МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТАНОК-АГРОСВІТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 4 курсу, 42-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ТКАЧОВ Іван Павлович
Керівник: к.е.н., доцент
ВЕРНЮК Наталія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……. 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ……... 8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «СВІТАНОК-АГРОСВІТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 18

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТАНОК-АГРОСВІТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 26

ВИСНОВКИ……..... 38

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 40

ДОДАТКИ……

ВСТУП

В умовах зростання економічної нестабільності, воєнних викликів, кліматичних змін та трансформації аграрного ринку особливої актуальності набуває проблема управління ризиками на підприємствах аграрного сектору. Сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлюється залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на ресурси та готову продукцію, логістичними обмеженнями, кадровими ризиками, а також впливом зовнішніх соціально-економічних факторів. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та впроваджувати адекватні управлінські рішення.

Ризик-менеджмент як складова системи управління підприємством спрямований на зменшення негативних наслідків невизначеності та забезпечення стабільності господарської діяльності. Впровадження елементів ризик-менеджменту дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити фінансову стійкість підприємства та сприяти його сталому розвитку. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем виробничих і фінансових ризиків, формування ефективної системи управління ризиками є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

Особливої уваги потребує практичне впровадження елементів ризик-менеджменту на рівні конкретного підприємства з урахуванням його масштабів, спеціалізації, організаційної структури та ресурсного забезпечення. У цьому контексті доцільним є дослідження діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт», яке здійснює господарську діяльність у сільськогосподарській сфері та функціонує в умовах підвищених ризиків, характерних для аграрного виробництва Вінницької області.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження елементів ризик-менеджменту в систему управління ТОВ «Світанок-Агросвіт» з метою підвищення ефективності його діяльності та зменшення негативного впливу ризиків.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких *завдань*:

- розкрити економічну сутність ризику та ризик-менеджменту в системі управління підприємством;
- узагальнити класифікацію ризиків та визначити їх особливості в діяльності аграрних підприємств;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти управління ризиками;
- надати загальноекономічну характеристику діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт»;
- здійснити аналіз основних виробничо-фінансових показників підприємства;
- ідентифікувати та оцінити основні ризики у діяльності підприємства;
- розробити матрицю ризиків та запропонувати заходи реагування;
- оцінити очікувану ефективність впровадження запропонованих елементів ризик-менеджменту.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Світанок-Агросвіт».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, пов'язаних з управлінням ризиками в системі управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів до ризик-менеджменту; методи аналізу та синтезу – для дослідження виробничо-фінансових показників діяльності підприємства; метод порівняння – для оцінки динаміки показників; статистичні методи – для обробки та узагальнення даних; табличний та графічний методи – для наочного подання результатів дослідження; метод експертної оцінки – для ідентифікації та ранжування ризиків.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань ризик-менеджменту, статистичні матеріали щодо діяльності аграрних підприємств Вінницької області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Функціонування підприємств у сучасних умовах характеризується зростанням рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища. Господарська діяльність постійно супроводжується впливом факторів, які можуть як сприяти досягненню поставлених цілей, так і призводити до небажаних відхилень результатів діяльності. У зв'язку з цим у теорії та практиці управління особливої актуальності набуває дослідження економічної сутності ризику та формування дієвих механізмів управління ним.

У науковій літературі поняття «ризик» трактується як імовірність настання подій або умов, що можуть призвести до втрат ресурсів, зниження доходів або недоотримання запланованих результатів діяльності підприємства [3, 8, 12]. Разом з тим ризик не завжди має виключно негативний характер, оскільки в окремих випадках він може бути пов'язаний із можливістю отримання додаткових вигод. Таким чином, ризик є об'єктивною економічною категорією, що відображає невизначеність результатів управлінських рішень.

У контексті управління підприємством ризик виникає на всіх етапах господарської діяльності – від стратегічного планування до оперативного управління [13]. Причинами виникнення ризиків можуть бути зміни ринкової кон'юнктури, нестабільність законодавчого середовища, коливання цін, обмеженість ресурсів, помилки в управлінських рішеннях, а також вплив природно-кліматичних і соціально-економічних факторів [31]. Особливо чутливими до таких впливів є аграрні підприємства, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх умов.

Управління ризиками передбачає системний підхід до їх виявлення, оцінювання та мінімізації можливих негативних наслідків. У цьому зв'язку в економічній теорії сформувалося поняття «ризик-менеджмент», яке розглядається як сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію ризиків, аналіз імовірності їх виникнення, оцінку потенційних

втрат та розробку заходів реагування. Ризик-менеджмент інтегрується в загальну систему управління підприємством і забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [16, 24].

Основною метою ризик-менеджменту є зниження рівня невизначеності та мінімізація негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємства. Водночас ефективна система управління ризиками сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, оптимізації використання ресурсів, збереженню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку [18]. Реалізація ризик-менеджменту не означає повного усунення ризиків, а полягає у свідомому управлінні ними з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах ризик-менеджмент дедалі частіше розглядається не як окрема функція, а як невід'ємна складова корпоративного управління. Його ефективність залежить від рівня організаційної культури, інформаційного забезпечення, кваліфікації управлінського персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств впровадження елементів ризик-менеджменту є важливим інструментом забезпечення стабільності виробничої діяльності та зменшення впливу сезонних, природних і ринкових коливань.

