймовірності та впливу ризиків. Призначення пріоритету ризиків для подальшого управління.
3. Розробка стратегій для зменшення чи уникнення ризиків. Визначення заходів для зменшення ймовірності та наслідків ризиків.
4. Постійний моніторинг ризиків та внесення змін до стратегій відповідно до змін в обставинах. Забезпечення ефективності заходів з управління ризиками.

Ризик-орієнтована стратегія дозволяє підприємствам та проектам адаптуватися до змін в середовищі та максимізувати можливості, одночасно мінімізуючи потенційні загрози. Цей підхід сприяє більш ефективному

управлінню невизначеністю та ризиками, що може забезпечити більш стійкий розвиток бізнесу чи успішне завершення проекту [35].

Для того, щоб визначити особливості формування ризик-орієнтованих маркетингових стратегій на міжнародних ринках споживчих товарів, насамперед необхідно ідентифікувати джерела ризику. Для цього розглянемо вже відому матрицю І. Ансоффа "Товар - Ринок"(рис. 3.5).

Ринок \ Товар	Старий ринок	Новий сегмент	Новий ринок	Надновий ринок
Старий товар	Глибоке проникнення на ринок	Можливість отримання тимчасового високого прибутку	Розвиток ринку	
Модифікований товар				Високий ризик
Новий товар	Розвиток товару		Диверсифікація	здійснення
Інноваційний товар				діяльності

Рисунок 3.5 - Модифікована матриця І. Ансоффа «товар-ринок»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.5, білі зони відображають класичну теорію позиціонування відповідно до матриці "продукт-ринок", а світло-сірі зони - модифіковані продукти та нові сегменти ринку. Поява таких ніш пов'язана з прагненням виробника до вищих прибутків, але їх існування є тимчасовим, оскільки споживачі швидко усвідомлюють ступінь вдосконалення продукту і здатні оцінити рівень корисності поліпшення продукту за допомогою критеріїв ціни та якості. Подібну тенденцію можна спостерігати в нових сегментах ринку, де саме ринок формує попит на продукцію, а наявність модних тенденцій і примх стимулюватиме купівлю продукції в певних сегментах.

Найцікавіша область - темно-сіра зона. Тут виробники та дистриб'ютори продукції користуються якісно новими можливостями, але ймовірність невдачі

знаходиться в межах 50-100%. Однак привабливість цієї діяльності полягає в потенціалі надвисоких прибутків, тобто прибутків, яких не бачила жодна компанія, що займається аналогічною діяльністю. У зв'язку з цим постає питання про те, які ризики при цьому виникають. По-перше, сам інноваційний продукт.

Є два варіанти розвитку подій: успішний і неуспішний. Успішний випадок - це коли споживачі готові сприйняти інноваційний продукт, чекають на його запуск і знають, як ним користуватися та застосовувати. Крім того, чим успішнішим буде використання такого інноваційного продукту, тим довшим буде його життєвий цикл, а отже, тим менше додаткових коштів з часом знадобиться на його розвиток.

Коли інноваційний продукт не вдається розробити, сам продукт часто визнається ринком як новий, але його використання може бути обмежене галуззю, рівнем потреби в ньому та ціновим діапазоном. У такому випадку підприємство витрачає кошти лише на розробку і не отримує очікуваного прибутку. Таким компаніям доцільніше зосередитися на нових продуктах, а не на інноваційних, що дозволяє уникнути цього ринкового ризику [11].

Аналіз можливостей компанії на ринку наднових продуктів також пропонує два варіанти. Необхідно визначити, для кого цей ринок є новим. Якщо ринок новий для компанії, але конкуренти вже активно працюють на цьому ринку, існує ризик неправильної оцінки самого ринку. Якщо ринок є новим для продукту, існує ризик того, що сам ринок не прийме такий продукт, коли споживачі не готові до кардинальних змін. Тому доцільно розрізняти повністю контрольоване, частково контрольоване та неконтрольоване середовище (рис. 3.6).

Повністю контрольоване середовище - це середовище, в якому на фактори ризику, тобто на персонал, виробничі процеси та фінансове становище компанії, компанія може безпосередньо впливати. В принципі, сюди відносяться всі елементи, які складають внутрішнє середовище організації (місія, цілі, завдання, організаційна структура, персонал, технології). Якщо менеджмент є успішним у цих сферах, підприємство має стратегічний план розвитку і вже розроблені заходи для врахування можливих ризиків та їх усунення.

