

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Ігор ВІНІЧЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКА
ШЛЯХІВ МІНІМІЗАЦІЇ ЇХ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олена ХОХБА

Науковий керівник,
д.е.н., професор

Алла СІТКОВСЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Хохбі Олені Тарієлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Аналіз господарських ризиків та розробка шляхів мінімізації їх впливу на діяльність підприємства

Науковий керівник: _____ Сітковська А.О., І.І., д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2988

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.

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

Вступ

Теоретичні основи аналізу господарських ризиків в діяльності підприємств

Сучасний стан та оцінка господарських ризиків в діяльності підприємства

Напрями мінімізації впливу господарських ризиків на діяльність підприємства

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Модель розвитку ефективної системи управління ризиками в формуваннях аграрного сектору; Комплексний контроль ефективності системи управління ризиками в формуваннях аграрного сектору; Вплив факторів на виникнення ризиків; Структура управління в ТОВ «ДВК»; Діаграма структури виручки від реалізації продукції (в середньому за 2022-2024 рр.), %; Динаміка валових зборів товарних культур, ц.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи аналізу господарських ризиків в діяльності підприємств	квітень-травень 2025	
2	Сучасний стан та оцінка господарських ризиків в діяльності підприємства	червень-липень 2025	
3	Напрями мінімізації впливу господарських ризиків на діяльність підприємства	вересень - жовтень 2025	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад – грудень 2025	

Здобувачка _____
(підпис)

Олена ХОХБА
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Алла СІТКОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ТЕМА: «АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКА ШЛЯХІВ МІНІМІЗАЦІЇ ЇХ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 7 рис., 22 табл., 59 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є стан господарської діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що складаються в процес управління господарськими ризиками в аграрному підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи. Обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо аналізу господарських ризиків та розробки шляхів мінімізації їх впливу на діяльність підприємства.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі при проведенні досліджень використані методи: аналітичний, абстрактно-логічний, порівняння, кількісного та якісного аналізу, метод трендів та рангів.

Проаналізовано сутність категорії «ризик». Висвітлені теоретичні підходи щодо основ аналізу господарських ризиків в діяльності підприємств та визначено особливості управління ними. Розглянуто сучасний стан та здійснена оцінка господарських ризиків в діяльності підприємства. Обґрунтовано напрями мінімізації впливу господарських ризиків на діяльність підприємства.

Результати впроваджені в діяльність товариство з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Ризик, господарський ризик, ресурси, управління ризиками, підприємство, оцінка ризиків

KEYWORDS

Risk, economic risk, resources, risk management, enterprise, risk assessment

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Поняття і сутність господарських ризиків та система управління ними	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків підприємства	14
1.3. Вплив факторів на формування ризиків підприємств	20
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Оцінка виробничих ризиків в діяльності підприємства	34
2.3. Оцінка фінансових ризиків в діяльності підприємства	39
Висновки до другого розділу	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Пріоритетні напрями зниження ризиків в діяльності підприємства	47
3.2. Стратегічні напрями мінімізації ризиків в діяльності підприємства	54
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми.

Сьогодні перед аграрними товаровиробниками стоять складні виклики пов'язані з військовими діями в країні; коливаннями в економіці, які негативно впливають на інвестиційну привабливість бізнесу; зміни кліматичних умов виробництва; погіршення екологічної ситуації, які необхідно вирішувати як з метою забезпечення населення країни продовольством так і посиленням конкурентоздатністю аграрної продукції на міжнародних ринках. Досягти поставленої мети у сформованих умовах можливо приділяючи більше уваги проблемі оцінки та управління ризиками для їх запобігання чи нейтралізації. Аграрні товаровиробники намагаються досягти стабілізації та розвитку балансу на соціально-економічному рівні при ефективному використанні природних ресурсів, спрямованих на їх збереження, щоб задовольнити поточні та стратегічні потреби населення. Роль і значення системи управління ризиками для сталого функціонування підприємств аграрної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища великі, тому що набувають особливої значущості питання адаптації сільськогосподарського виробництва до ризиків, які багато в чому пов'язані з відмінностями в природних, соціально-економічних, техніко-технологічних умовах. Тому виявляти, аналізувати, оцінювати і управляти ризиками необхідно постійно і цілеспрямовано. Посилення негативного впливу зовнішніх макроекономічних факторів на національний агропромисловий комплекс на тлі збереження традиційних галузевих особливостей виникнення ризиків у сільському господарстві диктує необхідність використання принципово нових можливостей аналізу та прогнозування. Тому оцінка рівня і значущості ризиків набуває самостійного теоретичного і прикладного значення. Впровадження та використання аграрними формуваннями системи виявлення ризиків дозволить мінімізувати деструктивні наслідки ризикових ситуацій за допомогою їх прогнозування та попереджувального управління. Формування системи управління ризиками в

управлінні аграрними підприємствами дозволяє мінімізувати втрати, одержувані в результаті господарської діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи. Обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо аналізу господарських ризиків та розробки шляхів мінімізації їх впливу на діяльність підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- висвітлені теоретичних підходів щодо основ аналізу господарських ризиків в діяльності підприємств;
- визначити економічну сутність господарських ризиків і особливості управління ними в аграрному підприємстві;
- розглянути сучасний стан та оцінка господарських ризиків в діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями мінімізації впливу господарських ризиків на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є стан господарської діяльності аграрного підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що складаються в процес управління господарськими ризиками в аграрному підприємстві.

Суб'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі при проведенні досліджень використані методи: аналітичний, абстрактно-логічний, порівняння, кількісного та якісного аналізу, метод трендів та рангів.

Наукова новизна одержаних результатів в роботі полягає в систематизації підходів до управління фінансовими ризиками, де основоположною ознакою стало ведення аграрного виробництва в рамках ресурсно-цільового управління. Обґрунтований інвестиційний проєкт щодо мінімізації кліматичних ризиків для підприємства шляхом використання крапельного зрошення при вирощуванні зернових культур.

Апробація результатів. Результати досліджень апробовані у фаховій статті в фаховому журналі «Агросвіт» (2025, №19), IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року). XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти “Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств” (м. Дніпро, 28-29 квітня 2025 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 74 сторінки, 22 таблиці, 7 рисунків та списку використаних джерел (59 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття і сутність господарських ризиків та система управління ними

Вивчення теоретичних підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволило систематизувати етапи еволюції теорії ризику (класичний, неокласичний, інноваційний, поведінковий, комплексний) як економічної категорії, що дало можливість об'єднати наукові знання щодо даного терміну. Ризики, які супроводжують виробничо-збутове функціонування формуваль, вельми різноманітні, відрізняються між собою за місцем і часом виникнення, сукупністю формуючих екзогенних факторів і ендогенних, а також способами аналізу і алгоритмами управління. Встановлено, що в даний час не існує єдиної думки щодо того, яке ж визначення ризику вважати єдиним (універсальним). Центральне місце в трактуваннях даного поняття, пропонованих вітчизняними і зарубіжними авторами, займають невизначеність, можливість, ситуація, рішення, діяльність, система відносин [11].

Аналіз тенденцій і закономірностей прояву ризиків у аграрній галузі дозволив встановити і комплексно дослідити найбільш поширені негативні ситуації, що проявилися в аграрному секторі в останні роки. Ступінь і напрямки впливу деструктивних факторів на їх функціонування, а також масштаби збитку були різними. Однак незаперечним є факт, що у зв'язку з відсутністю в їх діяльності інтегрованих адаптованих під ризику сучасних систем управління повторення багатьох проблем у майбутньому гарантовано з високою часткою ймовірності.

Аналізування дефініції «ризик» необхідне для поглиблення розуміння його базису та отримання вихідних даних для його діагностування (оцінки), а також прийняття управлінських рішень щодо стратегій та методів обробки

ризик [5]. Проаналізуємо основні з них. Так, ряд дослідників трактує ризик як усвідомлену можливість небезпеки, можливість збитків або неуспіху в якійсь справі, можливість втрати частини активів, недоотримання або неотримання прибутку в результаті впливу несприятливих факторів під час проведення господарської діяльності [32] або можливість настання несприятливої події, в результаті якої суб'єкт, який прийняв рішення, спрямоване на досягнення поставленої мети, втрачає повністю або частково свої ресурси, недоотримує очікуваний дохід або несе не передбачені задумом додаткові матеріальні та фінансові витрати [41]. Ризик є ступенем оцінки небезпеки настання деструктивних явищ [5] або розрахункову ймовірність різних результатів подій, від яких можна застрахуватися [3]. Інший напрямок розкриття його сутності пов'язаний з діями в умовах невизначеності щодо виробництва продукції, їх реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, здійсненням різноманітних проєктів, в процесі яких є можливість оцінити ситуацію і досягти кращих по відношенню до інших суб'єктів результатів або понести найменші втрати [2]. Ризик виступає об'єктивною неможливістю, нездатністю або невмінням підприємства уникнути або мінімізувати загрози своєму бізнесу, зменшивши невизначеність у зовнішньому і внутрішньому середовищі за допомогою використання для цього принципу випереджаючого відображення [12]. В цьому напрямку дослідники розкривають його суть як об'єктивно-суб'єктивну економічну категорію, що характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливої дії на нього ряду об'єктивних або суб'єктивних факторів, які не враховувалися при його плануванні [17]. Інші розкривають його як можливість відхилення характеристик економічного стану об'єкта від очікуваних значень [22].

Наявність множини визначень ризику супроводжується великою кількістю варіантів, які розглядаються класифікації його конкретних проявів (ризикових ситуацій). Такими основними сферами формування ризиків виступають: виробничі, пов'язані зі змінами в засобах виробництва, їх взаємодії, обсягів отриманої продукції; інформаційні, виокремлення з

великого масиву інформації достовірної (особливо в умовах перенавантаження фейкових даних) та формування управлінського рішення в умовах інформаційної невизначеності; ринкові, спричинені установленою на конкретний період на ринку кон'юнктурою, рівнем змагань між суб'єктами, явищами макрорівня, станом і перспективами збутових каналів, тощо; фінансово-економічні розкриваються через спроможність моніторингу для підприємств агросектору щодо кредитоотримання, також пільг в оподаткуванні інше; інноваційні визначаються ймовірністю втрат, що з'являються при виробництві нових товарів (послуг) щодо вкладень формуванням коштів, які можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку; кадрові, передбачає наявність загроз з боку фахівців галузі сільського господарства, які можуть призвести до небезпеки; соціальні, визначають рівень розвитку сільських територій та трудового потенціалу тощо [31].

Існують більш детальні критерії для їх групування (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація ризиків

Перераховані критерії та види (групи) ризиків можуть варіюватися, однак при цьому повинні дотримуватися принципи класифікації, розроблені стосовно до сільськогосподарських формувань. У результаті кожному ризику ідентифікованому буде присвоєно певний перелік критеріїв систематизації, що дозволяють групувати негативні ситуації за однаковими ознаками. Базовим у систематизації викликів, небезпек і загроз є вибір фундаментальних принципів, які дозволяють впорядкувати висвітлені проблеми, щоб класифікація стала основою для визначення способів і заходів управління ними. Сформованими принципами, яким відповідають наявні ризики в підприємствах агросектору є системність, безперервність, ефективність, пріоритетність, динамічності. Принцип системності передбачає, що групування загроз повинно відповідати особливостям формувань цього сектору та специфіки діяльності в них. Безперервності розкривається в постійному перегляді і уточненні ознаки і категорії, за якими групують небезпеки та які повинні відповідати стану і їх характеру. Принцип ефективності полягає у сприянні найбільш точному оцінюванні головних характеристик загроз, таких як ймовірності і частоти виникнення і величини збитку. Пріоритетність, при групуванні і виборі ознак і категорій повинно бути включено найбільш суттєві з них задля уникнення перевантаженості опису небезпек. Динамічність, у відповідності до даного принципу групування повинно відповідати меті і завданням з управління загрозами, покращуватись і видозмінюватись при виникненні для цього вимог і об'єктивних умов [54].

Враховуючи специфіку функціонування формувань аграрного сектора, галузевих особливостей виникнення в них ситуацій з негативним потенціалом розглянемо механізм розвитку ефективної системи управління небезпеками в цій галузі. В основі такої моделі є початковий етап – вхід (проблема, ресурси), перетворення (виходячи з цілепокладання з використанням інструментарію) і виходу (управлінські рішення, результати різних рівнів) на підставі впливу керуючої підсистеми на керовану з позиції системного підходу. Відобразимо її схематично на рис. 1.1.

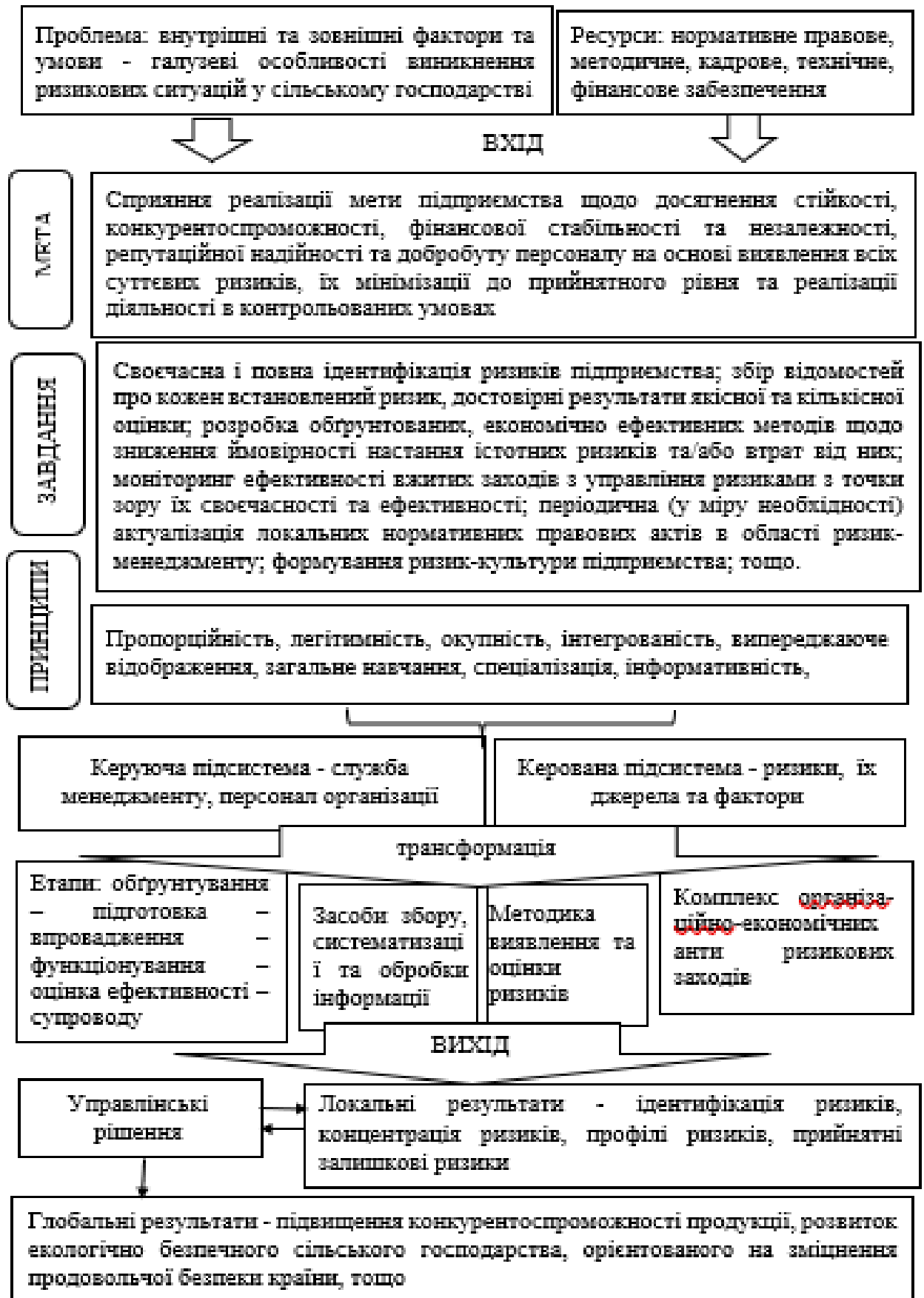


Рис. 1.1 Модель розвитку ефективної системи управління ризиками в формуваннях аграрного сектору

Мета при управлінні загрозами в формуваннях аграрного сектору є досягнення стійкості, незалежності, репутаційної надійності і добробуту персоналу на основі виявлення всіх суттєвих непевностей та їх зниження до найнижчого рівня або до усунення і проведення діяльності в контрольованих умовах.