Проблематика ризику та управління ним є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено зростанням невизначеності умов функціонування підприємств та ускладненням управлінських процесів [23, 28, 32]. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «ризик», що пояснюється багатогранністю цього економічного явища та різноманіттям сфер його прояву.

Значний внесок у формування теоретичних засад дослідження ризику зробив Френк Найт, який розмежував поняття ризику та невизначеності [27]. На його думку, ризик є вимірюваною ймовірністю настання подій, тоді як невизначеність не піддається кількісній оцінці. Такий підхід заклав основу подальших досліджень ризику як об'єктивної економічної категорії, що супроводжує підприємницьку діяльність.

У працях Ігора Балабанова ризик розглядається як можливість відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від запланованих, що може призвести як до втрат, так і до отримання додаткового прибутку. Автор підкреслює дуалістичну природу ризику, наголошуючи на необхідності його врахування в процесі прийняття управлінських рішень [3].

Подібної позиції дотримується Володимир Вітлінський, який визначає ризик як імовірність виникнення несприятливих фінансово-економічних наслідків у результаті реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності. Науковець акцентує увагу на необхідності системного аналізу ризиків як передумови забезпечення фінансової стійкості підприємства [8].

У дослідженнях Пітер Друкер ризик розглядається в контексті управління та стратегічного розвитку підприємства. Автор зазначає, що ризик є невід'ємним елементом управлінської діяльності, а ефективний менеджмент полягає не в уникненні ризиків, а в їх усвідомленому прийнятті та контролі [14]. Такий підхід підкреслює активну роль менеджменту у формуванні ризик-орієнтованих управлінських рішень.

Поняття «ризик-менеджмент» у науковій літературі трактується як система методів і заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків. Зокрема, Олександр Терещенко визначає ризик-менеджмент як складову фінансового управління підприємством, що забезпечує зменшення ймовірності фінансових втрат і сприяє стабілізації результатів діяльності [28].

Важливий внесок у розвиток концепції ризик-менеджменту зробили також зарубіжні дослідники. Так, Джеймс Ламберт розглядає ризик-менеджмент як інтегровану систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей шляхом комплексного управління всіма видами ризиків. Автор наголошує, що ризик-менеджмент має бути вбудований у загальну систему корпоративного управління [42].

У працях українських учених аграрного спрямування ризик-менеджмент розглядається з урахуванням галузевої специфіки. Зокрема, Олександр Шубравський зазначає, що діяльність аграрних підприємств характеризується

підвищеним рівнем виробничих, природно-кліматичних і ринкових ризиків, що потребує застосування адаптованих інструментів управління ризиками. Автор підкреслює важливість поєднання економічних, організаційних та страхових механізмів у системі ризик-менеджменту [38].

Узагальнюючи наукові підходи до трактування ризику та ризик-менеджменту, можна дійти висновку, що ризик є об'єктивною економічною категорією, яка супроводжує всі етапи господарської діяльності підприємства, а ризик-менеджмент виступає необхідним елементом сучасної системи управління. Його впровадження забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення негативних наслідків невизначеності та створення передумов для стабільного розвитку підприємства, особливо в аграрному секторі економіки.

Таким чином, ризик і ризик-менеджмент виступають ключовими категоріями сучасної системи управління підприємством. Їх урахування в управлінських процесах дозволяє не лише зменшити можливі втрати, а й створити передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Ефективне управління ризиками на підприємстві неможливе без їх чіткої ідентифікації та класифікації. У наукових дослідженнях класифікація ризиків розглядається як необхідна передумова формування системи ризик-менеджменту, оскільки дозволяє впорядкувати різноманіття ризиків, визначити джерела їх виникнення та обрати адекватні методи управління.

У працях Володимир Вітлінський ризики класифікуються за джерелами виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики пов'язані з впливом макроекономічного середовища, ринкової кон'юнктури, законодавчих змін та природних факторів, тоді як внутрішні ризики зумовлені особливостями організації виробництва, управління ресурсами та кадрового забезпечення підприємства [5].

Досить поширеною в науковій літературі є класифікація ризиків за сферою виникнення. Так, Ігор Балабанов виділяє виробничі, фінансові, комерційні, інвестиційні та управлінські ризики [3]. На думку автора, така класифікація

дозволяє пов’язати ризики з конкретними функціональними підсистемами підприємства та підвищити результативність управлінських рішень.

Особливу увагу класифікації ризиків в аграрному секторі приділяють вітчизняні науковці. Зокрема, Олександр Шубравський наголошує, що аграрні підприємства функціонують в умовах підвищеного рівня природно-кліматичних ризиків, які мають об’єктивний характер і не залежать від управлінських рішень. До таких ризиків належать несприятливі погодні умови, посухи, надмірні опади, заморозки та інші природні явища, що безпосередньо впливають на обсяги та результати виробництва [38].