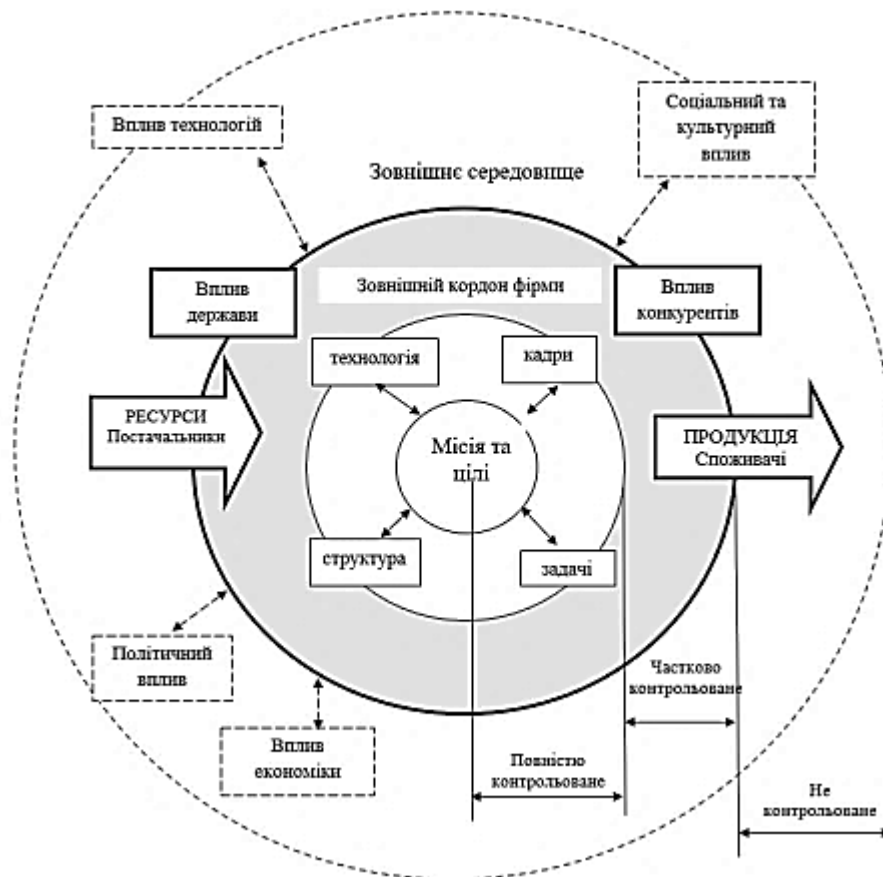


Рисунок 3.6 - Деталізація середовища функціонування підприємства
Джерело: [14]

COSO, що стоїть за виразом «Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission», є міжнародною організацією, яка займається розробкою інтегрованих керівництвом систем контролю та оцінюванням ризиків. COSO створено з метою поліпшення ефективності корпоративного управління та зниження виникнення шахрайства [2].

Однією з основних методик COSO є «Enterprise Risk Management» (ERM), що означає управління ризиками на рівні всього підприємства. ERM визначає процес, який організація використовує для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть впливати на досягнення її стратегічних цілей. Оцінка ризиків за методикою COSO включає наступні елементи (рис.3.7)