В основі механізму перебуває керуюча і керована підсистеми, з одного боку, представлені персоналом, з іншого сама загроза, джерела і фактори її появи. Перша підсистема, ідентифікує і вивчає небезпеки на підставі систематизації та обробки інформації, проводить їх оцінку, попереджує їх виникнення за допомогою розроблених планів [36].

Обґрунтування впровадження даної системи в формування проводиться на фактичному аналізі його стану функціонування, виявленні ключових проблем в управлінні всіх видів діяльності в ньому. Аргументована потреба у створенні цієї системи супроводжується прийняттям управлінського рішення враховуючи мінливість ризиків і розробку прогнозів щодо динаміки всіх процесів, тобто моделювати можливі зміни небезпечних ситуацій, та прагнути при оцінці загроз робити вибір того методу, який надає найбільшу об'єктивну інформацію.

Важливе значення при характеристиці етапів управління загрозами має їх оцінка. Так, кількісний підхід передбачає кількісну оцінку ймовірних наслідків настання подій у формуваннях агросектору. Тобто, зазначена оцінка дозволяє визначити розміри окремих ризиків, а аналіз за якісним підходом має на меті визначити фактори, області та види ризиків.

1.2. Методичні підходи до оцінки ризиків підприємства

Враховуючи способи визначення ймовірності настання ризику, величини можливих втрат, привабливості варіантів вкладення капіталу і раціональності поведінки формувань аграрного сектору дозволяють управляти

даним явищем за допомогою його страхування, перерозподілу, диверсифікації виробництва, а також передбачати виклики на державному рівні. Методами управління ризиками, які направлені на їх мінімізацію, нейтралізацію є: ухилення від загроз (страхування, відмова від ризикованих проєктів); локалізації небезпеки; диверсифікації (розподіл загроз за видами діяльності та зонами виробництва, реалізації, інвестицій); компенсації ризиків (стратегічне планування діяльності, прогнозування процесів на макрорівні в різних сферах, моніторинг стану середовища (зовні і в межах формування), створення систем резервів) [6].

Оцінка ризиків передбачає встановлення індивідуальної значущості кожної виявленої і досліджуваної небезпеки. Всі методи їх оцінки об'єднують у такі групи:

1. Нормативні методи ідентифікації небезпек базуються на зіставленні реальних значень ризикових факторів з прийнятими для них нормативами. Нормативи можуть бути розраховані на основі експериментальних даних або встановлені кількісними методами. Для ідентифікації загроз застосовуються методи експертні. До них віднесено: метод Делфі, сценарний метод, метод мозкового штурму і інші.

2. Кількісні методи засновані на аналізі і розрахунку ймовірності несприятливої події, що тягне збиток. Кількісна міра загрози визначається із закону розподілу збитків. Наприклад, для реалізації кількісних методів оцінки загроз недобору врожаю необхідно мати перелік і кількісні характеристики потенційних джерел шкоди.

3. Результати дослідження процесу прийняття рішень з управління агротехнологією як джерела небезпеки. Для цього агротехнологію розглядають за сукупністю процесів. Процес управління комбінується з огляду на управлінські рішення та їх виконання відповідно до пори року і фаз розвитку рослин. Теми зазначених рішень повторюються в кожному виробничому циклі, тобто щороку [29].

Оцінка загроз у формуваннях аграрного сектору починається з їх ідентифікації, в ході якої виявляється і складається спектр властивих йому негативних ситуацій за видами продукції, галузями, видами діяльності, в цілому щодо суб'єкта. В цьому процесі досліджуються чинники (на підставі, наприклад, SWOT-аналізу встановлюється сукупність переваг і недоліків у функціонуванні) щодо забезпечуючих (стимули і каталізatori розвитку) і стримуючих (джерела і фактори ризику) умов. Потім розглядаються якісні параметри та тенденції розвитку формування, особливості його трансформації за допомогою методів опису та порівняння. Визначаються напрямок і сила впливу ознак на досягнуті результати з використанням факторного аналізу. За результатами нього на перспективу здійснюється прогнозування розвитку формування агросектору [22].

Аналіз і оцінка загроз дозволяють встановити кількісні параметри окремих їх видів, до яких відносяться: ймовірність настання одного випадку - найчастіше вимірюється математичною величиною від 0 до 1 або від 0 до 100%; кількість випадків протягом року - показує число ризикових ситуацій, які сталися або відбудуться за календарний рік; втрати від настання одного випадку - являє собою натуральну і вартісну оцінку втрат ресурсів і вартісну оцінку втрат економічних вигод; рівень небезпеки - оцінюється як для одного випадку (формула (1.1)), так і в цілому за рік (формула (1.2));

$$R_i = P_i \times D_i \quad (1.1)$$

де R_i - рівень одного випадку загрози (для формування в цілому, технологічного процесу); P_i - ймовірність настання одного ризикованого випадку; D_i - втрати від настання одного випадку.

$$R_i^t = P_i \times D_i \times F_i \quad (1.2)$$

де $t R_i$ - рівень загроз в річному вираженні; F_i - кількість випадків ризику впродовж року. У процесі дослідження визначено, що загрози відрізняються між собою не тільки ймовірністю і частотою настання, величиною передбачуваного збитку, але і термінами (часом) виникнення і тривалістю дії. З урахуванням даної обставини доцільний розрахунок рівня інтегрального

ризик за видом продукції, галузі, формування як за рік, так і за певний період часу, що потрібен для аналізу. Це дозволить встановити найбільш і найменш ризик-напружені виробничі періоди, що повинно бути враховано в плані розробки і застосування попереджувальних інструментів відповідно до принципу своєчасності оцінки ризиків [16]. Іншими словами, результати розрахунків за формулами (1.1), (1.2) використовуються для визначення рівня інтегрального ризику в необхідному просторово-часовому розрізі: в цілому по організації, галузі, виду продукції в річному вираженні і за який-небудь місяць. Встановлено, що в умовах відсутності, неповноти або недостатності вихідних даних про безпеку розрахунок точних оцінок (кількісних) утруднений або неможливий. Тому можна аналізувати негативні ситуації за допомогою експертного методу, який полягає у присвоєнні виявленим викликам, небезпекам і загрозам певних балів. Оцініть перераховані загрози за такими критеріями, використовуючи пропоновану бальну шкалу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Шкала бальної оцінки ризиків за окремими критеріями

Оцінка	Критерій		
	Розмір втрат від однієї загрози	Ймовірність виникнення загрози	Періодичність настання небезпеки
1-2 бали	Прийнятний	Неможливо або мало ймовірно	Не було і не очікується (практично неможливо)
3-4 бали	Чуттєвий	Скоріш не відбудеться, ніж відбудеться	Не було декілька років, але очікується
5-6 балів	Значимий	Має більшу вірогідність настання	1 раз в рік (рідко)
7-8 балів	Суттєвий	Ймовірність достатня	2-3 рази в рік
9-10 балів	Несприятливий	Обов'язково відбудеться	Більше 4 разів в рік

Використання наведеної бальної шкали дозволить кваліфікувати якісні ознаки безпеки, тобто дати їм оцінку кількісну. За кожною небезпекою на підставі формул (1.3) - (1.5) констатується середня величина арифметична експертних бальних оцінок розглянутих критеріїв.

$$\text{Ймовірність виникнення: } \bar{P}_i = \frac{\sum_{e=1}^s P_i}{s} \quad (1.3)$$

де \bar{P}_i - середньоарифметична бальна оцінка ймовірності настання i -ї загрози; P_i - бальна оцінка e -м експертом ймовірності виникнення i -ї загрози; e - експерт, який брав участь в опитуванні; i - найменування (різновид) загрози; s - число опитаних e -х експертів, що дали оцінку загрози.

Періодичність настання:

$$\bar{F}_i = \frac{\sum_{e=1}^s F_i}{s} \quad (1.4)$$

де \bar{F}_i - середньоарифметична бальна оцінка настання за періодами i -ї загрози; F_i - бальна оцінка e -м експертом настання i -ї загрози.

Величина втрат від настання одного непередбачуваного випадку:

$$\bar{D}_i = \frac{\sum_{e=1}^s D_i}{s} \quad (1.5)$$

де \bar{D}_i - середньоарифметична бальна оцінка величини втрат від настання одного випадку i -ї загрози; D_i - бальна оцінка e -м експертом величини втрат від настання одного випадку i -ї загрози [28]. На підставі розрахованих середніх величин індивідуальних параметрів визначається рейтингова оцінка кожної загрози (формула 1.6)

$$RR_i = \sqrt{\bar{P}_i \times \bar{F}_i \times \bar{D}_i} \quad (1.6),$$

де RR_i - рейтингова оцінка i -ї загрози, максимальне значення дорівнює 10. Індивідуальні рейтингові оцінки загрози за допомогою підсумовування використовуються для розрахунку сукупної рейтингової оцінки інтегральної загрози в певних просторово-часових масштабах.

Всі перераховані вище показники розраховуються також за залишковими загрози після реалізації попереджувальних заходів. Чим вище рейтингова оцінка загрози, тим сильніше їх деструктивний вплив на економічну систему і важливіше розробка ефективного комплексу превентивних дій.

З цією метою розроблена методика комплексного контролю ефективності в формуваннях цієї системи (рис. 1.2). При його проведенні здійснені витрати на попереджувальні заходи з кожного виокремленого ризику і ефект від їх реалізації отримують оцінку (вартісну), їх потім порівнюються між собою.



Рис. 1.2 Комплексний контроль ефективності системи управління ризиками в формуваннях аграрного сектору

Позитивний економічний ефект від впроваджених заходів з мінімізації загрози і його перевищення над витратами дозволяють зробити висновок про досягнення мети по управлінню ситуацією з негативним потенціалом. При подальшому виконання моніторингу акумулюються річні витрати на експлуатацію системи, що включають витрати на реалізацію попереджувальних заходів і обслуговуючий персонал, а також супутні організаційні витрати. Враховується вартісна оцінка залишкових і нових загроз, актуальних на кінець аналізованого періоду. Перевищення економічного і соціального ефекту над витратами дозволяє говорити про досягнення мети системи управління безпеками. Незадовільні результати роботи піддаються ретельному аналізу з прийняттям подальших заходів щодо усунення їх причин. Важливою складовою моніторингу діяльності системи є розробка та впровадження рекомендацій щодо її вдосконалення та підвищення ефективності.

Постійне проведення моніторингу дозволить формуванню оперативно накопичувати та інтерпретувати результати на окремі прогнозовані проблеми та її впливу на діяльність суб'єкта в цілому, а також у разі необхідності своєчасно трансформувати антиризикову діяльність у бік поліпшення її якісних характеристик.

1.3. Вплив факторів на формування ризиків підприємств

Виявлення господарських загрози за обраною методикою полягає з розбору виникнення ризикової ситуації, яка містить предмет, об'єкт і суб'єкт загрози. Далі виявляємо вплив факторів (зовнішніх і внутрішніх), що призводить до цієї ситуації, яка має замкнутий і постійно оновлюється процес виявлення господарських небезпек. Аналізуючи зазначені фактори загроз, виділяють їх види і підвиди. Врахуємо при розгляді чинників ризику загроз: альтернативність (необхідність вибору з декількох можливостей);

суперечливість (призводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою); невизначеність (неточність інформації щодо загрози виникнення, такої як випадковість, зіткнення інтересів, її обмеженість, неможливість визначити точно наслідки впровадження різних заходів тощо).

Зосередимо уваги на тому, що загроза є наслідком невизначеності різних чинників, які можуть бути згруповані за різними ознаками. Ухилення від нього є напрямком, що дозволяє нейтралізувати загрозу та уникнути можливих втрат. У рамках виробництва сільськогосподарського ухилення від небезпеки фінансового є неможливим, тому що ухилення від одного з її виду призводить до виникнення інших загроз.

Окреслити при виявленні ситуації ризикованої всю сукупність факторів, які її обумовили, дуже важко. Їх різноманітністю, що розкриваються як особливості конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, в умовах якої ця діяльність здійснюється. Виявити всі чинники, що позначаються на появі загроз досить складно. По-перше, більшість з них мають як загальні чинники, так і специфічні. По-друге, конкретна небезпека може мати різні причини виникнення залежно від виду діяльності. Серед факторів загроз можна виділити: фактори загроз конкретного ринку і макроекономічні фактори їх конкурентного середовища (табл. 1.2). Проаналізувавши внутрішні фактори, які впливають на невизначеність, не можна не обійти і аналіз впливу зовнішніх. Стосовно впливу цієї сфери на етапі визначення небезпек в господарстві розглядають її торгово-економічну складову (пов'язана з недостатньою фінансовою підтримкою галузі, низький рівень привабливості щодо вкладень, грошових коштів тощо); техніко-технологічну складову – відсутність можливості здійснення технічного переоснащення і технологічного щодо власного виробництва; інституційну – слабкий розвиток інститутів, які забезпечують нормальний розвиток ринку; правову – не належний рівень розвитку законодавчої бази; географічну складову – розміщення підприємства у відповідній зоні та відповідні наслідки щодо витрат на виробництво продукції;

агроекологічну – зумовлену скороченням площ ріллі і збільшенням угідь, які не використовуються; соціальну; макроекономічну тощо.