У дослідженнях Олександр Терещенко значну увагу приділено фінансовим ризикам, зокрема ризику ліквідності, кредитному, валютному та інфляційному ризикам [28]. Для аграрних підприємств фінансові ризики посилюються сезонністю надходження доходів, потребою у залученні кредитних ресурсів та залежністю від державної підтримки.

Узагальнюючи наукові підходи та з урахуванням специфіки аграрного виробництва, доцільно виділити основні види ризиків, характерні для діяльності аграрних підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків аграрного підприємства

Група ризиків	Характеристика ризику
Виробничі ризики	Пов’язані з порушенням технологій виробництва, зниженням урожайності, виходом з ладу техніки, нестачею матеріальних ресурсів
Природно-кліматичні ризики	Обумовлені несприятливими погодними умовами, сезонністю виробництва, стихійними явищами
Фінансові ризики	Включають ризик ліквідності, кредитний, інфляційний та валютний ризики
Ринкові ризики	Пов’язані з коливанням цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, змінами попиту і пропозиції
Кадрові ризики	Зумовлені нестачею кваліфікованих працівників, плинністю кадрів, зниженням продуктивності праці
Управлінські ризики	Виникають унаслідок помилок у прийнятті управлінських рішень, неефективної організаційної структури
Логістичні ризики	Пов’язані з порушенням постачання ресурсів, зберіганням та транспортуванням продукції
Правові ризики	Обумовлені змінами законодавства, податкової політики, умов державного регулювання

** узагальнено автором [3, 5, 28, 38].*

Наведена класифікація свідчить про багатогранність ризиків, що впливають на діяльність аграрних підприємств, та підкреслює необхідність комплексного підходу до управління ними. Для аграрних підприємств характерне поєднання як загальноекономічних ризиків, притаманних усім суб'єктам господарювання, так і специфічних ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва та природними умовами. Це обумовлює доцільність впровадження системи ризик-менеджменту, адаптованої до галузевих особливостей.

У сучасних умовах розвитку економіки управління ризиками розглядається як невід'ємна складова системи менеджменту підприємства. Наукові підходи до ризик-менеджменту еволюціонували від фрагментарного реагування на окремі загрози до комплексного, інтегрованого управління ризиками, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У працях Пітер Друкер ризик-менеджмент трактується як ключовий елемент ефективного управління, що полягає не в уникненні ризиків, а в їх свідомому прийнятті та контролі. Автор підкреслює, що управлінські рішення завжди приймаються в умовах невизначеності, а завдання менеджменту полягає у зменшенні негативних наслідків можливих відхилень від запланованих результатів [14].

Концепцію інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) ґрунтовно розкрито у дослідженнях Джеймс Ламберт, який розглядає ризик-менеджмент як безперервний процес, що охоплює всі рівні управління підприємством. На думку автора, ефективна система ризик-менеджменту має бути інтегрована в стратегічне, тактичне та оперативне управління і сприяти підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз [42].

Вітчизняні науковці також акцентують увагу на системному характері управління ризиками. Зокрема, Володимир Вітлінський зазначає, що ризик-менеджмент повинен базуватися на поєднанні аналітичних, організаційних та економічних інструментів, що забезпечують своєчасне виявлення ризиків і вибір оптимальних методів реагування. Автор наголошує на важливості кількісної та якісної оцінки ризиків у процесі прийняття управлінських рішень [5].

У працях Олександр Терещенко ризик-менеджмент розглядається переважно в контексті фінансового управління. Автор виділяє такі ключові інструменти управління ризиками, як диверсифікація, резервування, страхування, хеджування та фінансове планування. Застосування зазначених інструментів, на думку науковця, сприяє зменшенню фінансових втрат і стабілізації грошових потоків підприємства [28].

З урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва управління ризиками потребує адаптації загальноприйнятих підходів. Олександр Шубравський підкреслює, що для аграрних підприємств особливо важливими є інструменти управління природно-кліматичними, виробничими та ринковими ризиками, зокрема агрострахування, диверсифікація виробництва, впровадження сучасних технологій та використання прогнозних методів [38].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що сучасний ризик-менеджмент передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризиків та мінімізацію їх негативного впливу. Систематизацію основних інструментів управління ризиками представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні інструменти управління ризиками на підприємстві

Інструмент	Характеристика
Уникнення ризику	Відмова від видів діяльності або рішень із надмірним рівнем ризику
Диверсифікація	Розподіл ресурсів між різними видами діяльності з метою зниження загального рівня ризику
Страхування	Передача частини ризиків страховим компаніям
Резервування	Формування фінансових і матеріальних резервів для покриття можливих втрат
Хеджування	Захист від цінових та валютних коливань за допомогою фінансових інструментів
Лімітування	Встановлення граничних обсягів витрат, кредитів або інвестицій
Планування і прогнозування	Розробка сценаріїв розвитку подій та оцінка можливих наслідків
Моніторинг ризиків	Постійне спостереження за рівнем ризиків і коригування управлінських рішень

** узагальнено автором [3, 5, 28, 38].*

Застосування зазначених інструментів у комплексі дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, а й підвищити ефективність управлінських процесів. Для аграрних підприємств доцільним є поєднання загальноекономічних інструментів ризик-менеджменту зі специфічними заходами, адаптованими до умов сільськогосподарського виробництва. Це створює передумови для формування дієвої системи управління ризиками та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ТОВ «СВІТАНОК-АГРОСВІТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ «Світанок-Агросвіт» – аграрне підприємство, зареєстроване 16 червня 2006 року з кодом ЄДРПОУ 34471548. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, зі статутним капіталом 35000 грн.