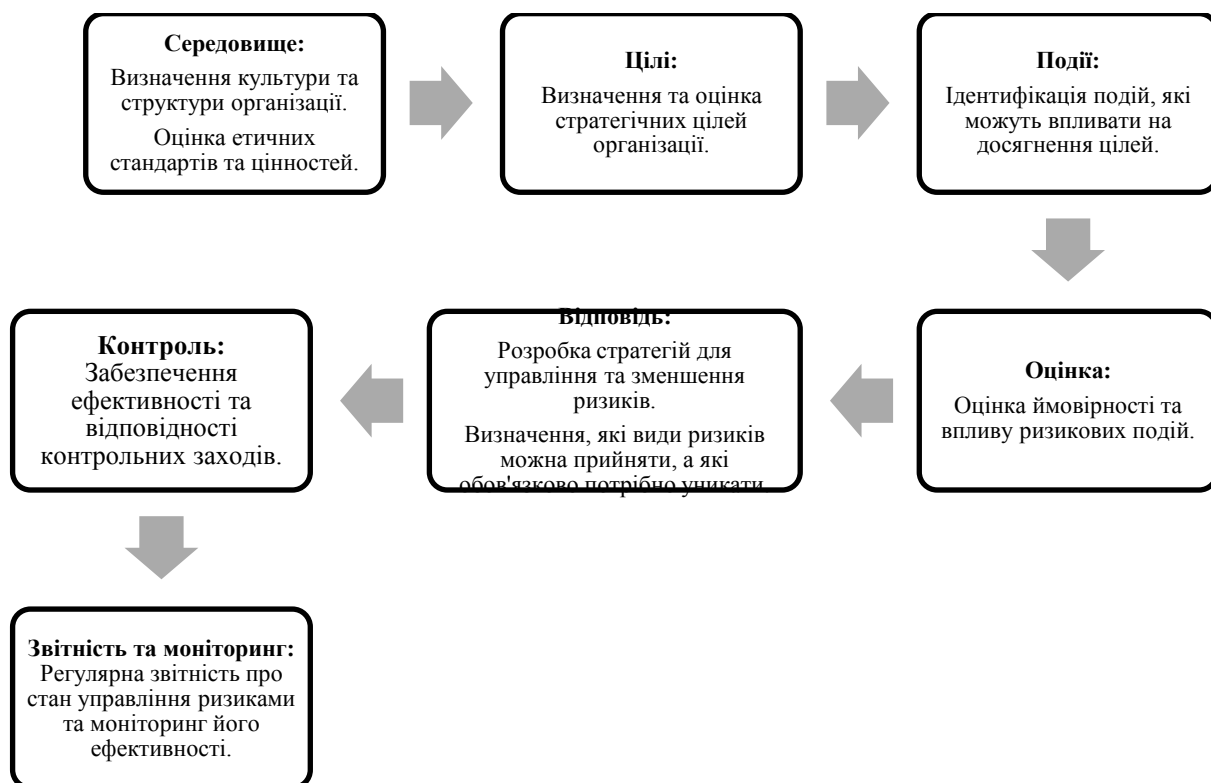


Рисунок 3.7– Методологія оцінювання внутрішніх ризиків COSO

Джерело: складено автором

Методика COSO ERM допомагає організаціям створити систематичний та інтегрований підхід до управління ризиками, що охоплює всю організацію та допомагає досягати стратегічних цілей при зменшенні негативних впливів ризиків.

Термін "частково контрольоване середовище" використовується для опису певного рівня впливу чи контролю, який має підприємство над своїм оточенням або окремими елементами його діяльності. Це може включати в себе різноманітні аспекти, такі як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори. Частково контрольоване середовище вказує на те, що підприємство може взаємодіяти з іншими сторонами та чинниками, але не завжди може повністю контролювати чи передбачити всі аспекти цього впливу. Управління таким середовищем вимагає гнучкості, адаптації та ефективної стратегії реагування на зміни.

Повністю неконтрольоване середовище підприємства вимагає від управління більшої гнучкості, реагування на зміни та розробки стратегій, що дозволяють враховувати невизначеність та несприятливі фактори, які не піддаються безпосередньому контролю. Повністю неконтрольоване середовище підприємства характеризується тим, що організація має обмежений чи відсутній вплив на багато факторів, які впливають на її діяльність. Це може означати, що певні аспекти діяльності підприємства залежать від зовнішніх чинників, на які воно не може впливати [31]. Декілька аспектів, які можуть бути повністю неконтрольованими для підприємства, включають: природні умови, світові події та геополітика, технологічні, соціально-культурні та інші.

Рис. 3.7. свідчить, що технології присутні як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства. Різниця між ними полягає у здатності компаній впроваджувати та використовувати доступні їм інновації. Так, технології у зовнішньому середовищі характеризують фундаментальні відкриття, які в принципі існують у світі, тож або немає можливості їх впровадити, або вони використовуються лише окремими високотехнологічними компаніями, які є авторами цих технологій.

Технологія стає фактором внутрішнього середовища, коли компанії мають можливість комерціалізувати такі інновації, тобто масово впроваджувати їх у виробничі процеси та готову продукцію. На цьому етапі компанія отримує максимальну конкурентну перевагу і, відповідно, високі прибутки. Однак, якщо інновація не викликає інтересу у споживачів, якщо ринок не реагує на інновацію, а сама інновація не гарантує ефективного використання, компанія з великою ймовірністю зазнає значних збитків, аж до банкрутства [28].

З іншого боку, існує також ризик технологічного відставання, що може призвести до того, що конкуренти отримають частку ринку або навіть витіснять компанію з ринку. У цьому випадку головним завданням компанії є правильна оцінка найбільш важливих ризиків, розробка превентивних заходів і прийняття стратегічних рішень, які найкращим чином відповідають цілям компанії. Тому,

застосовуючи модель COSO для оцінки та управління ризиками, компанії повинні враховувати п'ять ключових елементів (Рис. 3.8).



Рисунок 3.8 - Ключові складові моделі COSO для розроблення ризик-орієнтованих маркетингових стратегій

Джерело: [2]

Контрольоване середовище надає підприємству можливість ефективно керувати внутрішніми та зовнішніми факторами, забезпечуючи стабільність та досягнення стратегічних цілей. У той час як певні аспекти можуть бути під контролем, важливо залишатися гнучким та адаптивним до змін в середовищі.

Контрольоване середовище підприємства вказує на те, що підприємство має здатність впливати на своє оточення, керувати процесами та факторами, що впливають на його діяльність. У такому середовищі організація може ефективно впроваджувати свої стратегії, управляти ресурсами, контролювати процеси та досягати своїх цілей. Кілька аспектів, які можуть відноситися до контрольованого середовища підприємства, включають: внутрішні контрольні системи, бухгалтерські та фінансові контролі, управлінські системи, стратегічне

управління, контроль над виробництвом та операціями, управління персоналом, технологічні ресурси тощо.

Виходження на міжнародні ринки може вносити значні можливості для росту та розширення, але водночас пов'язане з різноманітними ризиками. Нижче перераховано деякі з основних ризиків, з якими підприємства можуть стикатися при виході на міжнародні ринки.