Таблиця 1.2

Класифікація основних факторів ризику зовнішнього стану

Ознака групування	Найбільш поширені фактори загроз
1. Фактори ризику конкретного ринку:	
-зміни в ринковому стані	Поява нової ніші ринку
	Перегрупування існуючих сегментів ринку
	Зміна типу конкуренції на ринку
-зміни в діях конкурентів	Поява нових конкурентів
	Зміна стратегії виробництва і збуту продукції існуючими конкурентами
-зміни в продуктах конкурентів	Поява нової продукції
	Зміна властивостей існуючої продукції
	Поява нових продуктів-замінників
	Зміна властивостей існуючих продуктів-замінників
-зміни потреб	Зміна платоспроможного попиту
	Поява нових вимог до продукції даного виду
2. Макроекономічні фактори ризику конкурентного середовища	
-зміни властивостей продукції	Введення нових стандартів якості продукції
	Зміни в інноваційній та інвестиційній політиці
	Зміна політики оподаткування, ціноутворення, кредитування
	Зміна зовнішньоекономічної політики

Якщо мова йде про визначення факторів при оцінці загроз інновацій використовують дві групи:

- суб'єктивні, що характеризують стан формування (спеціалізація, виробничі можливості, технічний рівень, надійність контрактів та інвесторів тощо);

- об'єктивні, що не залежать безпосередньо від підприємства (конкуренція, інфляція, політичні та економічні кризи, екологія, тощо).

Об'єднаємо всі фактори впливу у дерево цілей (рис. 1.3).

Принципи попередження загроз, яким повинен відповідати комплекс використовуваних організацією організаційно-економічних заходів, таких як:

1. Випередження - реалізовані заходи повинні прямо або побічно усунути фактор (фактори) загроз, не допускаючи його (їх) переходу в активну фазу.



Рис. 1.3 Вплив факторів на виникнення ризиків

2. Своєчасність - виконання антиризикових заходів має відбуватися в належний час.

3. Логічність - інструменти керуючого впливу повинні органічно впливати із сутності і особливостей очікуваного ризику.

4. Реалізованість - розроблювані заходи повинні ґрунтуватися на існуючих організаційно-економічних можливостях суб'єкта господарювання.

5. Достатність - затверджений комплекс попереджувальних заходів повинен бути повним і в той же час вичерпним.

6. Ефективність - сукупні витрати на нівелювання ризику не повинні перевищувати розмір попередженого збитку.

7. Кінцівка - виключити раз і назавжди виникнення керованих ризикоутворюючих факторів у разі такої можливості.

Специфіка кожного ризикоутворюючого фактора зумовлює зміст обраних превентивних заходів відповідно до принципу логічності, на підставі чого проводиться розробка антиризикового сценарію, а в разі необхідності - декількох, з детальним відображенням конкретних дій і операцій в хронологічному порядку і розрахунком витрат ресурсів. Результатом даного етапу є спектр запропонованих варіантів по нівелюванню загроз. Впровадження попереджувальних заходів передбачає порівняльний аналіз альтернативних антиризикових сценаріїв їх відповідності критеріям оцінки доцільності, в якості яких пропонується наступне: 1) витрати ресурсів оптимальні. Передбачувані витрати праці, сировини, матеріалів, фінансових коштів, інших ресурсів повинні бути раціонально обґрунтовані згідно з принципами реалізованості і достатності; 2) витрати фізичного часу прагнуть до мінімуму. Чим менше тривалість впровадження запропонованого сценарію дій, тим краще відповідно до принципів випередження і своєчасності; 3) величина відверненого збитку прагне до максимуму. Розмір усунутих витрат ресурсів та/або економічних вигод є важливим показником, що безпосередньо впливає на дотримання принципу ефективності; 4) величина відверненого збитку більше або дорівнює витратам ресурсів. Якщо витрати перевищують нівельовані втрати, тобто принцип ефективності не дотримується, запропонований варіант розглядається як можливий для реалізації тільки при відповідності наступному критерію; 5) усунення можливості настання загроз в майбутньому. Якщо один з розроблених сценаріїв дозволить повністю виключити ймовірність виникнення конкретної негативної події в майбутньому і переведе його в статус нульового, тобто настання ризику не передбачається в довгостроковій перспективі, даному варіанту віддається перевага за принципом кінцівки, навіть якщо витрати ресурсів і фізичного часу в такому випадку менш кращі, але при цьому допустимі. За результатами оцінки відповідності розроблених варіантів попереджувальних заходів

перерахованим вище критеріям робиться вибір на користь найбільш доцільного, який впроваджується на підставі локального нормативного правової дії управління загроз. Оцінка ефективності попереджувальних заходів. Після реалізації управлінських рішень оцінюються залишкові і нові небезпеки, дається висновок про ступінь їх істотності для організації. Воно використовується для оцінки ефективності впроваджених антиризикових сценаріїв і надалі для аналізу корисності та значущості управлінської системи загроз як для самого формування аграрного сектору.

Висновки до першого розділу

Впровадження та використання формуванням в сільському господарстві щодо загроз системи управління дозволить мінімізувати деструктивні наслідки їх виникнення за допомогою їх прогнозування, а також дасть можливість здійснювати діяльність господарську в контрольованих умовах, підвищить його стійкість і конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Динамічність і невизначеність середовища, в якому функціонують підприємства, впливає на необхідність керівництва впроваджувати комплексну систему їх управління з урахуванням економічної, екологічної і соціальної діяльності, оскільки орієнтуючись лише на економічні питання та нехтуючи екологічними і соціальними ризиками може мати непередбачувані наслідки для підприємств. Оцінка небезпек є сукупністю регулярних заходів їх аналізу, ідентифікації джерел їх виникнення, визначення можливих масштабів наслідків, прояву факторів загроз і визначення ролі кожного джерела в загальному ризику. Вона проводиться з використанням різних методів вивчення ризику та ґрунтується на аналізі його факторів, а також на встановленні моделей взаємозв'язку показників і умов їх виникнення.

Стратегічні напрямки формування ефективної системи управління загрозами включають комплекс методичних і методологічних інструментів,

серед яких виділені наступні: концептуальна модель розвитку ефективної системи, заснована на системному підході і включає вхід (проблема, ресурси), вплив керуючої підсистеми на керовану (виходячи із сформульованих мети, завдань, принципів з використанням методичного інструментарію), вихід (управлінські рішення, локальні і глобальні результати). В рамках методики запропоновано комплекс етапів виявлення та оцінки небезпеки, а також алгоритм експертної оцінки настання негативних подій. Це дає можливість визначити масштаби концентрації ризикових ситуацій у видовому, просторовому і часовому розрізах; структурно-функціональна схема розробки та реалізації організаційно-економічних заходів щодо попередження загроз у формуваннях, яка включає суб'єктів антиризикового впливу, деталізує та доповнює перелік суб'єктів зовнішнього оточення та відображає їх взаємозв'язок у прийнятті рішень щодо управління деструктивними факторами відповідно до сформульованих цілей, завдань та принципів. Розглянуто алгоритм щодо попередження загроз та методику комплексного моніторингу ефективності даної системи в формуваннях аграрного сектору.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства

Територія ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області розподілена за агроресурсним потенціалом, визначені вони за сформованими кліматичними умовами та ґрунтовою родючістю. Розташування території товариства зручне для реалізації продукції, воно має вигідне положення по відношенню до пунктів постачання і збуту, і пов'язане з наявними облаштованими дорогами (в т.ч. залізничними), а також водними каналами. Зернова галузь має пріоритетне значення в ньому. Від наявності, якісного складу і збалансованості земельних, фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів у процесі їх організації та управління фінансовими ризиками залежить економічна ефективність товариства.

В умовах високої ринкової конкуренції ТОВ «ДВК» не тільки утримує свої провідні (для поточного стану) позиції, а й активно розвивається, ставлячи перед собою нові, все більш складні завдання. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку в результаті здійснення виробничих функцій в галузі рослинництва і збуту цієї продукції.

Відповідно до статуту товариство може займатися такими видами діяльності: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції: зерна, насіння соняшнику та інші; комерційна діяльність, тобто здійснення торговельних, торговельно-закупівельних, посередницьких операцій з будь-якими видами товарів і сировини; ремонт техніки та обладнання; здійснення інших робіт і надання інших послуг. Територія товариства представляє слабохвилясту рівнину, клімат – помірно-континентальний. Характерними рисами і кліматичними умовами є степи на чорноземних солонцях.

В останні роки товариство має стабільну кількість структурних підрозділів і змін не сталося за цей період, що вплинуло на структуру управління в ньому. Покажемо на рис. 2.1. поточну структуру управління товариства, яка була стала весь період спостережень.

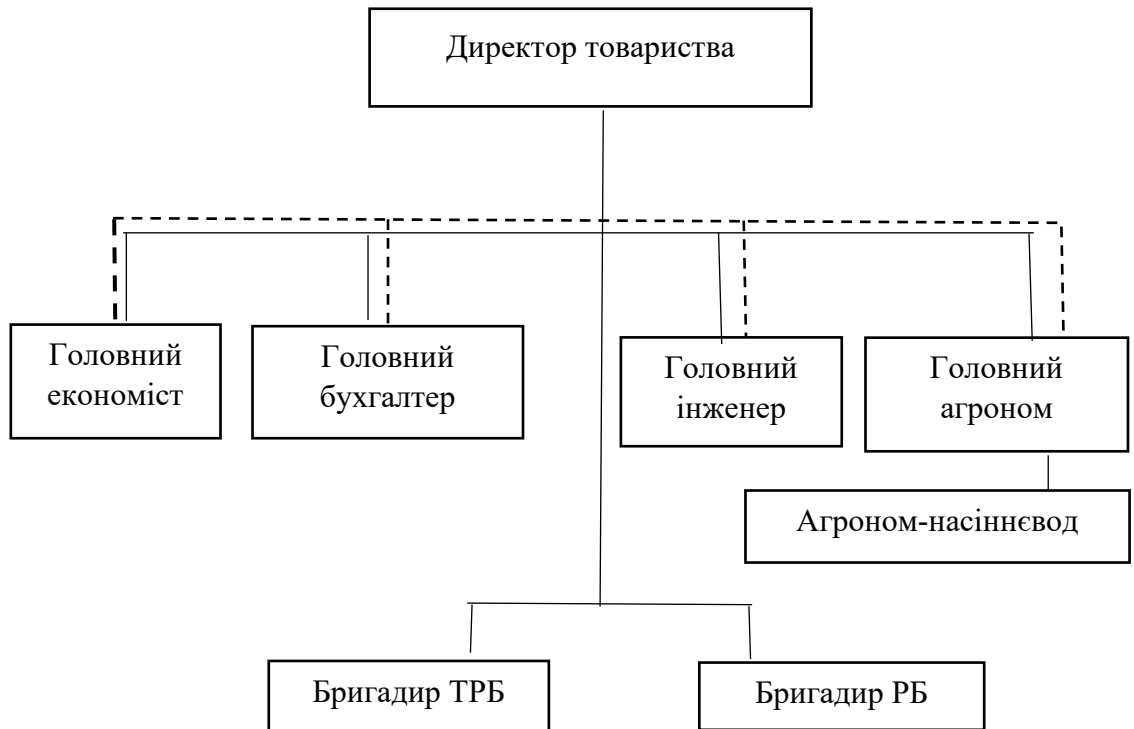


Рис. 2.1 Структура управління в ТОВ «ДВК»

В ТОВ «ДВК» функціональний щабель в керівному складі представлений керівниками відповідних відділів – головних спеціалістів, також в відділі агрономічному у складі є агроном-насінневод. Виробничий підрозділ очолюють бригадири, які мають прямий контакт з робітниками щодо передачі їм управлінських завдань від вищого рівня керівництва.

Клімат і ґрунт дозволяють вирощувати в господарстві різні види культур, в тому числі зернових і технічних. Окрім цих чинників на ефективне використання земель сільгосппризначення впливає організація дій націлених та збереження родючості, що потребує фінансового та технологічного забезпечення. Економічна оцінка землі в галузі відноситься до основних засобів виробництва, і облік площі посівів, інших видів угідь, структури якісних характеристик, закономірно відображають ефективність і

збалансованість використання цих наявних ресурсів. Зміни у складі земель та їх структурний склад в ТОВ «ДВК» розглянемо за показниками, занесеними в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних площ

Показник	2022		2023		2024		2024 до 2022, %
	га	%	га	%	га	%	
Земельна площа – всього	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
в т.ч. с.-г. угіддя	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
з них: рілля	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
Зрошувані землі, га	-		-		53		-
Коефіцієнт освоєння	1		1		1		100,0
Коефіцієнт розораності	1		1		1		100,0
Середньорічна кількість персоналу, осіб	46		47		45		97,8
Припадає на одного робітника ріллі	54,85		53,68		56,07		102,2

У структурі земельних угідь на даний момент переважають сільськогосподарські угіддя, що в процентному вираженні до загальної земельної площі становить 100%, як показують дані табл. 2.1. В структурі самих сільськогосподарських угідь найбільша частка припадає на рілля, яка становить 100%. Розміри площ сільськогосподарських угідь за розглянутий період залишалися незмінними, як і площа ріллі. Важливим позитивним моментом є те, що в 2024 р. в товаристві розпочалися впроваджуватися дії щодо зрошення. Площа цих угідь до загальної площі складає 2,1% і в 2025 році тенденція до зростання цих площ продовжилася.

Для визначення спеціалізації господарства необхідно розглянути структуру товарної продукції за три останні роки, з визначенням питомої ваги окремих видів продукції в сукупній вартості всієї її вартості. На основі даних річних звітів побудуємо рис. 2.2, які будуть в основі визначення спеціалізації. З рис. 2.2 видно, що за останні три роки озима пшениця займала 51,9% надходжень від загальної суми виручки, якщо додатки надходження за цей час

від кукурудзи на зерно – 8,2% і ячменю – 3%, а насіння соняшника – 34,9%, то спеціалізація в товаристві мала зерно-олійний напрямок.