Центральна садиба ТОВ «Світанок-Агросвіт» розташована у с. Шляхова Гайсинського району Вінницької області. Директором підприємства є Ковбасюк Олег Іванович, що також входить до складу засновників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад засновників ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Засновник	Частка в статутному капіталі, %*	Характер участі в управлінні
Ковбасюк Олег Іванович	40	Кінцевий бенефіціар, директор
Макарчук Микола Петрович	20	Учасник товариства
Венярський Ярослав Григорович	15	Учасник товариства
Семчук Олександр Сергійович	15	Учасник товариства
Яременко Михайло Павлович	10	Учасник товариства

**сформовано автором за даними єдиного державного реєстру юридичних осіб*

Підприємство розташоване у селі Шляхова Гайсинського району Вінницької області, що має сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для ведення різних напрямів сільськогосподарського виробництва.

Основним видом діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт» є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що відповідає типовій спеціалізації аграрних господарств регіону. Серед додаткових напрямів діяльності підприємства є вирощування овочевих, баштанних, кормових культур, розведення сільськогосподарських тварин, а також допоміжна діяльність у рослинництві та насінництві, переробка продукції й оптова торгівля агропродукцією та сільськогосподарськими товарами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні дані ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Найменування показника	Значення
Повна назва підприємства	ТОВ «Світанок-Агросвіт»
Код ЄДРПОУ	34471548
Рік заснування	2006
Юридична адреса	Вінницька обл., Гайсинський р-н, с. Шляхова
Директор	Ковбасюк Олег Іванович
Статутний капітал	35 000 грн
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур
Додаткові види діяльності	рослинництво, тваринництво, переробка, торгівля

**сформовано автором за даними єдиного державного реєстру юридичних осіб*

Загалом така структура видів діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт» свідчить про комплексний характер агровиробництва, що поєднує рослинництво, тваринництво, переробку та реалізацію продукції. Такий підхід дозволяє підприємству зменшувати окремі виробничі ризики (наприклад, за рахунок диверсифікації продукції).

Організаційна структура підприємства визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та взаємодії між управлінськими ланками, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень і рівень управлінських ризиків. Для аграрних підприємств характерною є відносно проста структура управління, що зумовлено сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю виробничих підрозділів та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

У ТОВ «Світанок-Агросвіт» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує централізоване керівництво з функціональним розподілом управлінських обов’язків. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями діяльності підприємства, затверджують фінансові результати та приймають ключові управлінські рішення (рис. 2.1).