Валютні коливання можуть впливати на вартість продукції та прибутковість. Валютні кризи та нестабільність можуть створювати невизначеність у фінансових операціях. Вплив світових економічних змін на попит та споживчу активність. Нерівномірність розвитку регіонів та ризик зміни економічної ситуації у конкретних регіонах.

Напружені міжнародні відносини та конфлікти, які можуть впливати на бізнес-середовище. Зміни в податковому законодавстві та регуляторній політиці країни. Розуміння та адаптація до різниць у споживчому поведінці, культурі та менталітеті. Врахування соціальних та етичних стандартів країни, в якій ведеться бізнес [12].

Застосування та адаптація до новітніх технологій на міжнародних ринках. Загрози кібербезпеки та можливості кібератак на інтернаціональному рівні. Проблеми та затримки у транспорті, митні процедури та логістичні перешкоди. Складність та витрати управління міжнародними ланцюгами постачання.

Ризики, пов'язані з вибором неправильних партнерів чи постачальників. Проблеми у взаємодії з партнерами, клієнтами чи агентами. Конкуренція та можливість виникнення нових конкурентів. Невдачі у розробці та впровадженні маркетингових стратегій для нових ринків.

Успішне виведення бізнесу на міжнародних ринках вимагає ретельного аналізу цих ризиків, розроблення стратегій їхнього управління та гнучкості у вирішенні можливих викликів. Таким чином, можна констатувати, що ризики, пов'язані з діяльністю компаній на споживчих ринках, ще більше ускладнюються особливостями та специфікою функціонування міжнародних ринків.

Найефективнішим способом реалізації стратегії є уникнення ризику. Однак у цьому випадку разом з уникненням ризику компанії зазнають збитків і втрачають ринок. Страхування є ефективним способом боротьби з ризиком. Однак постає питання, які саме ризики слід страхувати. Для цього слід розробити матрицю оцінки ризиків (табл. 3.4), яка показує рівень ймовірності ризику, наслідки настання ризикової події та рівень втрат.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний варіант оцінювання ризиків при реалізації маркетингової стратегії підприємства на міжнародному ринку

Ймовірність ризику Характер ринку	до 30%	30-60%	60% і вище
Низький рівень інноваційності продукції	максимізація прибутку з подальшим виведенням з ринку	Розробка рекламної кампанії	Виведення з ринку
Низьке сприйняття товару ринком	Розробка рекламної кампанії	Агресивне просування продукції	Виведення з ринку
Високий ступінь конкуренції	Застосування існуючої стратегії	Розробка власної конкурентної стратегії	За наявності фінансових ресурсів агресивна конкурентна боротьба
Загроза фінансовій стабільності компанії	Впевнене позиціонування	Стратегія ощадливого господарювання	мінімізація присутності на ринку
Загроза компетентності бізнесу	Глибоке проникнення на ринок	Захист наявної ніші ринку	Виведення з ринку

Джерело: складено автором

В результаті заповнення цієї матриці ризиків компанії зможуть розробити власні ризик-орієнтовані стратегії, використовуючи дерево рішень. Таким чином, вони зможуть оцінити альтернативи для реалізації своїх стратегій на різних рівнях ризику та швидко досягти результатів. Ці результати можуть бути однаково сприятливими або різними, а вартість реалізації певної стратегії можна оцінити за допомогою методів зворотного тестування.

Ефективний підхід, заснований на оцінці ризиків, включає відповідні стратегії для зменшення всіх ризиків, від секторів і організацій з високим рівнем

ризиків до секторів і організацій з низьким рівнем ризику. За умови правильного та належного застосування підхід, заснований на оцінці ризиків, може забезпечити краще реагування, зменшити тягар та забезпечити прийняття більшої кількості рішень тими, хто має для цього найкращі можливості.

3.3 Карта ризиків як елемент програми управління ризиками

Карта ризиків — це інструмент управління проектом або бізнес-процесом, який дозволяє ідентифікувати, оцінювати та візуалізувати ризики, що можуть виникнути в ході виконання проекту чи діяльності. Це допомагає команді управління ризиками або учасникам проекту бути готовими до можливих проблем та вчасно реагувати на них. Карта ризиків слугує інструментом для комунікації та спільного розуміння ризиків у команді та може допомагати при прийнятті рішень для забезпечення успішного завершення проекту чи досягнення бізнес-цілей [36].

Етапи створення карти ризиків підприємства представлені на рис. 3.9

Під час аналізу маркетингових ризиків в господарській діяльності підприємства за 2020–2022 рр. було визначено суттєві зміни у складі ключових ризиків та побудовано карту ризиків (рис. 3.10).

1. Зниження цін на продукцію. Зміни в цінах на сільськогосподарську продукцію можуть бути викликані різними факторами, такими як погодні умови, зміни в попиті та пропозиції, або геополітичні події. Велика волатильність може ускладнити планування виробництва та продажів. Крім того, зміни у споживчому попиті на сільськогосподарську продукцію можуть впливати на ціни. Наприклад, зміни в харчових тенденціях чи попиті на органічні продукти.