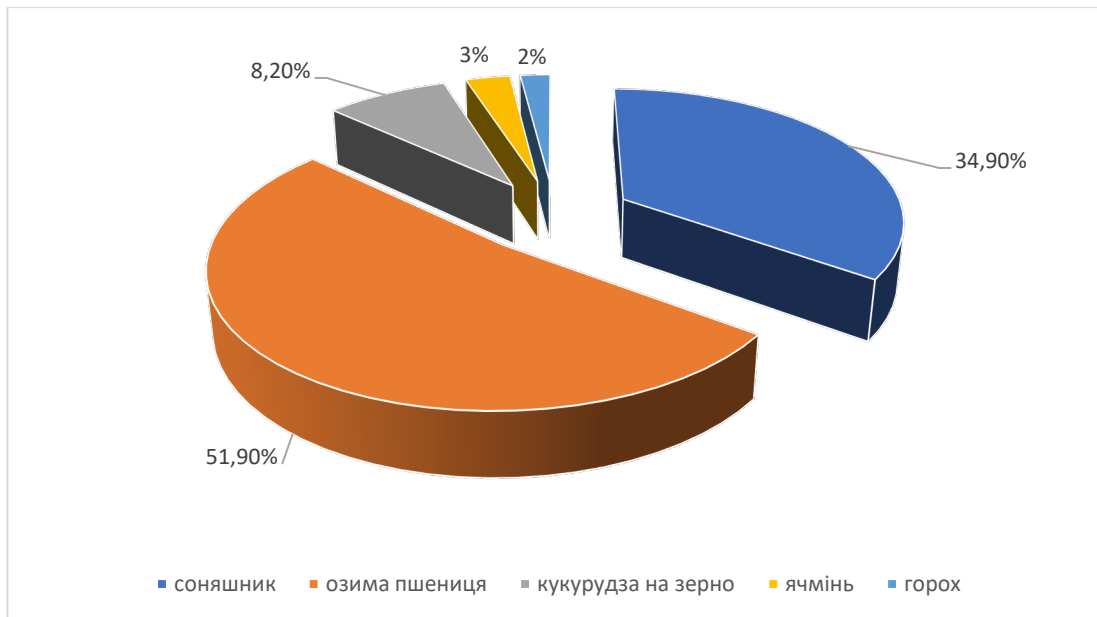


Рис. 2.2 Діаграма структури виручки від реалізації продукції (в середньому за 2022-2024 рр.), %

Для товариства впровадження нових технологій стає найбільш актуальним, тому що від їх рівня формується штат робітників і керівників у товаристві. Їх рівень використання розглянемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівень використання співробітників товариства

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Середньорічна кількість персоналу, осіб	46	47	45	97,8
Затрати праці, тис. люд.-год.	88,43	88,12	86,04	97,3
Трудова активність одного робітника, тис. люд.-год.	1,92	1,87	1,91	99,5
Запас робочого часу (річний), тис. люд.- год.	88,55	90,48	86,86	98,1
Коефіцієнт використання робочого часу	1,0	0,97	0,99	99,0
Трудозабезпеченість	2	2	2	100

Чисельність зайнятих у виробництві, особливо кваліфікованих фахівців, скорочується на 2,2%. Основною причиною зниження кількості персоналу є

відсутність стимулів, оскільки рівень заробітної плати на порядок відрізняється від її розмірів в інших галузях. Низький рівень заробітної плати не сприяє формуванню думки про престижність, впливає на загальне зниження мотивації до продуктивної праці. Стосовно використання цього активу в товаристві бачимо незначне на 0,5% зниження трудової активності працівників, а загалом їх праця використовується раціонально.

Такий високий показник використання праці людей досягається завдяки підвищеній увазі, яку приділяють в товаристві щодо технічної модернізації галузі рослинництва, яка одночасно є базою і суттєвою тенденцією розвитку його економіки в цілому. Наявне технічне оснащення і рівень механізації агровиробництва не дозволяє використати максимально наявні ресурсні можливості, в тому числі продуктивності праці, що істотно збільшує фінансові ризики товариства. Інноваційні ж технології, покликані забезпечувати стійкі темпи зростання, що в разі збільшують виробничі можливості ТОВ «ДВК» за рахунок комплексу механізації і технологічності галузі. Рівень використання фактичного виробничого капіталу товариства здійснено в табл. 2.3 і розрахована його ефективність. Як видно з табл. 2.3, за 3 роки відбулося зменшення в складі активів основних виробничих засобів на 15,8%, що здебільшого обумовлено тим, що за цей період в розглянутому господарстві поступово було виведено частину активів, які були повністю зношені і ліквідовані. Також на підприємстві відбулося значне збільшення оборотних коштів – на 6,6%, що обумовлено додатковим придбанням за розглянутий період використовуваних у виробництві сировини і матеріалів, значним зростанням дебіторської заборгованості. Фондозабезпеченість за 3 роки знизилася, що зумовлено їх зменшенням при незмінності площі сільськогосподарських угідь. Зниження фондоозброєності за 3 роки обумовлено зменшенням чисельності працівників за цей період і вартості основного капіталу. Щодо використання основних засобів в господарстві воно було дуже ефективним, фондоддача зросла в 2,7 рази, відповідно фондомісткість знизилася в цьому ж розмірі.

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих засобів

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Вартість основних засобів, тис. грн.	94570,0	87507,6	79646,9	84,2
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	44370,0	64929,9	47308,1	106,6
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	47005,0	94411,1	108742,7	231,3
Фондозабезпеченість, тис. грн.	3748,3	3468,4	3156,8	84,2
Фондоозброєність, тис. грн.	2055,9	1861,9	1769,9	86,1
Фондовіддача, грн.	0,50	1,08	1,36	272,0
Капіталомісткість, грн.	2,0	0,93	0,74	36,8
Приходиться на одну гривну основних засобів оборотних, грн.	0,47	0,74	0,59	125,5
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,06	1,45	2,30	217,0
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні	344	252	159	46,2
Норма прибутку, %	0,5	0,2	0,7	+0,2 в.п.

Аналогічну тенденцію ефективності використання показали й оборотні засоби, які вдвічі прискорили обертання. Так, в 2022 р. повний оборот вони робили один раз за рік, тоді як в 2024 р. уже 2 обороти.

Показники економічного зростання, інноваційної діяльності, продуктивності праці можуть досягати своєї ефективності за умови раціонального використання трудових, науково-технічних і професійних ресурсів, тобто всіх наявних в господарстві. В табл. 2.4 показані показники, які включають в себе всі вищеперераховані ресурси і результати, отримані від їх експлуатації при виконанні виробничих функцій.

За 3 роки досліджень, як розраховано в табл. 2.4, врожайність всіх сільськогосподарських культур знизилася, тобто за натуральними показниками ефективності використання землі знизилася. Тоді як за вартісними показниками - зросли: за товарною продукцією в 2,3 рази, а прибутком – на 22,6%. Ефективність використання праці людей і виробничого капіталу зросли в 2,4 рази і 2,7 ази відповідно. Рівень рентабельності знизився

на 0,7 в.п., діяльність в товаристві була на рівні самоокупності весь цей час, воно покриває свої витрати надходженнями. Норма прибутку показала зростання на 0,2 в.п., що свідчить про посилення ефективності використання виробничих активів в товаристві.

Таблиця 2.4

Динаміка результатів виробничо-фінансової діяльності

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	2523	2523	2523	100,0
Вартість виробничого капіталу, тис грн	138940,0	152437,5	126955,0	91,4
Кількість працівників, осіб	46	47	45	97,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	47005,0	94411,1	108742,7	231,3
Урожайність, ц/га:				
- соняшник	27,3	25,5	24,9	91,2
- озима пшениця	61,1	55,8	57,3	93,8
- кукурудза на зерно	90,5	84,1	79,9	88,3
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.				
– товарної продукції	1863,1	3742,0	4310,1	231,3
– прибутку	26,99	12,95	33,08	122,6
Отримано товарної продукції, грн.:				
– на 100 грн. основних засобів	50,0	107,9	136,5	273,0
– на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	1021,8	2008,7	2416,5	236,5
– на одну люд.-год.	531,6	1071,4	1263,9	237,8
Рівень рентабельності (збитковості), %	1,47	0,34	0,77	-0,7 в.п.
Норма прибутку, %	0,5	0,2	0,7	+0,2 в.п.

Відзначимо, що на основі підвищення продуктивності праці може бути досягнуто збільшення рівня заробітної плати, що вплине позитивно на мотивацію працівників. Це також може бути вирішено шляхом впровадження технологічної модернізації, сфери підвищення кваліфікації, в тому числі за

рахунок зниження фінансових ризиків та впровадження інноваційних технологій.

2.2. Оцінка виробничих ризиків в діяльності підприємства

Виробничий ризик пов'язаний з ймовірністю гальмування виконання основних економічних процесів у виробничій діяльності. Моніторинг можливостей їх виникнення в ТОВ «ДВК» розпочнемо з аналізу кожного елемента потенціалу і перш за все з обсягів виробництва та реалізації. Валові компоненти виробництва досліджуємо за допомогою натуральних показників (рис. 2.3).

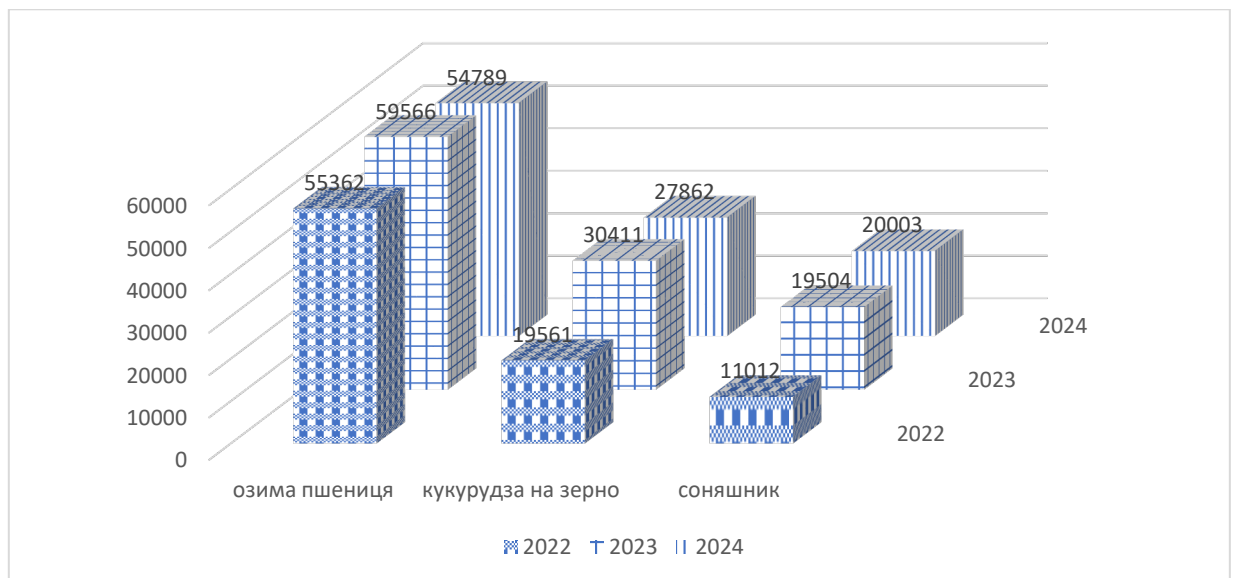


Рис. 2.3 Динаміка валових зборів товарних культур, ц

Дані щодо валових показників товарних культур за 3 роки показали зміни в їх обсягах. Озима пшениця за валовими результатами виробництва знизилася на 1%, підтверджуючи виробничий напрямок. Обсяги виробництва кукурудзи на зерно і соняшник зросли на 42,4% і 81,6% відповідно. Виявлені зміни пов'язані з моделюванням сівозмін (структурні зрушення) так і за рахунок кроків з інтенсифікації (підвищення врожайності культур), що засвідчує малу ймовірність виникнення ризику, пов'язаного з неналежним

виконанням технології вирощування. Також відсутній ризик щодо організації використання посівних площ, так як при незмінних площах валові показники зростають. Ситуація невизначеності має місце у створенні сільськогосподарської продукції, яка дуже часто використовується ТОВ «ДВК» як засіб виробництва (насіння, органічні добрива тощо). Тому йому постійно слід диверсифікувати свою діяльність, адже виявляються ризики при виробництві основної продукції, які генерують створення нових ризиків при використанні продукції як засобів виробництва для основної продукції.

Валові показники прямо впливають на збутову діяльність щодо даних культур. Виявимо в результаті аналізу цього напрямку діяльності можливі види ризику, скориставшись структурою каналів реалізації продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура реалізації продукції в товаристві за каналами, %

Продукція	Рік	Реалізовано – всього, Ц	Рівень товарності, %	Канал реалізації			
				всього	в тому числі		
					паї	оптовим посередникам	інше
Озима пшениця	2022	50164	90,6	100	2,6	86,4	11,0
	2023	52167	87,6	100	2,6	92,9	4,5
	2024	54126	98,8	100	2,6	94,0	3,4
Соняшник	2022	10903	99,0	100	1,8	96,2	2,0
	2023	12337	63,3	100	1,8	95,8	2,4
	2024	13824	69,1	100	1,8	94,0	4,2
Кукурудза зерно	на 2022	19000	97,1	100	2,0	98,0	-
	2023	26776	88,0	100	2,0	98,0	-
	2024	25134	90,2	100	2,0	97,3	0,7

За 3 роки, як показують дані табл. 2.5, ризик низьких обсягів реалізації культур не спостерігався. Стосується це всіх товарних культур, які реалізуються товариством. Рівень товарності був високим, відмічалось в 2023 і 2024 рр. зниження товарності соняшнику, що було прийнято як крок до зростання виручки від реалізації цієї культури на початку нового року для

досягнення більш високих надходжень з неї. Ризик неефективної роботи системи збуту в даному процесі в товаристві не мав місце, оскільки майже весь її обсяг реалізовувався оптовим посередникам і вони самостійно вивозили більшість збіжжя з товариства. Враховуючи, що товарна продукція в ТОВ «ДВК» є характерною для більшості підприємств регіону (пшениця, зерно, кукурудза), то ризик протидії конкурентів не виник, оскільки коригувати конкурентні переваги ТОВ «ДВК» могло лише своїми внутрішніми чинниками (витратами, технологією, кваліфікованими співробітниками), а на зовнішні ціни (середовище ринкове) товариство не мало можливості впливати, використовуючи ціни, які пропонуються на локальному ринку.

З'ясовуючи ризик невідповідності складу вирощуваних товарних культур відповідними умовами для їх росту скористаємося даними витрат на їх вирощування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка витрат за елементами на 1 га посіву, тис. грн.

Елемент витрат	Озима пшениця			Соняшник			Кукурудза на зерно		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	15,2	17,0	17,6	20,4	18,8	18,0	17,5	18,1	16,0
Витрати на оплату праці	1,6	1,8	1,7	1,5	1,6	1,7	0,9	1,1	1,2
Нарахування на оплату праці	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2	0,3
Амортизація	1,4	1,7	1,8	1,8	1,9	2,0	1,1	0,9	0,5
Інші витрати	1,8	2,4	3,3	2,9	1,3	1,6	0,8	2,3	0,9
Витрати	20,4	23,3	24,8	26,9	24,0	23,7	20,5	22,6	18,9

За 3 роки, як показують дані табл. 2.6, в складі елементів витрат максимальну кількість займають матеріальні витрати (більше 70%), отже всі технологічні операції виконуються у відповідності до встановлених нормативів. Таким чином не спостерігається ризик неправильної обробки ґрунту, не порушена система насінництва, присутня достатня кількість засобів боротьби з шкідниками. Однак є великий ризик порушення агро меліорації,

оскільки витрати на її облаштування і використання є низькими, що підтверджують низький розмір витрат за елементом «інші витрати». Частка витрат на оплату праці з нарахуваннями є низька до 10,0%, що породжує ризик втрати кваліфікованих працівників.

Детальніше розглянемо як цей ресурс змінюється в ТОВ «ДВК» і як він впливає на можливість виникнення ризику (табл. 2.7). За 3 роки, як показують дані табл. 2.7, середня зарплата в товаристві зросла в незначному розмірі (15,1%), що не мотивує висококваліфікованих кадрів залишатися у штаті.