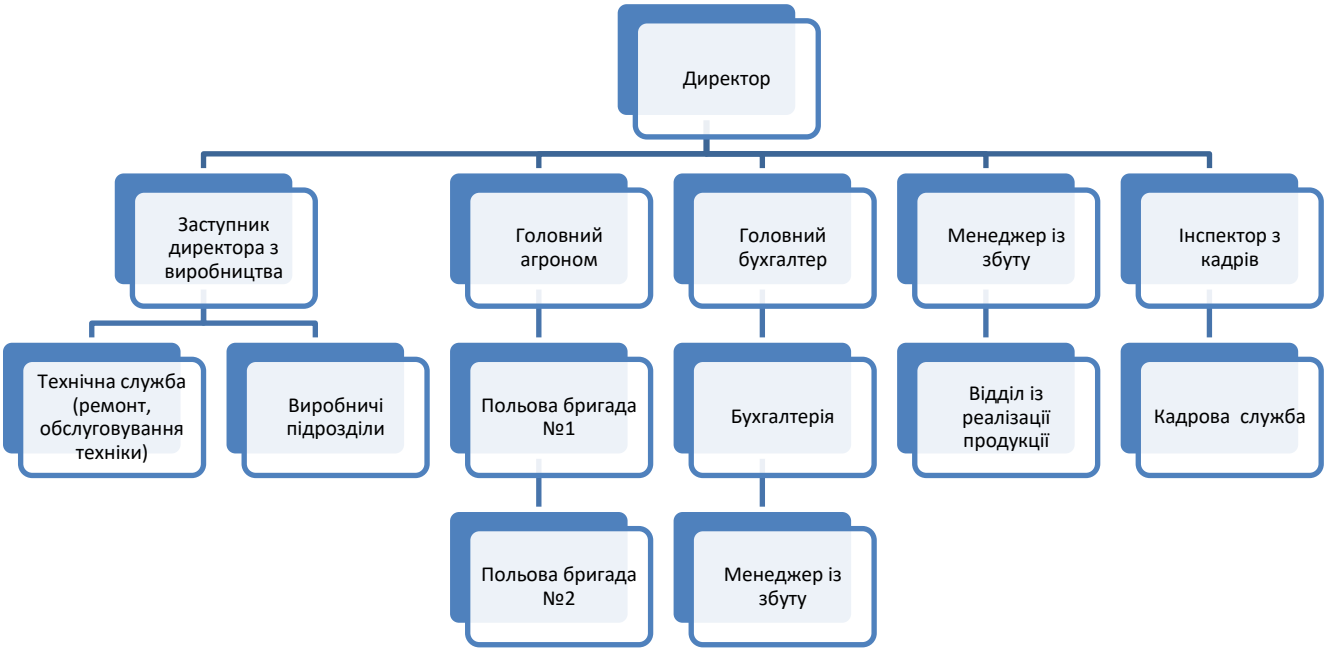


Рис. 2.1. **Організаційна структура управління ТОВ «Світанок-Агросвіт»**

Поточне керівництво господарською діяльністю здійснює директор, який несе відповідальність за організацію виробничих процесів, фінансово-економічні результати та виконання рішень засновників. У підпорядкуванні директора перебувають функціональні служби, зокрема бухгалтерія, виробничі підрозділи, служба постачання та збуту, а також допоміжні служби. Така структура забезпечує відносну простоту управління та швидкість прийняття рішень, що є важливим чинником в умовах підвищених виробничих і ринкових ризиків.

Наведена структура власності свідчить про відносно концентрований характер управління, за якого ключовий управлінський вплив зосереджений у директора та основного бенефіціара. Така модель управління сприяє оперативності прийняття рішень, проте водночас підвищує ризики, пов’язані з суб’єктивністю управлінських рішень і залежністю результатів діяльності від однієї управлінської ланки.

Водночас концентрація управлінських функцій на рівні керівника може підвищувати управлінські ризики, пов’язані з перевантаженням управлінської ланки та залежністю результатів діяльності від якості прийнятих управлінських рішень. Це обумовлює необхідність чіткого розподілу повноважень і формалізації

управлінських процесів у межах підприємства.

У цілому організаційна структура та структура управління ТОВ «Світанок-Агросвіт» відповідають масштабам і специфіці діяльності підприємства, проте потребують подальшого вдосконалення в контексті впровадження елементів ризик-менеджменту, зокрема шляхом чіткого розмежування управлінських функцій і підвищення прозорості управлінських процесів.

Ефективність управління ризиками на підприємстві значною мірою залежить від його виробничо-фінансового стану, динаміки основних економічних показників та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. З метою оцінки фінансових передумов впровадження елементів ризик-менеджменту доцільно здійснити аналіз основних показників діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт» у динаміці.

Першочергово розглянемо динаміку ключових фінансових показників підприємства за 2023-2025 рр. (табл. 2.3), що дає змогу оцінити масштаби діяльності та фінансові результати господарювання.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. ± 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	76262	90983	116411	40149
Чистий прибуток, тис. грн	16871	5989	7891	-8980
Активи, тис. грн	107319	147692	159579	52260
Зобов’язання, тис. грн	27210	42485	18960	-8250

**сформовано автором*

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання обсягів діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт», що проявляється у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 40149 тис. грн. Водночас динаміка чистого прибутку є нестабільною, що може бути наслідком впливу виробничих, цінових та фінансових ризиків, а також зростання витрат у період воєнної нестабільності.

Важливим чинником фінансової стійкості підприємства є забезпеченість трудовими ресурсами та рівень оплати праці, що безпосередньо впливає на

кадрові ризики. У таблиці 2.4 нами проаналізовано динаміку показників використання трудових ресурсів товариства.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання трудових ресурсів ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. ± 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	62	59	57	-5
Середньомісячна заробітна плата, грн	9800	10950	12275	2475
Фонд оплати праці, тис. грн	7290	7755	8400	1110

**сформовано автором*

Аналіз даних таблиці 2.4 показує поступове скорочення чисельності персоналу ТОВ «Світанок-Агросвіт», що може бути пов’язано як із оптимізацією виробничих процесів так дефіцитом робочої сили. Водночас спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати, що свідчить про прагнення підприємства знизити кадрові ризики та утримати кваліфікованих працівників.

Для узагальнення фінансових результатів доцільно розрахувати показники рентабельності, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів, %	22,1	6,6	6,8
Рентабельність активів, %	15,7	4,1	4,9

**сформовано автором*

Отримані результати свідчать про зниження рівня рентабельності, що підтверджує наявність фінансових ризиків у діяльності підприємства. Така ситуація актуалізує необхідність впровадження елементів ризик-менеджменту, спрямованих на стабілізацію фінансових результатів і підвищення ефективності управлінських рішень.

Виробничо-господарська діяльність аграрного підприємства визначається його спеціалізацією, структурою посівних площ, обсягами виробництва та рівнем урожайності основних сільськогосподарських культур. Аналіз цих показників дозволяє оцінити виробничі ризики, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов та ефективність використання земельних ресурсів.