2. Кадровий ризик. За тільки останній 2022 рік в країні спостерігається суттєва плінність кадрів через евакуацію внаслідок вторгнення рф. Крім того, близькість області до кордону з агресором теж має вплив на кадровий склад, оскільки працювати приходиться в небезпечних умовах, в тому числі через замінування полів.



Рисунок 3.9 - Етапи створення карти ризиків підприємства

Джерело: складено автором

3. Логістичний ризик. Ймовірність логістичного ризику для сільськогосподарського підприємства може значно варіюватися в залежності від конкретного контексту, масштабу операцій, географічного розташування, типу продукції та інших факторів. Логістичні ризики можуть включати проблеми з транспортуванням, складуванням, управлінням запасами та іншими елементами постачального ланцюга. Проблеми з сільськогосподарською технікою або транспортними засобами можуть викликати перебої у виробничому процесі. Зміни в торговельних угодах або встановлення тарифних обмежень можуть впливати на вартість транспортування. Ускладнення на дорогах або інших

транспортних шляхах можуть впливати на доставку сільськогосподарської продукції.

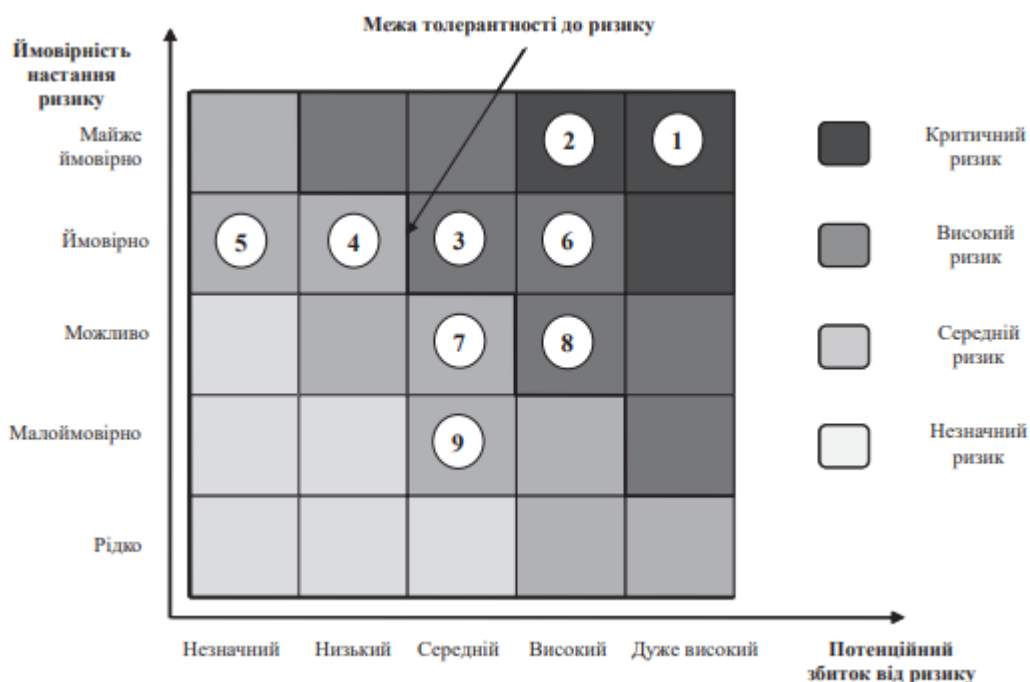


Рисунок 3.10 – Карта ризиків підприємства

Джерело: складено автором

4. Екологічний ризик. Надмірне використання хімічних речовин може викликати забруднення ґрунту та впливати на якість ґрунту та врожаї. Великі масштаби сільськогосподарської діяльності, особливо масове вирубування лісів чи осушення боліт, можуть впливати на місцеве біорізноманіття та призводити до втрати видового різноманіття. Погіршення структури ґрунту та ерозія можуть виникати в результаті неправильного обробітку землі та інших практик, що може призвести до втрати родючості ґрунту. Крім того, в умовах війни може виникає загроза для ґрунтів та рослин через забруднення від вибухів, викидів та інших воєнних залишків. Для зменшення екологічних ризиків у сільському господарстві важливо використовувати сталі практики виробництва, які сприяють збереженню ґрунту, води та біорізноманіття. Впровадження екологічно сталих методів, таких як органічне сільське господарство, агроекологічні методи та використання

технологій збереження ресурсів, може сприяти сталому розвитку аграрного сектору.