Таблиця 2.7

Структура кадрового складу за ознаками

Показник	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чисельність персоналу – всього	46	100,0	47	100	45	100,0	97,8
За віковим складом							
Персонал: до 25 років	7	15,2	6	12,8	4	8,9	57,1
25-40	11	23,9	11	23,4	11	24,4	100,0
41-55	22	47,8	22	46,8	21	46,7	95,5
більше 56 років	6	13,1	8	17,0	9	20,0	150,0
За виконуваними функціями							
Керівники	6	13,0	6	12,8	6	13,3	100
Спеціалісти, службовці, робітники	40	87,0	41	87,2	39	86,7	97,5
Виробіток на одного робітника, тис. грн.	1021,8		2008,7		2416,5		236,5
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн.	131,3		144,9		151,1		115,1
Вироблено одним працівником за рік, люд-год.	1921,5		1873,2		1909,9		99,4

Враховуючи, що зростання продуктивності праці відбулося в 2,4 рази, зростання заробітною плати було менш суттєвим. Підтвердженням тенденції щодо ризикованості у напрямку використання працівників в товаристві є зниження їх кількості на 2,2% (на 2 осіб в 2024 р. відносно 2023 р.), так і зміни

у віковій структурі співробітників, саме молодь (працівники до 25 років) звільнилися і тим самим, їх частка знизилася в загальній кількості до 57,1%, тобто активні молоді співробітники залишили товариство, однією з основних причин став низький рівень оплати праці. За функціональними обов'язками звільнилися один спеціаліст (агроном) і один робітник. В складі керівництва змін не відбулося. Стосовно ризику втрати робочого часу, то в товаристві трудова активність показує ефективність (раціональність) використання праці персоналу в усі 3 роки, вона знаходиться в нормативних межах.

Залучення у технологічний, управлінський процеси персоналу пов'язано з наявним складом виробничих активів. Ризик порушення пропорційності і скорочення оснащення виробничими засобами в ТОВ «ДВК» розглянемо за допомогою показників забезпеченості цим ресурсом при виконанні бізнес-процесів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Забезпеченість основними засобами виконання бізнес-процесів

Показник	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Всього - основних засобів, тис. грн.	94570,0	100	87507,6	100	79646,9	100	84,2
в т.ч.:							
- активна частка основних засобів	68090,4	72	61255,3	70	54159,9	68	79,5
- пасивна частка основних засобів	26479,6	28	26252,3	30	25487,0	32	96,3
Коефіцієнт зношення	0,46		0,52		0,58		126,1
Коефіцієнт придатності	0,54		0,48		0,42		77,7
Навантаження ріллі на 1 трактор, га	245,6		289,9		311,2		126,7

За 3 роки, як показують дані табл. 2.8, частка активної складової основних засобів щорічно знижується з 72% в 2022 р. до 68% в 2024 р. В динаміці зниження її структурі активів склало 20,5%, що є несприятливим для діяльності, так як саме ця складова є основною при створенні продукції (техніка, верстати, обладнання тощо). Відповідно спостерігається

закономірність до зростання пасивної частки цих активів (на 4в.п.), динаміка зниження за 3 роки склала лише 3,7%, що є більш повільніше, ніж активної складової. Отже, технічне оснащення виробництва знижується, зростає кількість зношеної та вибулої з діяльності техніки, придатних до виробництва основних активів складає лише 42%. Звідсіля можна зробити висновок, що є високий рівень ймовірності виникнення ризику з вжитком цього активу в товаристві.

Розглянуті можливі ризики (маркетингові, організаційні та управлінські) у виробничій діяльності ТОВ «ДВК» прямо впливають на ймовірність втрати ним платоспроможності, що показує його нездатність погасити в строк свої фінансові зобов'язання. Враховуючи це оцінимо вид ризику (фінансових) з позиції короткострокової перспективи в товаристві.

2.3. Оцінка фінансових ризиків в діяльності підприємства

Перш за все, врахуємо при аналізі фінансового ризику в ТОВ «ДВК» закономірність, яка притаманна для всіх аграрних підприємств, це неспівпадання робочого часу і часу збирання культур може призвести до часових резервів між витратами і надходженнями. Керівний склад товариства впливає своїми рішеннями на можливості ефективності роботи, особливо на динаміку фінансових результатів (табл. 2.9). Розраховані показники засвідчують ефективність управління всіма активами товариства. У ТОВ «ДВК» спостерігається позитивна тенденція щорічного збільшення виручки, отриманої від реалізації продукції, при цьому можна відзначити, що за 3 роки її величина зросла більш, ніж у 2,3 рази. Собівартість реалізованої продукції також зросла, причому навіть у більш великих розмірах, ніж виручка (в 2,33 рази). Але при цьому можна відзначити, що в 2024 р. прибуток, отриманий в господарстві, перевищує прибуток 2022 р. на 22,5%, хоча як можна зауважити,

в 2023 р. він був мінімальним за розглянутий період, що свідчить про сильне збільшення в 2023 р. витрат підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	47001,9	94411,10	108742,7	231,3
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис грн	46320,7	94084,4	107908,1	233,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	681,2	326,7	834,6	122,5
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис грн	681,2	326,7	834,6	122,5

Саме динаміка чистого прибутку дає можливість спрогнозувати можливі ризики втратити фінансової незалежності. Розрахунки в табл. 2.10 дозволять розширити аналіз цього показника (з використанням рядів динаміки).

Таблиця 2.10

Динаміка чистого прибутку товариства

Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.: до		Темп росту, % до		Темп приросту	
		2022	попереднього	2022	попереднього	2022	попереднього
2022	681,2	-	-	-	-	-	-
2023	326,7	-354,5	-354,5	48,0	48,0	-52,0	-52,0
2024	834,6	153,4	-507,9	122,5	255,5	22,5	155,5

За 3 роки в товаристві управлінські рішення щодо використання активів були ефективними і весь цей час в ТОВ «ДВК» фінансовий результат був позитивним, отримувався чистий прибуток. Він потім розподіляється за різними напрямками, які плануються в межах діючої стратегії. Мінімальне значення чистого прибутку була в 2023 р, максимальний розмір в 2024 р. Приріст чистого прибутку складає за ланцюговим методом 155,5 %. Графічно покажемо коливання на рис. 2.4 чистого прибутку, використавши метод трендів.

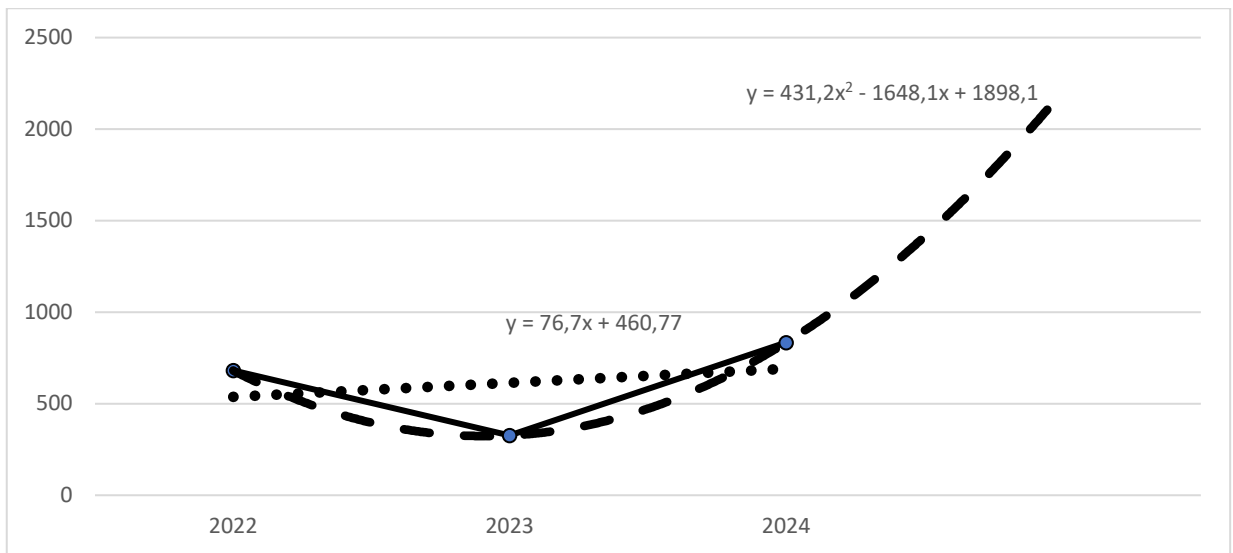


Рис. 2.4 Аналітичне вирівнювання чистого прибутку в ТОВ «ДВК», тис. грн.

В ТОВ «ДВК» як за лінійним так і за поліноміальним трендом фіксується спрямування чистого прибутку до зростання. Так як рівняння тренду поліноміального є більш детальним, воно відображає темп щорічного зростання чистого прибутку на 431,2 тис. грн. ($y=431,2x_2-1648,1x+1898,1$).

Проаналізуємо показники рентабельності (за різними напрямками) в ТОВ «ДВК» в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка рентабельності продукції і діяльності в ТОВ «ДВК»

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, +/-
Рівень рентабельності, %				
- озимої пшениці	2,01	0,56	1,00	-1,01 в.п.
- кукурудзи на зерно	0,87	0,20	-0,80	-1,67 в.п.
- соняшнику	1,27	0,26	1,70	+0,43 в.п.
Рентабельність продажу, %				
- озимої пшениці	1,93	0,54	0,93	-1,00 в.п.
- кукурудзи на зерно	0,77	0,11	-	-
- соняшнику	1,20	0,21	1,64	+0,44 в.п.
Рівень рентабельності (збитковості), %	1,47	0,34	0,77	-0,7 в.п.
Норма прибутку, %	0,5	0,2	0,7	+0,2 в.п.

За 3 роки рентабельність виробництва сільгоспкультур була прибутковою (табл. 2.11), крім кукурудзи на зерно, виробництво і збут якої в

2024 р. було збитковим. Рентабельність знизилася на 1,67 в.п. Зростання рентабельності фіксується при реалізації насіння соняшнику, яке склало 0,43 в.п. Всі культури, які вирощувалися, були в межах окупності, працювали майже в нульовий прибуток, тобто за цей період виручка і собівартості були в однакових межах. Цінова конкурентоспроможність була за всіма цими культурами майже відсутня, рентабельність продажу була близько нуля і суттєво не мала можливості впливати на ціну. Оскільки рівень рентабельності окремих видів культур впливає на рентабельність діяльності в цілому, то й усієї діяльності рентабельність була низькою. Норма прибутку була також в межах нуля.

Для аналізу основних фінансових ризиків використовують показники ділової активності, які можна проаналізувати за об'єктивними значеннями і експертними оцінками спеціалістів. Підприємство можна віднести до певного класу ризикованості залежно від набраної кількості балів, виходячи з фактичних значень розрахованих фінансових коефіцієнтів. Скористаємось наступною шкалою. 1-й клас (100-97,6 балів) – підприємство з абсолютною фінансовою стійкістю і платоспроможністю. Є досить прибутковим, має раціональну структуру майна та його джерел. 2-й клас (94,3-68,6 балів) – підприємство з нормальним фінансовим станом (зазвичай рентабельне), фінансові показники в цілому близькі до оптимальних значень. 3-й клас (65,7-39 балів) – проблемне підприємство, у якого платоспроможність перебуває в межах мінімально допустимого рівня, а фінансова стійкість нормальна, або навпаки - нестійке фінансове становище через переважання позикових джерел фінансування, але є поточна платоспроможність. 4-й клас (36,1-13,8 балів) – підприємство з нестійким фінансовим станом і певним фінансовий ризик. Прибуток відсутній або дуже незначним. 5-й клас (10,9-0 балів) – підприємство з кризовим фінансовим станом, неплатоспроможне, збиткове і абсолютно нестійке.

Група експертів з керівного складу товариства провела на підставі отриманих значень показників стану фінансового товариства оцінку з

присвоєння фактичної кількості балів кожному з них і далі підприємству присвоїла відповідний клас ризику його в товаристві. В ТОВ «ДВК» в динаміці за роки років визначимо клас його ризикованості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Бальна оцінка рівня ризикованості фінансового стану підприємства

Показник	2022		2023		2024		2024 до 2022, %
	К	Бал	К	Бал	К	Бал	
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,41	20,0	3,05	28,0	8,34	25,6	346,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	2,0	0,04	1,8	0,09	3,5	180,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	6,5	0,98	9,2	6,3	16,9	в 12,4 рази
Коефіцієнт автономії	0,54	15,0	0,66	18,0	0,72	19,0	133,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,34	10,0	1,69	12,0	1,79	14,0	133,6
Разом балів	-	53,5	-	69,0	-	79	-
Клас ризику	-	3	-	2	-	2	-

За даними табл. 2.12 бачимо, що в товаристві ризикованість знижується. В 2022 р. клас ризику був третій, в товаристві фінансовий стан був проблемним, тоді як в 2023-2024 рр. воно належало до другого класу ризику. Тобто в останні два роки ТОВ «ДВК» стан фінансовий був нормальний і його виробництво є рентабельним.

Постійний контроль стану фінансового в ТОВ «ДВК» дозволить оперативно виявляти негативні сторони в роботі і вживати відповідних заходів щодо їх ліквідації.

Висновки до другого розділу

В ТОВ «ДВК» за 2022-2024 рр. кількість структурних підрозділів була постійною, структура управління не змінилася. Спеціалізація - зерно-олійна.

Економічна складова діяльності: за натуральними показниками ефективність використання землі знизилася, а за вартісними показниками - зросла: за товарною продукцією в 2,3 рази, а прибутком – на 22,6%. Ефективність використання праці людей і виробничого капіталу зросли в 2,4 рази і 2,7 рази відповідно. Рівень рентабельності знизився на 0,7 в.п., діяльність в товаристві була на рівні самоокупності весь цей час, воно покриває свої витрати надходженнями. Норма прибутку показала зростання на 0,2 в.п., що свідчить про посилення ефективності використання виробничих активів в товаристві.

Аналіз виробничих ризиків показав, що ризик низьких обсягів реалізації всіх культур не спостерігався. Рівень товарності був високим, відмічалось в 2023 і 2024 рр. зниження товарності соняшнику, що було прийнято як крок до зростання виручки від реалізації цієї культури на початку нового року для досягнення більш високих надходжень з неї. Ризик неефективної роботи системи збуту в даному процесів в товаристві не мав місце, оскільки майже весь її обсяг реалізовувався оптовим посередникам і вони самостійно вивозили більшість збіжжя з товариства. Враховуючи, що товарна продукція в ТОВ «ДВК» є характерною для більшості підприємств регіону (пшениця, зерно, кукурудза), то ризик протидії конкурентів не виник, оскільки коригувати конкурентні переваги ТОВ «ДВК» могло лише своїми внутрішніми чинниками (витратами, технологією, кваліфікованими співробітниками), а на зовнішні ціни (середовище ринкове) товариство не мало можливості впливати, використовуючи ціни, які пропонуються на локальному ринку.