ТОВ «Світанок-Агросвіт» спеціалізується переважно на вирощуванні зернових та олійних культур, що відповідає аграрному профілю підприємств Вінницької області та ґрунтово-кліматичним умовам Гайсинського району. Така спеціалізація формує основу доходів підприємства, водночас зумовлює підвищену залежність від погодних і ринкових факторів.

Для визначення виробничої спеціалізації доцільно проаналізувати структуру посівних площ підприємства у динаміці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура посівних площ ТОВ «Світанок-Агросвіт», га

Культура	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Частка у 2025 р., %
Пшениця озима	720	750	780	33,0
Кукурудза на зерно	650	680	720	30,5
Соняшник	420	390	360	15,3
Соя	310	340	360	15,3
Інші культури	140	130	140	5,9
Разом	2240	2290	2360	100,0

**сформовано автором*

Дані таблиці 2.5 свідчать про зерново-олійний напрям спеціалізації ТОВ «Світанок-Агросвіт» з домінуванням пшениці та кукурудзи. Поступове збільшення площ під зерновими культурами можна розглядати як прагнення підприємства зменшити ринкові ризики та забезпечити стабільні обсяги реалізації продукції.

Рівень урожайності є одним із ключових показників ефективності аграрного виробництва та водночас індикатором виробничих ризиків. Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про зниження урожайності практично всіх культур у ТОВ «Світанок-Агросвіт» у 2024 р., що може бути пов’язано з несприятливими погодними умовами та підвищеними виробничими ризиками.

Таблиця 2.7

Урожайність основних сільськогосподарських культур ТОВ «Світанок-Агросвіт», ц/га

Культура	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Пшениця озима	54,0	49,5	52,0
Кукурудза на зерно	82,0	75,0	78,5
Соняшник	26,5	24,0	25,5
Соя	23,0	21,8	22,5

**сформовано автором*

У 2025 р. спостерігається часткове відновлення урожайності, що свідчить про адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища та застосування агротехнічних заходів.

Узагальнюючим показником результативності операційної діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт», що формується на основі посівних площ і урожайності є обсяги валового виробництва основних культур (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Валове виробництво основних сільськогосподарських культур ТОВ «Світанок-Агросвіт», т

Культура	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Пшениця озима	3888	3713	4056
Кукурудза на зерно	5330	5100	5652
Соняшник	1113	936	918
Соя	713	741	810

**сформовано автором*

Зменшення обсягів виробництва окремих культур у 2024 р. підтверджує вразливість аграрного виробництва до зовнішніх ризиків, тоді як зростання показників у 2025 р. свідчить про стабілізацію виробничої діяльності.

Проведений аналіз господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Світанок-Агросвіт» має чітко сформовану зерново-олійну спеціалізацію, стабільну структуру посівних площ та достатній виробничий потенціал. Водночас діяльність підприємства характеризується високою залежністю від природно-кліматичних і ринкових ризиків, що обґрунтовує необхідність подальшої ідентифікації та оцінки ризиків.

Ефективне впровадження елементів ризик-менеджменту потребує системної ідентифікації ризиків та оцінки їх можливого впливу на результати господарської діяльності. Для аграрних підприємств ризики мають комплексний характер і формуються під впливом виробничих, фінансових, управлінських, ринкових та природно-кліматичних факторів. З урахуванням результатів аналізу виробничо-фінансових показників, спеціалізації та структури управління здійснено ідентифікацію ключових ризиків діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт».

Ідентифікацію ризиків проведено за функціональними напрямами діяльності з використанням експертного підходу та узагальнення результатів попереднього аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні ризики діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Група ризиків	Вид ризику	Характеристика
Виробничі	Зниження урожайності	Негативний вплив погодних умов, порушення технологій
Природно-кліматичні	Посуха, надмірні опади	Зменшення валового збору продукції
Фінансові	Зниження рентабельності	Зростання собівартості, нестабільність цін
Фінансові	Дефіцит оборотних коштів	Сезонність надходження доходів
Ринкові	Коливання цін	Зміна попиту та пропозиції на аграрну продукцію
Кадрові	Дефіцит робочої сили	Міграція кадрів, зниження продуктивності
Управлінські	Концентрація управління	Залежність результатів від рішень керівника
Логістичні	Порушення постачання	Збої у транспортуванні та зберіганні
Правові	Зміни законодавства	Податкові та регуляторні ризики

**сформовано автором*

Наведений перелік ризиків відображає найбільш суттєві загрози для стабільності діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт». та створює основу для їх подальшої оцінки.

Для кількісної оцінки ризиків використано експертну шкалу, де ймовірність виникнення та сила впливу оцінюються за п’ятибальною шкалою (1 – мінімальний рівень, 5 – максимальний рівень). У процесі дослідження було проанкетовано управлінський персонал ТОВ «Світанок-Агросвіт» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня ризиків діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Вид ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Інтегральна оцінка
Зниження урожайності	4	5	20
Посуха та погодні ризики	4	4	16
Зниження рентабельності	3	4	12
Дефіцит оборотних коштів	3	3	9
Коливання ринкових цін	4	3	12
Кадровий дефіцит	3	3	9
Управлінські ризики	2	3	6
Логістичні ризики	3	2	6
Правові ризики	2	2	4

**сформовано автором*

Результати таблиці 2.10 свідчать, що найвищий рівень ризику для ТОВ «Світанок-Агросвіт»мають виробничі та природно-кліматичні ризики, що підтверджує високу залежність аграрного виробництва від зовнішніх факторів. Значними також є фінансові та ринкові ризики, які пов’язані з коливанням цін і нестабільністю фінансових результатів.