5. Ризики неможливості та зриву інвестиційних проектів. Ризики зриву інвестиційних проектів виникають, коли існує можливість, що проект не буде завершений чи впроваджений згідно з планом. Це може бути пов'язано з різними факторами, які можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу проекту. Проблеми з виконанням робіт, несприятливі погодні умови, труднощі з отриманням дозволів і ліцензій можуть спричинити затримки на етапі виробництва. Неефективне управління, конфлікти в команді або неправильне прийняття управлінських рішень можуть призвести до зриву проекту. Для зменшення ризиків зриву інвестиційного проекту, важливо провести докладний аналіз ризиків, розробити стратегії управління ризиками, визначити резерви та встановити ефективні механізми моніторингу та контролю. Крім того, залучення кваліфікованих фахівців та правильний вибір партнерів можуть значно сприяти успішній реалізації інвестиційного проекту.

6. Втрати прибутку через технічні та технологічні проблеми. Сільськогосподарська діяльність не уникне технічних та технологічних ризиків, оскільки вона включає в себе використання техніки, механізмів та сучасних технологій для виробництва продукції. Несправність сільськогосподарської техніки може призвести до простоїв та втрат виробництва. Недостатнє або невчасне технічне обслуговування може спричинити поломки обладнання. Несправності або проблеми з системами зрошення можуть впливати на ефективність поливу та врожайність. Зміни в технологіях можуть вимагати заміни або оновлення існуючого обладнання, що може бути високо затратним. Для зменшення цих технічних та технологічних ризиків сільськогосподарські підприємства можуть впроваджувати політики безпеки, регулярно обслуговувати обладнання, обирати технології з урахуванням їхньої надійності. Даний ризик має високу ймовірність реалізації.

7. Валютний ризик. Якщо аграрне підприємство експортує свою продукцію або імпортує сировину, зміни валютних курсів можуть впливати на витрати та

прибутковість. Флуктуації валют можуть виникнути через економічні події або політичні зміни. Якщо національна валюта втрачає вартість в порівнянні з іншими валютами, це може збільшити вартість імпортованих матеріалів, таких як добрива, насіння, обладнання. Якщо сільськогосподарське підприємство має позики або кредити в іноземній валюті, зміни в обмінному курсі можуть вплинути на вартість відсотків та загальні фінансові витрати. Зменшення вартості національної валюти може призвести до зниження прибутковості експортованої продукції, так як ціни на продукцію в інших країнах можуть залишатися сталими або навіть зростати.

8. Юридична відповідальність. Юридичні ризики для сільськогосподарських підприємств можуть виникати з різних причин і обумовлюватися юридичними вимогами, регулюванням та іншими аспектами правового середовища. Спори щодо права власності на земельні ділянки або зміни в земельному законодавстві можуть призвести до правових конфліктів. Недотримання екологічних вимог може викликати санкції, штрафи та судові позови. Недотримання умов контрактів з постачальниками, покупцями чи іншими сторонами може вести до юридичних проблем. Фінансові труднощі можуть вести до проблем з неплатоспроможністю або банкрутством, що потребує вирішення на рівні судових процедур. Сільськогосподарські підприємства, що діють на міжнародних ринках, можуть стикатися з ризиком порушення санкцій та юридичних наслідків. Сільськогосподарські підприємства повинні бути уважні щодо юридичних аспектів своєї діяльності, ретельно вивчати законодавство та практику його застосування, а також вживати заходів для зменшення юридичних ризиків, таких як правильне ведення документації, консультації з юристами та використання страхових полісів.

9. Протиправні дії третіх осіб. Протиправні дії третіх осіб можуть мати серйозні наслідки для сільськогосподарської діяльності. Випадки крадіжок чи вандалізму на сільськогосподарських ділянках можуть призвести до великих втрат. Незаконні втручання в господарську діяльність, такі як знищення врожаю чи несанкціоновані засіви, можуть завдати збитків. Протиправні дії, особливо ті,

які впливають на якість продукції чи екологічні аспекти, можуть викликати втрату довіри споживачів та негативно позначитися на репутації підприємства. Протиправні дії можуть створювати небезпеку для працівників сільськогосподарського підприємства, зокрема, якщо вони стосуються використання небезпечних речовин чи обладнання.

Для захисту від протиправних дій третіх осіб, сільськогосподарські підприємства можуть приймати такі заходи, як встановлення безпекових систем, використання правових механізмів (наприклад, укладення угод із сусідами), регулярна моніторингова діяльність та взаємодія з органами правопорядку.

Страховання ризиків є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах невизначеності та природних ризиків, які часто пов'язані з цією галуззю. Орієнтовні напрямки страхування ризиків сільськогосподарських підприємств зазначені на рис. 3.11.

Запропонована технологія вироблення управлінських дій регулювання діяльності в залежності від ситуацій ризику та рівня ризикозахищеності в цілому може бути використана в якості спеціалізованого методу виявлення ризиків, які мають найбільш негативний вплив на підприємство. Реалізація вказаної технології має вигляд карти ризиків. У результаті аналізу карти ризиків розробляється стратегія і конкретний план дій по переводу ризиків із зон поміркованого і неприпустимого ризиків у «зелену зону», що являється умовою підвищення стабільності і ефективності діяльності підприємства в цілому.

Управлінська діяльність, особливо в період зростаючих кризових явищ, потребує розробки нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники розвитку торговельних підприємств незалежно від форм власності і функціонально-товарної спрямованості.