Не виявлений ризик неправильної обробки ґрунту, не порушена система насінництва, присутня достатня кількість засобів боротьби з шкідниками (зростання частки матеріальних витрат в собівартості). Є великий ризик порушення агромеліорації, оскільки витрати на її облаштування і використання є низькими, що підтверджують низький розмір витрат за елементом «інші витрати». Частка витрат на оплату праці з нарахуваннями є низька до 10,0%, що породжує ризик втрати кваліфікованих працівників. Так,

зростання продуктивності праці відбулося в 2,4 рази, зростання заробітної плати було менш суттєвим. Підтвердженням тенденції щодо ризикованості у напрямку використання працівників в товаристві є зниження їх кількості на 2,2% (на 2 осіб в 2024 р. відносно 2023 р.), так і зміни у віковій структурі співробітників, саме молодь (працівники до 25 років) звільнилися і тим самим, їх частка знизилася в загальній кількості до 57,1%, тобто активні молоді співробітники залишили товариство, однією з основних причин став низький рівень оплати праці. Стосовно ризику втрати робочого часу, то в товаристві трудова активність показує ефективність (раціональність) використання праці персоналу в усі 3 роки, вона знаходиться в нормативних межах.

Виявлено високий рівень ймовірності виникнення ризику з вжитком основних засобів в товаристві. За 3 роки частка активної складової основних засобів щорічно знижується з 72% в 2022 р. до 68% в 2024 р. В динаміці зниження її структури активів склало 20,5%, що є несприятливим для діяльності, так як саме ця складова є основною при створенні продукції (техніка, верстати, обладнання тощо). Відповідно спостерігається закономірність до зростання пасивної частки цих активів (на 4 в.п.), динаміка зниження за 3 роки склала лише 3,7%, що є більш повільніше, ніж активної складової. Отже, технічне оснащення виробництва знижується, зростає кількість зношеної та вибулої з діяльності техніки, придатних до виробництва основних активів складає лише 42%.

Аналіз фінансових ризиків показав, що ефективність управління всіма активами товариства була високою. У ТОВ «ДВК» спостерігається позитивна тенденція щорічного збільшення виручки, отриманої від реалізації продукції, при цьому можна відзначити, що за 3 роки її величина зросла більш, ніж у 2,3 рази. Собівартість реалізованої продукції також зросла, причому навіть у більш великих розмірах, ніж виручка (в 2,33 рази). Але при цьому можна відзначити, що в 2024 р. прибуток, отриманий в господарстві, перевищує прибуток 2022 р. на 22,5%, хоча як можна зауважити, в 2023 р. він був мінімальним за розглянутий період, що свідчить про сильне збільшення в 2023

р. витрат підприємства. Темп щорічного зростання чистого прибутку на 431,2 тис. грн.

В товаристві ризикованість знижується. В 2022 р. клас ризику був третій, в товаристві фінансовий стан був проблемним, тоді як в 2023-2024 рр. воно належало до другого класу ризику. Тобто в останні два роки ТОВ «ДВК» стан фінансовий був нормальний і його виробництво є рентабельним.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пріоритетні напрями зниження ризиків в діяльності підприємства

Підвищення ступеня впливу господарських ризиків на результати діяльності підприємств агросектору тісно взаємопов'язане з швидкозмінною економічною ситуацією і кон'юктурою ринку, розвитком фінансових відносин з іншими організаціями, виникненням нових для підприємств технологій та іншими факторами.

Прогнозування можливого стану середовища зовнішнього необхідно в діяльності ТОВ «ДВК». При цьому необхідно регулярне спостереження за змінами його факторів, що впливають на діяльність товариства. Середовище, в якому доводиться працювати формуванню, зовнішнє, знаходиться в постійному русі і схильне до змін. Здатність товариства реагувати і прогнозувати ці зміни в цьому середовищі є однією з найбільш важливих складових його успіху, мінімізувати ризик (запобігаючи їм) і в кінцевому – до здатності утримуватись на ринку регіону. Разом з тим ця здатність є умовою здійснення запланованих стратегічних змін в межах формування і прогнозованих змін середовища зовнішнього.

Для формування стратегій управління ризиками формуванням в секторі аграрному Дніпропетровського регіону, потрібен моніторинг і прогноз розвитку технічних можливостей за основними напрямками: модернізація існуючих ресурсозберігаючих новацій; підвищення стандартів організації виробництва; в здійсненні технологічних процесів вдосконалювати комплексно автоматизацію; коригувати управлінські функції; діагностувати кваліфікацію персоналу; тощо.

Ґрунтуючись на даних використовуваної аналітики в Дніпропетровській області, разом з керівниками відповідних підрозділів був складений SWOT-

аналіз пріоритетних напрямків, що діють на різних етапах з не однаковою інтенсивністю в інноваційних технологіях, що впроваджуються в сільському господарстві. SWOT-аналіз поділявся на два незалежні способи вивчення: на базі ТОВ «ДВК» перший метод прогнозу на кожен критичний момент часу залежно від сукупності умов і обставин; другої процедури розгляду компетентної думки фахівців, експертів у даній галузі щодо макроситуації в регіоні. Зазначений аналіз складався за періодами: 1) вивчені переваги та недоліки галузі і регіону. Експерти проаналізували зріз показників профільного накладення при взаємодії. Було застосовано просту і наочну систему оцінювання показників, де плюс один позитивна оцінка, мінус один - негативна оцінка і 10-ти бальну шкалу для розрахунку величини ознаки. Розраховувалися переваги та недоліки щодо можливості виникнення ризиків в аграрній галузі Дніпропетровської області (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка переваг і недоліків
аграрного сектору Дніпропетровської області

Характеристика ресурсного контуру	Оцінка	Оцінка значимості	Ранг
Погодні та природно-кліматичні умови	-1	9,2	-9,2
Ринкова інфраструктура	+1	8,9	+8,9
Технологічна забезпеченість	+1	6,7	+6,7
Доступ на ринок	+1	7,5	+7,5
Канали збуту	+1	6,0	+6,0
Стратегія довгострокового розвитку	-1	6,6	-6,6
Кредитування, страхування	-1	7,3	-7,3
Рівень заробітної плати в регіоні	-1	8,0	-8,0
Законодавча база	+1	6,1	+6,1
Ресурсний потенціал аграрного сектору	+1	9,0	+9,0
Продуктивність праці	+1	8,8	+8,8
Управління витратами виробництва	+1	8,1	+8,1
Разом			30

Показник, якому присвоюється негативна оцінка, характеризує точки вразливості, де присутні ризики господарські. Ґрунтуючись на аналізі сфери функціонування, в якому розглядається технологічний процес підприємств

галузі то до конкурентних переваг можна віднести: значний ресурсний потенціал з використанням фінансових інструментів. Найслабкішою ланкою став природничий фактор, його оцінювали за категоріями - відхилення середньорічної температури повітря від норми, середньорічної кількості опадів, які випали до нормативного значення; кількість виникнення небезпечних агрометеорологічних явищ за рік і всі вони в 2024 і 2025 рр. показали високий рівень ризику для аграрного сектору регіону. До фактору ризику віднесена стратегія довгострокового розвитку, оскільки нестабільність і невизначеність щодо ситуації в межах Дніпропетровської області викликає занепокоєння у виробників аграрної продукції, вони розглядають питання релокації. За іншими характеристиками - створення економічного середовища, що забезпечує рівні можливості підприємствам, підвищення інвестиційної привабливості галузі, наявність і доступність кредитування, реальна можливість технологічної модернізації; все є можливим для формувань. Одночасно в аграрному секторі області відзначається зниження сільгоспвиробництва, що пояснюється його не рентабельністю, а відсутністю трудових ресурсів необхідної якості, кількості та вікових критеріїв. Необгрунтоване зростання тарифів і цін на енергоносії, до яких галузь найбільш чутлива, висока інертність галузі порівняно з іншими галузями все це збільшує ризикованість здійснення виробництва в даній галузі в Дніпропетровській області.

Проведена в табл. 3.2 оцінка впливу цього середовища в Дніпропетровській області на аграрну галузь та його рівень за оцінкою експертів (табл. 3.2). Експертний висновок однозначно називає в числі головних загроз у розвитку аграрного сектора області розташування орних земель в зоні ризикованого землеробства (за природним чинником і військовими діями); присутність загроз для довгострокового планування, тривалий період термінів окупності кредитів в галузі сільськогосподарського виробництва, відсутність фахівців і працівників з професійно-технічною освітою в інші галузі, тощо.

Таблиця 3.2

Характер і рівень впливу середовища зовнішнього на діяльність
аграрних підприємств Дніпропетровської області

Фактори середовища зовнішнього	Вплив середовища		Ранг
	характер	рівень	
Кліматичні умови	-1	8,8	-8,8
Екологізація бізнес-процесів	-1	4,5	-4,5
Міграційні процеси	-1	7,9	-7,9
Агроінновації	+1	8,0	+8,0
Активність інвестиційного середовища	+1	8,3	+8,3
Рівень державної підтримки	-1	5,5	-5,5
Умови виконання контрактів з постачальниками	-1	6,0	-6,0
Умови для розвитку аграрних підприємств	-1	5,9	-5,9
Капітальні витрати на поліпшення земель	+1	7,0	+7,0
Заходи диверсифікації аграрного сектору	+1	6,9	+6,9
Модернізація основного капіталу аграрного сектору	+1	8,0	+8,0
Процеси ціноутворення	-1	6,8	-6,8
Разом			-7,2

Сприятлива або загрозлива ситуація в галузі складається залежно від рівня впливу позитивних або негативних факторів. Об'єктивна ситуація в галузі демонструється ланцюжком даних, що підсумовуються оцінок при вивченні окремих взаємозв'язків в умовах середовища зовнішнього і внутрішнього. Дослідження господарств Дніпропетровської області в аграрному секторі виявили фінансову слабкість галузі при високих мобілізаційних можливостях. Позитивні умови середовища здатні синтезувати, залежно від ситуації господарські ризики частково або повністю (табл. 3.3).

Варіанти рішень розділилися в такому порядку: доступність постачання, сервісного обслуговування, придбання техніки в лізинг, фізичне і моральне застарівання основних засобів; висока собівартість продукції сільгоспвиробників вимушених включати витрати щорічного зростання тарифів і сировинної залежності; відсутність зростання зарплат; інфляційний

фактор, відсутність мотивації персоналу; ослаблення інвестиційної активності в області інноваційних розробок; тощо.

Таблиця 3.3

Діагностика та прогноз розвитку середовища зовнішнього в аграрному секторі Дніпропетровської області

Фактори зовнішнього середовища	Прогноз на 2026 р		Ранг фактору
	ймовірність появи	ймовірність впливу	
Погодні та природно-кліматичні умови	0,8	0,9	-4,99
Екологізація бізнес-процесів	0,7	0,8	-2,11
Міграційні процеси	0,8	0,9	-5,66
Активність інвестиційного середовища	0,8	0,9	+5,23
Умови і стан державної підтримки аграрних підприємств	0,4	0,5	+1,98
Умови виконання контрактів з постачальниками	0,3	0,5	-1,01
Умови для розвитку аграрних підприємств	0,4	0,7	+4,18
Капітальні витрати на поліпшення земель	0,1	0,3	+2,00
Заходи диверсифікації аграрного сектору	0,4	0,7	+5,12
Модернізація основного капіталу аграрного сектору	0,8	0,8	-3,07
Механізм ціноутворення	0,7	0,6	-4,15
Разом			-2,48

У сільському господарстві циклічність як природна особливість середовища зовнішнього є нестабільною в протіканні процесів діяльності господарської, що може сприяти створенню серйозних ризиків. Вирішенням даної проблеми для згладжування піків вразливостей могло б послужити створенням і відрахуванням в фонд підприємства. На базі досліджень і рекомендацій експертів вдалося окреслити наступне – у сфері координації тактики і стратегії взаємодії та розширення частки на ринку, залучення коштів фінансового кредитування. Експерти проранжували прогнозні варіанти подолання кризової тенденції, в галузі аграрного сектора Дніпропетровської області згрупували за ступенем господарської вразливості (ризикованості):

технологічної модернізації основних виробничих фондів, (9,1 бали); розвиток ресурсозберігаючих стратегій, методи і способи адаптації до ринку фінансового (8,8 бали); створення інституційного середовища для підтримки високого рівня сприяння на внутрішньому ринку (7,4 бали); створення прозорого і доступного фінансового ринку з національним інвестиційним центром, оцінили в 4,8 бали.

Дослідження дозволило сформулювати нові підходи до оцінки ресурсів ТОВ «ДВК» для виходу на наступні стратегічні рівні щодо прогнозування ризиків для даного конкурентного формування. З урахуванням впливу експертних оцінок аграрного сектору Дніпропетровської області в цілому зроблена оцінка експертами (головними спеціалістами ТОВ «ДВК») можливих ризиків щодо діяльності господарської в формуванні (тобто внутрішні умови його функціонування). За основу взяті частину ризиків середовища зовнішнього з урахуванням внутрішніх обставин (умов) виробництва, які на експертну думку можуть виникнути в товаристві чи впливати на результати діяльності на перспективу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозування ризиків в ТОВ «ДВК»

Ризик	Питома вага	Ймовірність настання	Бал
Природно-кліматичні умови в ТОВ «ДВК»	0,21	75	15,75
Зменшення кількості працівників	0,15	60	9,00
Рівень фінансування	0,15	54	8,10
Якість агротехнології	0,14	50	7,00
Зміна виробітку на одного працівника	0,10	39	3,90
Якість виконання управлінських функцій	0,10	26	2,60
Збутова інфраструктура	0,10	14	1,40
Система ціноутворення на аграрну продукцію в ТОВ «ДВК»	0,05	8	0,4
Разом	1	-	48,15

Таким чином, загальна оцінка альтернатив ризику становить 48,15 балів, що свідчить про малу ризикову ситуацію в діяльності господарській ТОВ «ДВК». Найвищий рівень ризику, на думку спеціалістів-експертів, для

товариства на перспективу формують кліматичні умови. Засуха, яка знищує посіви і призводить до збитковості виробництва окремих культур (в 2025 році пшениця вирощувалася з нульовим прибутком, соняшник був збитковим) створює найвагоміший вплив на економіку підприємства. На кількість персоналу впливати в формуванні можуть опосередковано, оскільки це зовнішній чинник, вплив може здійснюватися шляхом зростання оплати праці і інших соціальних умов. Стосовно ризику агротехнології, то експерти більш детально розглянули цей чинник, поглибивши аналіз ризиків методом Делфі, який був проведений з позиції оцінки управління агротехнологією в ТОВ «ДВК». Оцінка помилок управління щодо ймовірності виникнення, масштабу наслідків та рівня ризику втрат врожаю виконано за п'ятибальними шкалами матриці ризиків. Результати досліджень відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рівні ризиків втрати врожаю як наслідок суб'єктивних помилок при управлінні технологічними процесами у складі агротехнології в ТОВ «ДВК»

Процес	Можливий ризик	Оцінка		
		розміру рівня наслідків	ймовірності виникнення ризику	рівня ризику втрати врожаю
Оранка	порушення вимог агротехнології (глибина оранки)	середній	малоймовірно	середній
Обробіток ґрунту передпосівний	недостатня вирівняність поля	середній	можливо	середній
Внесення добрив	неоптимальні дози	середній	малоймовірно	середній
Посів	перевищення норми висіву	незначний	малоймовірно	невисокий
	пропуск оптимального терміну	невеликий	малоймовірно	невисокий
Догляд за посівами	відхилення від оптимальних строків заходів	середній	можливо	середній
Збір врожаю	неоптимальні строки	середній	можливо	середній
Зберігання врожаю	порушення строків сушки, зберігання	середній	можливо	середній

Сформульовані експертами можливі помилок у рішеннях щодо управління агротехнологією в ТОВ «ДВК». З них 5 пов'язані з порушенням агротехнічних термінів ведення робіт і 3 з порушенням технічних показників, встановлених регламентом реалізації процесу. Можливий недобір врожаю через суб'єктивні помилки при управлінні різними технологічними процесами оцінюється експертами від 15 до 48% від запрограмованої величини залежно від характеру помилки і процесу, в якому вона здійснена.