Сукупна оцінка ризиків ТОВ «Світанок-Агросвіт» дозволяє сформувати ризиковий профіль підприємства, відповідно до якого основна увага має бути зосереджена на управлінні виробничими, природно-кліматичними та фінансовими ризиками. Наявність управлінських і кадрових ризиків додатково підсилює необхідність удосконалення системи управління та впровадження елементів ризик-менеджменту.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники. Такий аналіз є важливим інструментом у контексті ідентифікації стратегічних ризиків та формування системи ризик-менеджменту. PEST-аналіз проведено для ТОВ «Світанок-Агросвіт» з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств аграрного сектору України, враховуючи наслідки воєнного стану (табл. 2.11). Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Світанок-Агросвіт» мають економічні та політико-правові

фактори, які формують високий рівень зовнішніх ризиків та потребують системного управління.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Група факторів	Характеристика впливу
P – політико-правові	Державне регулювання аграрного сектору; податкове законодавство; умови воєнного стану; державні програми підтримки сільського господарства
E – економічні	Інфляційні процеси; коливання цін на агропродукцію та ресурси; доступність кредитування; валютні ризики
S – соціальні	Скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості; трудова міграція; зростання соціальної відповідальності бізнесу
T – технологічні	Рівень механізації та цифровізації; впровадження сучасних агротехнологій; використання ресурсозберігаючих технологій

**сформовано автором*

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу ТОВ «Світанок-Агросвіт» та зовнішніх можливостей і загроз доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати результати фінансового, виробничого та управлінського аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Чітка зерново-олійна спеціалізація	Висока залежність від погодних умов
Досвід роботи на аграрному ринку	Нестабільність фінансових результатів
Наявність виробничої бази	Обмежені фінансові резерви
Оперативність управлінських рішень	Концентрація управління
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Державні програми підтримки АПК	Кліматичні зміни
Впровадження сучасних агротехнологій	Цінова нестабільність ринку
Розширення каналів збуту	Посилення конкуренції
Диверсифікація виробництва	Логістичні та воєнні ризики

**сформовано автором*

SWOT-аналіз показує, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для розвитку, проте його реалізація стримується значним впливом зовнішніх загроз. Це обґрунтовує доцільність впровадження елементів ризик-менеджменту, спрямованих на мінімізацію впливу негативних факторів.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ТОВ «СВІТАНОК-АГРОСВІТ» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасному економічному середовищі, що характеризується процесами глобалізації та інтенсивним технологічним розвитком, підприємства функціонують в умовах зростання кількості господарських ризиків, здатних суттєво впливати на рівень їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Попри наявність різноманітних підходів до управління ризиками, актуальною проблемою залишається ефективне впровадження інструментів ризик-менеджменту, адаптованих до сучасних ринкових умов і вимог цифрової економіки. Відсутність комплексної системи управління ризиками на підприємстві може спричинити значні фінансові втрати, погіршення ділової репутації та іміджу, а також зниження конкурентних позицій в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває формування та впровадження дієвої системи ризик-менеджменту, яка враховувала б сучасні тенденції розвитку економіки та специфіку цифрового середовища з метою забезпечення стабільного функціонування і довгострокового розвитку підприємств.

Ризик-менеджмент як важливий стратегічний інструмент надає підприємствам можливість не лише прогнозувати та мінімізувати потенційні негативні наслідки господарської діяльності, а й ефективно використовувати наявні можливості для забезпечення стабільного розвитку та економічного зростання. З огляду на різноманітність ризиків, серед яких фінансові, операційні, стратегічні та ризики зовнішнього середовища, результативне управління ними набуває ключового значення для підтримання конкурентних позицій і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Використання ризик-менеджменту як складової системи стратегічного

управління формує для підприємства низку переваг (рис. 3.1), що підтверджують доцільність його впровадження та засвідчують вагому роль у забезпеченні стійкості, адаптивності й ефективності функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах ведення бізнесу.