Рисунок 3.11 – Ключові напрямки страхування маркетингових ризиків

Джерело: складено автором

Страхування маркетингових ризиків для сільськогосподарського підприємства може включати в себе різні види страхування та стратегії, які спрямовані на зменшення фінансових втрат, пов'язаних із змінами на ринку та маркетинговими чинниками. Щоб вибрати належний вид страхування маркетингових ризиків, сільськогосподарські підприємства повинні ретельно оцінити свої потреби та ризики, консультуватися зі спеціалістами у сфері страхування та вибрати програму страхування, яка відповідає їхнім конкретним умовам та завданням.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо запобігання маркетинговим ризикам аграрних підприємств.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що управління маркетинговими ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління аграрним підприємством та допомагає забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в змінних умовах ринку. Процес управління маркетинговими ризиками в аграрному підприємстві є систематичним і стратегічним підходом до ідентифікації, аналізу, оцінки та управління можливими ризиками, що виникають в контексті маркетингової діяльності. Уникнення ризику означає відмову від здійснення діяльності, пов'язаної з ризиком. Зниження ступеня ризику означає зменшення ймовірності та розміру втрат. До методів зниження ступеня ризику належать: створення резервів, утримання запасів, зовнішнє страхування, диверсифікація ризиків.

2. Проаналізовано, що спеціалізація, яку має досліджуване фермерське господарство, є обґрунтованою, оскільки відповідає як природним, так і економічним умовам Сумського району. Досліджено, що за 2020-2022рр. загальна економічна ефективність виробничої діяльності підприємства погіршилась. Так, підприємство залишається прибутковим, проте рівень рентабельності зменшився на 11,1 п.в. Це стало наслідком скорочення обсягу прибутку на 7,3 млн. грн. поряд із зростанням собівартості продукції на 11,4 млн. грн. Головним чином погіршення було спричинено військовим вторгненням РФ в область та значне мінування полів, що значно ускладнило господарську діяльність.

3. Проаналізовано, що маркетингова діяльність у фермерському господарстві має свої особливості порівняно з іншими видами бізнесу через специфічні умови, в яких працюють сільськогосподарські підприємства. Багато фермерських господарств залежать від природних факторів, таких як погода та сезонні зміни. Маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до цих умов, і фермери часто повинні реагувати на непередбачувані обставини. Зазначимо, що в

досліджуваного господарства є суттєві конкурентні переваги на ринку аграрної продукції, зокрема, значний досвід на ринку, якісна продукція, яка користується стабільним попитом, гарна локація підприємства тощо.

4. Встановлено, що ідентифікація, консолідація та оцінювання маркетингових ризиків підприємства є основою для прийняття ефективних комерційних рішень за умов невизначеності чи нестабільності, а використання відповідних аналітичних методичних підходів в процесі управління ризиками надає можливість формування аналітичної інформації, що сприяє зниженню ступеня впливу ризику на підприємницьку діяльність аграрного підприємства. Комплексне оцінювання маркетингових ризиків господарської діяльності агропідприємств вимагає пошуку релевантних інструментів вимірювання ступеню впливу відповідних ризик-факторів за відповідними рівнями та систематизації отриманих даних задля формування повного масштабного уявлення про діючі загрози порушення стабільної діяльності агропідприємства, визначити причини їх виникнення, наслідки та зв'язок. За допомогою методу експертного аналізу було визначено п'ять основних факторів макросередовища, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств

5. Обґрунтовано, що управління маркетинговими ризиками в сфері сільського господарства здійснюється за такими напрямками як проведення регулярних досліджень ринку, включаючи аналіз попиту, пропозиції, цін, тенденцій споживання, конкуренції та інших факторів, що можуть впливати на ринок сільськогосподарської продукції. Слідкування за діяльністю конкурентів, оцінка їхніх стратегій маркетингу та реакція на зміни в ринкових умовах. За допомогою спеціально розробленої анкети для проведення інтерв'ю з експертами запропоновано систему інструментів для комплексної оцінки ризиків господарської діяльності підприємств. Таким чином, отримано загальну середньозважену оцінку рівня ризику господарської діяльності підприємств Сумської області, виражену у форматі рейтингу. Якісний опис отриманих числових значень рівня ризику надається відповідно до рангової шкали якісної оцінки рівня ризику господарської діяльності підприємств.

6. Доведено, що ризик-орієнтована стратегія - це підхід до управління бізнесом або проектом, який активно враховує потенційні ризики та спрямований на їх передбачення, оцінку, управління та зниження негативних впливів на досягнення мети. Основна ідея полягає в тому, щоб свідомо взяти до уваги можливі небезпеки та несприятливі обставини та розробити стратегії для їх зменшення чи уникнення. Акцентовано увагу на використанні методики COSO ERM, яка допомагає організаціям створити систематичний та інтегрований підхід до управління ризиками, що охоплює всю організацію та допомагає досягати стратегічних цілей при зменшенні негативних впливів ризиків.