Низький рівень ризику всіх інших факторів засвідчує про привабливість і реалізованість проекту, який планується для мінімізації ризику в товаристві, саме в частині з розширення системи зрошення полів. Таким чином, розвиток ресурсного потенціалу ТОВ «ДВК» може сприяти підвищенню ефекту від використання ресурсів і зниження ймовірності виникнення ризиків господарських.

3.2. Стратегічні напрямки мінімізації ризиків в діяльності підприємства

Сучасні кроки щодо зниження ризиків фінансових, підвищення якості продукції практично неможливо без використання прогресивних технологій, які дозволяють не тільки підвищувати обсяги виробництва якісної продукції, а й істотно скорочувати деякі статті витрат, що в підсумку може забезпечити підвищення ефективності виробництва.

Для ТОВ «ДВК», враховуючи несприятливий за умовами виробництва 2025 р. – посуха, яка знищила врожай кукурудзи на зерно і стала в основі збитковості пшениці і соняшнику, лише вирощування ріпаку було прибутковим, оскільки строки збирання цієї культури були до зтяжного періоду посухи. В 2024 році ситуація була не набагато краще, що також вплинуло на зниження валових показників збору ряду культур. Необхідно зауважити, що можна завантажити гектар посіву «технологіями», але

отримання стійких високих врожаїв можливе тільки при оптимальній забезпеченості вологою цих культур при певній (наявній) якості земель.

Технології водної меліорації не нові в аграрному секторі, вони пов'язані, по-перше, з використанням в сучасних реаліях нового покоління обладнання, в якому застосовуються автоматичні системи управління параметрами вологості, а, по-друге, із застосуванням прогресивного методу вирощування рослин в ґрунті.

Більшу кореневу систему розвивають водні меліорації у рослин, що дозволяє використовувати більше поживні речовини ґрунту і з привнесених добрив [2]. При оптимальній забезпеченості рослин вологою продуктивність добрив збільшується і, навпаки, при дефіциті вологи в ґрунті - зменшується. З табл. 3.6 можна бачити врожайність в помірнопосушливій рік і в рік засушливий.

Таблиця 3.6

Ефективність добрив в умовах природного зволоження і при зрошенні, ц/га

Культура	Показник	Вологозабезпеченість	
		Посуха	Помірнопосушливий рік
Пшениця озима	Врожайність з невдобреного ґрунту, ц/га	9,5	22,4
	Врожайність з внесенням добрив, ц/га	10,2	26,2
	Приріст врожайності, ц/га	0,7	3,8
Кукурудза на зерно	Врожайність з невдобреного ґрунту, ц/га	18,9	31,9
	Врожайність з внесенням добрив, ц/га	20,2	36,7
	Приріст врожайності, ц/га	1,3	4,8

З табл. 3.6 видно, що збільшення врожайності озимої пшениці на удобрених площах полі при зрошенні на 27,5% більше, ніж на богарних землях в помірнопосушливий рік, а приріст врожаю кукурудзи на зерно на удобрених площах при зрошенні більше на 44,8%, ніж на богарних землях в помірнопосушливий рік.

Зрошення як основний вид меліорації перетворює повітряно-водно-тепловий баланс, живильний режим ґрунтів, створює найбільш сприятливі умови для вегетації рослин і забезпечує на цій підставі, кратно збільшення врожайності [28], а це означає збільшення доходу з одиниці оброблюваної площі в порівнянні з богарними землями. Так, при вологості 80% при нормі зрошення 3300 м³/га збільшується продуктивність озимої пшениці, яка може скласти 33,5% від продуктивності.

За результатами роботи 2022 р., в ТОВ «ДВК» при вирощуванні кукурудзи на зерно на невеликих площах до 20 га було впроваджене крапельне зрошення, яке показало гарні результати і кроки по його впровадженню розглядаються і здійснюються майже щорічно. Було розширено площі в 2025 р. до 30 га і на 2026 р. планується ще розширити площі під зрошення. Результати продуктивності його застосування в ТОВ «ДВК» можна побачити на врожайності зернових культур (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Продуктивність зернових культур на зрошуваних і богарних землях
в ТОВ «ДВК»

Показник	2022	2023	2024	2025	В середньому за 2022-2025 р.	
Врожайність озимої пшениці, ц/га	61,1	55,8	57,3	20,5	48,68	
В т.ч. на:						
- зрошенні	-	-	-	24,5	8,17	
- богарі	61,1	55,8	57,3	16,5	46,68	
Різниця в	ц/га	-	-	-	8,0	4,0
	%	-	-	-	48,5	-
Врожайність кукурудзи на зерно, ц/га	90,5	84,1	79,9	10,4	66,23	
В т.ч. на:						
- зрошенні	-	86,2	84,6	10,4	60,40	
- богарі	90,5	82,0	75,2	-	82,57	
Різниця в	ц/га	-	4,2	9,4	10,4	8,00
	%	-	5,1	12,5	100,0	-

Як бачимо в табл. 3.6 в несприятливих умовах виробництва (природний чинник – посуха) товариство на зрошуваних землях отримало малу врожайність кукурудзи на зерно, тоді як на богарі вона була відсутня із за них. В деяких господарствах району цю культуру зовсім не збирали, оскільки витрати на збирання навіть не окупляться її врожайністю.

При програмуванні врожаю на 2026 р. вносяться підвищені дози добрива під зернові культури, що вимагає і підвищеного рівня вологості ґрунту але і продуктивність кукурудзи на зерно зростає мінімально з 70 до 100 ц/га, пшениці озимої до 60 ц/га.

На даний момент в ТОВ «ДВК» зрошення частково застосовується при вирощуванні зернових культур (кукурудзи на зерно і був проведений посів пшениці озимої). Площі, які мають систему зрошення дуже малі. В 2026 році в ТОВ «ДВК» планується здійснити проведення зрошення на додаткових площах. З цією метою розглядається вибір крапельного зрошення. Як і для підземної та крапельної системи зрошення, воно має як переваги так і складні моменти. Стосовно складностей, то крапельне є більш високовартісним в установці, його потрібно регулярно обслуговувати, водночас воно має головну перевагу – зростання врожайності. Даний вид зрошення враховуючи сучасні агроінновації стає ефективнішим все більше і більше. Застосування датчиків, які вимірюють вологу в землі, створює умови для визначення точної потреби в ній для сільськогосподарських культур, забезпечуючи їм сприятливу базу для зростання. Враховуючи ризик в господарстві, який встановили експерти – зміну клімату (посуха) і зниження рівня водного забезпечення, важливість цієї системи є нагальною необхідною.

Для мінімізації даного ризику запропоновано придбати 2 плангобарабанні установки серії Master Range MDT12 (фірма Irrimec) загальною вартістю 500 тис. грн.. Країна, де створюється система – Італія. Основні переваги її впровадження є автоматизація ряду технологічних процесів, низькі витрати на використання води, підвищення продуктивності, висока універсальність використання.

Запропоноване устаткування є цікавим для ТОВ «ДВК» оскільки виробництво кукурудзи на зерно є важливим для нього, а саме воно має облаштування для зручного поливу цієї культури, що позитивно відобразиться на її продуктивності.

Для товариства реалізація даного проєкту з реалізації зрошення частини посівних площ і придбання відповідного обладнання відбудеться за рахунок власних коштів. У ситуації впровадження цих інвестицій на 2026 р. будуть зроблені вони в придбання цього обладнання з аксесуарами на загальну суму 0,5 млн. грн. Собівартість реалізованої продукції і виручки в цьому році дорівнюватиме сумі відповідних витрат і виручки з урахуванням показників діяльності 2024 р.. У 2026 р. до собівартості реалізованої продукції, виробленої в у попередніх умовах (з мінімальною системою зрошення), додається сума собівартості реалізованої продукції, яка буде отримана в результаті виробництва з цією системою і з врахуванням суми амортизаційних відрахувань від зростання вартості основних засобів та витрат на воду та інші експлуатаційні витрати.

Водні ресурси - це природний засіб впливу на економічне зростання інтенсивного типу за допомогою природного фактора виробництва - землю, в той же час будучи засобом виробництва. Дослідження впровадження проєкту з впровадження зрошення на частині посівних площ в ТОВ «ДВК» проводилися для обґрунтування створення ефективного водно-земельного ресурсу і це об'єднання правомірне, але проглядається явна нестача в цьому ресурсі саме водного, що є характерним для останнього періоду (3-5 років) спонукає до створення більш розширеного, за своїми можливостями ресурсу, об'єднавши наявні резервуари водні в товаристві так і природні об'єкти.

Оплата водних і земельних факторів виробництва у витратах рослинницької продукції при використанні даної системи буде набагато нижче, яка буде спрямовуватися на збереження природної родючості ґрунтів, ніж придбання за сформованою схемою водних і земельних факторів по роздільності і без наукового обґрунтування. Апробація і втілення проєкту

збільшення зрошуваних площ розраховуємо для такої культури як кукурудза на зерно, що обумовлено вже наявним досвідом її вирощування з поливом в товаристві в 2024 р. Результати ефективності виробництва її покажемо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Ефективність вирощування кукурудзи на зерно до і після впровадження зрошення в ТОВ «ДВК»

Показник	2024	2026	2026 до 2024, %
Врожайність, т/га	8,0	9,6	120,0
Площа посіву, га	349	349	100,0
Витрати виробництва на 1 га, тис. грн. в т.ч.:	38,9	40,4	103,9
- спеціалізовані витрати (агротехнічні заходи) на зрошуваних землях, грн.	2,4	5,0	208,3
- витрати на систему добрив	1,2	1,2	100,0
Всього витрат, тис. грн.	13576,1	14099,6	103,9
Прибуток на 1 га, грн.	149,6	160,2	107,1
Рентабельність виробництва, %	3,8	6,1	+2,3 в.п.

Реалізація проєкту з розширення посівних площ, які будуть зрошуватись в ТОВ «ДВК» перш за все спрямоване на мінімізації природно-кліматичного виклику (ризик), який виник у формуванні в останні три роки. По друге, використання системи зрошення дозволить навіть при повній засухі забезпечити покриття витрат і отримати «нульовий» прибуток. Його впровадження при вирощуванні кукурудзи на зерно (з урахування зростання частки витрат на утримання, обслуговування системи) дозволить підвищити прибуток на 1 га в 7,1% (табл. 3.8). Рівень рентабельності цієї культури зросте до 6,1%, тобто на 2,3 в.п. в плановому (2026 р.).

Реалізація інвестиційного проєкту дає більший позитивний ефект в порівнянні з наявною системою меліорації в товаристві, передбачуваний щорічне зростання витрат 3,9% і виручки - 10%, подальше виробництво продукції тільки на богарі призведе до отримання збитків, і виникнення

ризик, в тому числі фінансового, в той час як реалізація розглянутого інвестиційного проєкту допоможе уникнути цього і забезпечить подальше отримання прибутку.

Уникнути повністю ризик в інноваційній діяльності неможливо, так як інвестиції і ризик - дві взаємопов'язані категорії. Для зниження ризику в інноваційній діяльності в агропромисловому комплексі може бути використано кілька шляхів: страхування; резервування; диверсифікація діяльності; лізинг.

Використання лізингу в умовах ТОВ «ДВК» є пріоритетним кроком в мінімізації ризиків, оскільки дозволяє модернізувати виробничий капітал з мінімальним впливом ринкових ризиків за рахунок додаткових джерел фінансування, зниження оподаткування шляхом внесення цих платежів у собівартість та уникнути залучення кредитів щодо придбання техніки, устаткування і прискорення освоєння взятої в лізинг техніки.

Найбільш ефективним інструментом в боротьбі з виробничими ризиками та забезпеченні таким чином сталого розвитку сільського господарства виступає страхування. Оскільки воно передбачає одночасний захист виробника від ризиків як фінансового, так і природно-кліматичного характеру. Але через високий ступінь ризику, в аграрному секторі, страхування врожаю є досить дорогим, тому для забезпечення його доступності для аграріїв здійснюється державна підтримка за рахунок коштів бюджету або надання пільг аграрним виробникам.

Слід пам'ятати про необхідність поширення інформації про послуги сільськогосподарського страхування серед виробників, так як чим більше вони будуть знати про цей напрямок страхового захисту, тим ефективніше управляти ризиками, що виникають в процесі ведення ними своєї діяльності. Також це дасть їм можливість отримувати більш вільний доступ до кредитів і вибирати страхову компанію з якісним страховим продуктом, тобто цей інструмент мінімізації ризику повинен допомагати стійко розвиватися виробництву сільськогосподарської продукції.

Отже, страхування може бути одним з найбільш ефективних інструментів з управління такими ризиками. Однак на сьогоднішній день цей інструмент не досяг достатнього розвитку оскільки в країні ряд формажорних обставина страхові компанії не компенсують і виробники мають обмежені можливості по використанню страхових угод для забезпечення стабільності свого економічного становища. Товариство вважає за краще такі інструменти, як диверсифікацію і сезонні кредити для управління ризиками, приділяючи при цьому незначну увагу страхуванню.

З метою мінімізації ризиків був проведений SWOT-аналіз страхування підприємства. Виділимо основні можливості, які можна врахувати для ТОВ «ДВК»:

- воно самостійне в виборі страхової компанії, переліку ризиків, варіантів їх відшкодування і інших умов;
- джерело відшкодування майнової шкоди під час втрати врожаю від природних ризиків;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок дотримання агротехнології і інших умов ведення діяльності, які можуть бути передбачені договорами страхування.

Основною перешкодою для ефективного страхування може бути низька якість страхових послуг.

При цьому проведенні аналізу зовнішніх можливостей і загроз допомагає у визначенні та реалізації стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі і у виборі оптимальних для конкретних умов інструментів управління ризиками. А певні особливості кожного з інструментів допомагають повніше адаптувати його до конкретних умов виробництва. Впровадження ефективних інструментів мінімізації існуючих ризиків може стати передумовою досягнення сталого розвитку товариства на перспективу.

Висновки до третього розділу

Управління фінансовими ризиками можливе на основі передбачення ризикової ситуації, ґрунтуючись на ситуацію розвитку економічного і політичного стану країни, природні і погодні умови, технічний і технологічний потенціал аграрного сектору. Інструментом, що дозволяє прогнозувати результат подій у ньому, а також впливати на прогнозований результат є стратегічні дослідження, які дозволили виділити проблемні зони у виробництві сільськогосподарському Дніпропетровської області на перспективу і для ТОВ «ДВК» з урахуванням регіональних ризикових моментів. Управління ризиками за допомогою виявлення їх в довгостроковій перспективі дозволяє довести ризик до прийняттого рівня, планувати заходи, що попереджають і усувають несприятливий вплив зовнішнього середовища.