7. Обґрунтовано, що карта ризиків слугує інструментом для комунікації та спільного розуміння ризиків у команді та може допомагати при прийнятті рішень для забезпечення успішного завершення проекту чи досягнення бізнес-цілей. У результаті аналізу карти ризиків розробляється стратегія і конкретний план дій по переводу ризиків із зон поміркованого і неприпустимого ризиків у «зелену зону», що являється умовою підвищення стабільності і ефективності діяльності підприємства в цілому. Запропонована технологія вироблення управлінських дій регулювання діяльності в залежності від ситуацій ризику та рівня ризикозахищеності в цілому може бути використана в якості спеціалізованого методу виявлення ризиків, які мають найбільш негативний вплив на підприємство. Доведено, що страхування ризиків є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах невизначеності та природних ризиків, які часто пов'язані з цією галуззю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Athearn J.L., Pritchett S.T. and J.T. Schmit, Risk and Insurance, 6th ed., St Paul: West Pub. Co., 2019, p. 1.
2. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org>. (дата звернення: 24.08.2023).
3. Kutsenko D.M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 50-58.
4. Rausand M. and Hoyland A., HAZOP – Hazard and Operability Study. System Reliability Theory; Models, Statistical Methods and Applications, Second Edi. New York: John Wiley & Sons. 2018. 254p.
5. Renn O. Three Decades of Risk Research: Accomplishments and New Challenges. *Journal of Risk Research*, 2016. p. 90.
6. Бочко О. Ю. Зниження маркетингових ризиків у аграрних підприємствах. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 02.09.2023).
7. Войтович Н.В. Управління маркетинговими ризиками на підприємствах АПК. *Науковий вісник ЛНУВМБТ*. Т.16. №1(58). 2014. С. 78-83.
8. Ганжуренко І.В. Маркетингово-логістична діяльність в системі менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Випуск 3 (81). 2019. С. 86-90.
9. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
10. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.

11. Дорош Н. І. Оцінювання управління ризиками як функція внутрішнього ризикорієнтованого аудиту. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. №5 (194). С.13-21.
12. Євтушенко Г.В. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 49-52.
13. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.
14. Карпенко Л., Чорненька Л. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*. 2022. 180. С. 54-57.
15. Кириченко Н.В. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 9-10. 2021. С. 46-52.
16. Коляда Ю. В., Кмитюк Т. Л., Шатарська І. Ф. Система методів та моделей оцінювання нелінійної динаміки числової міри економічного ризику. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8052> (дата звернення: 18.11.2023).
17. Красноручський О.О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10 – 17.
18. Кушнір С.О. Аналіз ризиків аграрного сектору України та методів запобігання і протидії. *Інтелект XXI*. № 1. 2018. С. 248-252.
19. Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Вип.5. 2016. С.130-134.
20. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics*. 2017. Vol. 3. No. 4. Pp. 97–108.

21. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків: теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 72, n 5. С. 53–63.
22. Мазур К. В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. №1. 2020. URL: <http://economy.nauka.ua> (дата звернення: 14.08.2023).
23. Мазур, К., & Коваль, О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*, (26), (2023). 52-57.
24. Мартинова Л.В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу. дис. Луганський національний аграрний університет. Мелітополь. 2018. 277с.
25. Нудженко О.О. Маркетингові ризики в системі управління підприємством. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 6-7 червня 2023 р.). Суми: СНАУ, 2023. С. 172-174.
26. Нудженко О.О. Сутність маркетингових ризиків в сфері аграрного бізнесу: особливості та класифікація. *II Міжнародна науково-практична конференція «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи»*. 2023.С.14-15.
27. Ротштейн О.П., Ракитянська Г. Б. Діагностика на основі багатовимірних нечітких відношень. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. № 2. С. 97–111.
28. Садовник О.В. Прогнозування маркетингових ризиків під час реалізації стратегії розвитку підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 5 (05). 2016. С. 143-146.

29. Сисоєва І., Загородній А., Пилипенко Л. та ін. Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 7. No. 1. 2021. PP. 164-191.
30. Соколова Ю.О., Чорна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за рахунок брендингу. *Управління змінами та інновації*. 2021. №2. С. 55-62.
31. Уманська В.Г., Раздіховська Ю.М. Методологія і організація оцінювання ризиків маркетингового аудиту в міжнародному торговельному середовищі. *Економічний простір*. №171. 2021. С. 106-110.
32. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с.
33. Устік Т.В. Маркетингове управління суб'єктів агробізнесу: концептуальний підхід: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», м. Харків, 19 травня 2023 р.; Харків: ДБТУ, 2023. С. 223-224.
34. Устік Т.В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2018. №. 3. С. 327-336.
35. Чирва Г.М., Бовкун О.А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів. *Економічні горизонти*. 1(4) . 2018. 52–59.
36. Якошь І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. *Вісник економічної науки України*. №1. 2020. С. 160-162.