В результаті досліджень встановлено, що найслабкішою ланкою на довгострокову перспективу для Дніпропетровської області стає природничий фактор, його оцінювали за категоріями - відхилення середньорічної температури повітря від норми, середньорічної кількості опадів, які випали до нормативного значення; кількість виникнення небезпечних агрометеорологічних явищ за рік (за результати спостережень 2024 і 2025 рр.), який показав найвищий рівень ризику для аграрного сектору області. До фактору ризику віднесена стратегія довгострокового розвитку, оскільки нестабільність і невизначеність щодо ситуації в межах Дніпропетровської області викликає занепокоєння у виробників аграрної продукції, вони розглядають питання релокації. Третім прогнозованим фактором ризику є недостатність трудових ресурсів за рахунок зниження пропозиції на ринку праці певних категорій працівників.

Прогнозування ризиків ТОВ «ДВК» показало, що на перспективу з урахуванням експертного прогнозу ризику на підприємстві 48,15 балів, який засвідчує стійку позицію діяльності щодо впливу ризиків, найвищий виявлений ймовірний ризик пов'язаний зі зміною природно-кліматичних умов виробництва. Засуха, яка знищує посіви і призводить до збитковості

виробництва окремих культур (в 2025 році пшениця вирощувалася з нульовим прибутком, соняшник був збитковим) створює найвагоміший вплив на економіку підприємства. З цією метою для мінімізації його впливу запропоновано інвестиційний проєкт з розширення системи зрошення при вирощуванні зернових культур (кукурудзи на зерно). Вартість проєкту 0,5 млн. грн., який реалізується за власні кошти товариства. Його впровадження при вирощуванні кукурудзи на зерно (з урахування зростання частки витрат на утримання, обслуговування системи) дозволить підвищити прибуток на 1 га в 7,1%. Рівень рентабельності цієї культури зросте до 6,1%, тобто на 2,3 в.п. в плановому (2026 р.).

Мінімізація ризику щодо забезпечення ТОВ «ДВК» висококваліфікованим персоналом може бути здійснена за рахунок перегляду системи оплати праці, підвищенням соціальних гарантів та мотиваційних механізмів.

Мінімізація ризиків від суб'єктивних помилок при управлінні різними технологічними процесами в аграрному виробництві (оцінюється експертами від 15 до 48% від запрограмованої величини врожаю) можуть бути усунені шляхом підвищення кваліфікації керівного персоналу, залученням дорадчих організацій та взаємодією з науковими установами Дніпропетровської області.

Мінімізацію ризиків в діяльності в ТОВ «ДВК» запропоновано з урахуванням всіх наявних ресурсів здійснювати в напрямках диверсифікації виробництва, застосуванні сезонних кредитів, а також розширити обсяги застрахованих посівів з урахуванням факторів зовнішнього стану (прифронтові території) і можливостей здійснення страхування на цих територіях.

Використання лізингу в умовах ТОВ «ДВК» є пріоритетним кроком в мінімізації ризиків, оскільки дозволяє модернізувати виробничий капітал з мінімальним впливом ринкових ризиків за рахунок додаткових джерел фінансування, зниження оподаткування шляхом внесення цих платежів у

собівартість та уникнути залучення кредитів щодо придбання техніки, устаткування і прискорення освоєння взятої в лізинг техніки.

Впровадження ефективних інструментів мінімізації існуючих ризиків може стати передумовою досягнення сталого розвитку товариства на перспективу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Впровадження та використання підприємствами в сільському господарстві щодо ризиків системи управління дозволить мінімізувати деструктивні наслідки їх виникнення за допомогою їх прогнозування, а також дасть можливість здійснювати діяльність господарську в контрольованих умовах, підвищить його стійкість і конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

В ТОВ «ДВК» за 2022-2024 рр. кількість структурних підрозділів була постійною, структура управління не змінилася. Спеціалізація - зерно-олійна. Товариство ефективно використовує всі наявні ресурси.

Аналіз виробничих ризиків показав, що ризик низьких обсягів реалізації всіх культур не спостерігався. Рівень товарності був високим, відмічалось в 2023 і 2024 рр. зниження товарності соняшнику, що було прийнято як крок до зростання виручки від реалізації цієї культури на початку нового року для досягнення більш високих надходжень з неї. Ризик неефективної роботи системи збуту в даному процесі в товаристві не мав місце, оскільки майже весь її обсяг реалізовувався оптовим посередникам і вони самостійно вивозили більшість збіжжя з товариства. Враховуючи, що товарна продукція в ТОВ «ДВК» є характерною для більшості підприємств регіону (пшениця, зерно, кукурудза), то ризик протидії конкурентів не виник, оскільки коригувати конкурентні переваги ТОВ «ДВК» могло лише своїми внутрішніми чинниками (витратами, технологією, кваліфікованими співробітниками), а на зовнішні ціни (середовище ринкове) товариство не мало можливості впливати, використовуючи ціни, які пропонуються на локальному ринку.

Виявлений великий ризик порушення агромеліорації, оскільки витрати на її облаштування і використання є низькими, що підтверджують низький розмір витрат за елементом «інші витрати». Частка витрат на оплату праці з нарахуваннями є низька до 10,0%, що породжує ризик втрати кваліфікованих працівників. Так, зростання продуктивності праці відбулося в 2,4 рази,

зростання заробітної плати було менш суттєвим. Підтвердженням тенденції щодо ризикованості у напрямку використання працівників в товаристві є зниження їх кількості, так і зміни у віковій структурі співробітників, саме молодь (працівники до 25 років) звільнилися і тим самим, їх частка знизилася в загальній кількості до 57,1%, тобто активні молоді співробітники залишили товариство, однією з основних причин став низький рівень оплати праці. Стосовно ризику втрати робочого часу, то в товаристві трудова активність показує ефективність (раціональність) використання праці персоналу в усі 3 роки, вона знаходиться в нормативних межах.

Виявлено високий рівень ймовірності виникнення ризику з вжитком основних засобів в товаристві. За 3 роки частка активної складової основних засобів щорічно знижується з 72% в 2022 р. до 68% в 2024 р. В динаміці зниження її структурі активів склало 20,5%, що є несприятливим для діяльності, так як саме ця складова є основною при створенні продукції (техніка, верстати, обладнання тощо). Отже, технічне оснащення виробництва знижується, зростає кількість зношеної та вибулої з діяльності техніки, придатних до виробництва основних активів складає лише 42%.

Аналіз фінансових ризиків показав, що ефективність управління всіма активами товариства була високою. У ТОВ «ДВК» спостерігається позитивна тенденція щорічного збільшення виручки, отриманої від реалізації продукції, при цьому можна відзначити, що за 3 роки її величина зросла більш, ніж у 2,3 рази. Але при цьому можна відзначити, що в 2024 р. прибуток, отриманий в господарстві, перевищує прибуток 2022 р. на 22,5%, хоча як можна зауважити, в 2023 р. він був мінімальним за розглянутий період, що свідчить про сильне збільшення в 2023 р. витрат підприємства. Темп щорічного зростання чистого прибутку на 431,2 тис. грн.

В товаристві ризикованість знижується. В 2022 р. клас ризику був третій, в товаристві фінансовий стан був проблемним, тоді як в 2023-2024 рр. воно належало до другого класу ризику. Тобто в останні два роки ТОВ «ДВК» стан фінансовий був нормальний і його виробництво є рентабельним.

В результаті досліджень встановлено, що найслабкішою ланкою на довгострокову перспективу для Дніпропетровської області стає природничий фактор, який показав найвищий рівень ризику для аграрного сектору області. До фактору ризику віднесена стратегія довгострокового розвитку, оскільки нестабільність і невизначеність щодо ситуації в межах Дніпропетровської області викликає занепокоєння у виробників аграрної продукції, вони розглядають питання релокації. Прогнозування ризиків ТОВ «ДВК» показало, що на перспективу з урахуванням експертного прогнозу ризику на підприємстві 48,15 балів, який засвідчує стійку позицію діяльності щодо впливу ризиків, найвищий виявлений ймовірний ризик пов'язаний зі зміною природно-кліматичних умов виробництва. З цією метою для мінімізації його впливу запропоновано інвестиційний проєкт з розширення системи зрошення при вирощуванні зернових культур (кукурудзи на зерно). Вартість проєкту 0,5 млн. грн., який реалізується за власні кошти товариства. Його впровадження при вирощуванні кукурудзи на зерно (з урахування зростання частки витрат на утримання, обслуговування системи) дозволить підвищити прибуток на 1 га в 7,1%. Рівень рентабельності цієї культури зросте до 6,1%, тобто на 2,3 в.п. в плановому (2026 р.).

Мінімізація ризику щодо забезпечення ТОВ «ДВК»:

- висококваліфікованим персоналом може бути здійснена за рахунок перегляду системи оплати праці, підвищенням соціальних гарантів та мотиваційних механізмів.

- від суб'єктивних помилок при управлінні різними технологічними процесами в аграрному виробництві можуть бути усунені шляхом підвищення кваліфікації керівного персоналу, залученням дорадчих організацій та взаємодією з науковими установами Дніпропетровської області.

- диверсифікувати виробництво, застосовувати сезонні кредити, а також розширити обсяги застрахованих посівів з урахуванням факторів зовнішнього стану (прифронтові території) і можливостей здійснення страхування на цих територіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності підприємств: теорія, методика, аналіз. Київський національний економічний ун-т. Київ: КНЕУ, 2010. 292 с.
2. Андрушко О. Б. Аналіз моделей діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Збірник наук. праць. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2005. № 547. С. 9–21.
3. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
4. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.
5. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf
6. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. Серія «Менеджмент». 2023. Випуск №50. С.
7. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
8. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51–55.

9. Галицький О. М., Лівінський А. І., Дяченко О. П. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 93–98.
10. Гнатєва Т.М., Давидюк О.О. Механізм забезпечення компліментарності захисту економічних інтересів аграрного виробництва. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 5. С. 80–89.
11. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. Ефективна економіка. 2014. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2824>
12. Горго І. О. Оцінка ризиків аграрних підприємств лісостепової зони України. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 290. С. 49–57
13. Гранатуров В. М., Литовченко І. В. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики. Одесса : МУП Эвен, 2005. 204с.
14. Гриб Є. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери. *Управління змінами та інновації*. 2024. №(9). С. 71-75. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-9-14>
15. Гросул В. А. Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання. Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Collective monograph. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. P. 37–45.
16. Дем'яненко М. Я. Фінансова криза в аграрному секторі АПК. Економічні науки. Серія. Облік і фінанси. 2010. № 7 (1). С. 408–414.
17. Дуднева Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229–236

18. Дядюк М. А. Управління ризиками: консп. лекц. Харків: Форт, 2017. С. 165 URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893>
19. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. Економічний форум. 2015. № 4. С. 235–241.
20. Євтушенко Г. В. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. URL: <http://www.vestnik-ecoNom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf>
21. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. №2. С. 265–269.
22. Економіка підприємства. Заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с.
23. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетський книга. 2012. 863 с.
24. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. За ред.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: «Академія», 2000. Т.1: Д-Я., 864 с
25. Кириченко Н., Алещенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>
26. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.
27. Коваленко , Н. В., Малахова, Ю. А., Ільченко, В. Ю. Управління ризиками в контексті стратегії злиття і поглинання підприємств аграрній галузі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. <https://doi.org/10.5281/ze№do.15179631>
28. Коваленко Н.В., Панасюк І.В. Управління ризиками транснаціональних корпорацій. *Економіка та менеджмент*. 2020. №4. С. 103-109. URL:[http://dx.doi.org/10.15589/znp2020.4\(482\)](http://dx.doi.org/10.15589/znp2020.4(482)).
29. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траєкторія науки*. 2016. № 10. С. 1.1–1.6.

30. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків.
URL: http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf.
31. Кравчук В. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Молодий вчений. 2020. №10 (86). С. 37-42.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-87>.
32. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
33. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
34. Литвинов А. І. Управління ризиками та страхування в системі відтворення і сталого розвитку сільськогосподарського підприємства. Фінансовий простір. 2015. № 4 (20). С. 159–164.
35. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 104–109.
36. Мельник О. І., Баришевська І. В., Ческідова І. О. Мінімізація ризиків як складова забезпечення фінансової стійкості банківського сектору України. Modern Economics. 2022. № 36(2022). С. 83-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-12).
37. Міцкевич Н.В., Троцька Т.О. Теоретичні аспекти стратегії злиття та поглинання Наукові праці. Науковий журнал ЧНУ ім. Петра Могили. Серія«Економіка». Випуск 300. Том 312. Миколаїв: 2018. С. 87-91.
38. Мороз І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2017. Т.2. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf>

39. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту Сучасні тенденції розвитку світової економіки: збірник матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78.
40. Сабадаш В.В., Гонтар Д.А. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 127–138.
41. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Злиття та поглинання як інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній. Управління економікою: теорія та практика. 2019. С. 92-105. DOI:<https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.92-105>
42. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
43. Северина І., Филюк Г., Скопенко Н. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2024. №1 (224), С. 104-110. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>
44. Скакальський Ю.С. Ризико-орієнтоване бюджетування у системі оперативного фінансового планування. Молодий вчений: наук. журнал. 2015. №2 (17) Частина III. С.53-55
45. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 369–383.
46. Танклевська Н. С., Кириченко Н. В. Активізація та ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами: монографія. Херсон : Грінь Д.С., 2015. 216 с.
47. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 5. С. 52–53.

48. Фролова Т.О. Мотиваційні чинники злиття та поглинання Вчені записки. 2012. № 14. С. 75–82.
49. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
50. Цапко К. О. Дослідження наукових підходів до визначення та оцінки кризового стану підприємства. Управління розвитком. 2012. № 2. С. 173–176.
51. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
52. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 268 с.
53. Ющенко Н. Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. Держава та регіони. 2020. №6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf.
54. Ясінська Т.В., Процик І.С. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та поглинання підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип.20.12. С. 298–301.
55. Gryshova I. Yu., Mityay O. V., Gnatyeva T. M. Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development of agricultural sphere. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 2. С. 25–35.
56. How to develop an impactful ESG strategy in 5 steps / Author: Catalyst. URL: <https://www.gresb.com/nl-en/how-to-develop-an-impactful-esg-strategy-in-5-steps/>
57. <https://landlord.ua/agrolife-en/texnologiyi-zroshennya-№vitnirishennya-dlya-agrariyiv-maksimizatsiya-vrozhaj№sti-ta-efektiv№sti>
58. Implementing ESG Criteria: A Beginner’s Guide to Sustainability / By: Johannes Fiegenbaum. URL:

<https://www.fiegenbaum.solutions/en/blog/implementing-esgcriteria-a-beginners-guide-to-sustainability>

59. Steps to Create and Implement an ESG Strategy / Author: Ole Philipsen. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/steps-esg-strategy-implementation-ole-philipsen-pp4df/>