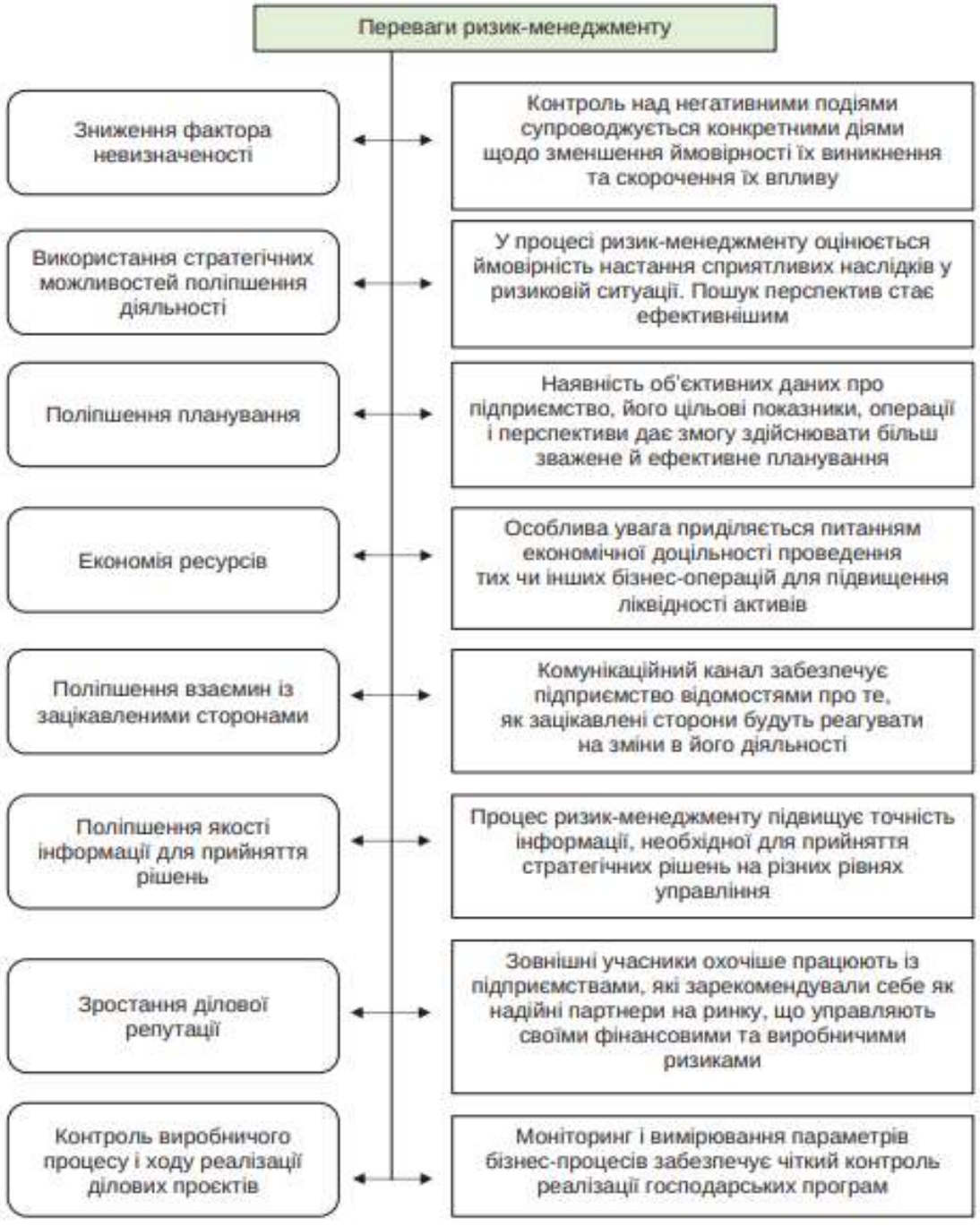


Рис. 3.1. **Переваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства**

*сформовано на основі [8]

Управління ризиками на підприємстві слід розглядати як безперервний і динамічний процес, спрямований на своєчасне реагування на можливі події або

зміни умов функціонування в ситуації невизначеності. Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту на підприємстві

Структурний елемент	Характеристика
Визначення концепції ризик-менеджменту	Необхідно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри підприємства, а також параметри ризикменеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура і методи їх аналізу.
Розроблення і прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їх ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, які є складниками процесу управління ризиками.
Участь вищого керівництва в ризик-менеджменті	Вище керівництво створює органи управління ризик-менеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, розробляє стратегічні нормативи щодо ризику основних бізнес-процесів.
Встановлення відповідальних за впровадження і організація ризик-менеджменту на підприємстві	Відповідальні фахівці здійснюють ідентифікацію, аналіз і діагностику основних чинників, які впливають на формування ризиків. Проводять координацію в ризик-менеджменті всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців. Розробляють і здійснюють заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці, спрямовані на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур.
Ідентифікація ризиків	Необхідно визначити, де, коли, чому й як ризикові ситуації можуть заважити, послабити, стримати чи сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).
Аналіз ризиків	Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі напрями їх виникнення, а також виявляти й оцінювати наявні інструменти (моделі і методи) контролю ризиків.
Оцінка ризиків	Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Згідно з отриманими даними і параметрами моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками, що дає змогу приймати рішення про масштаб і характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов’язані з ризик-менеджментом.
Прийняття і реалізація ризикованого рішення	Проводиться розроблення й упровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – скорочення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, і збільшення вигоди.
Моніторинг процесу ризикменеджменту	Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризикменеджменту, що слугує основою для аналізу і підвищення ефективності даного процесу на усіх етапах управління ризиками для постійного поліпшення діяльності.

*сформовано на основі [3]

Такий підхід дозволяє формувати альтернативні варіанти управлінських рішень щодо реалізації операцій, проєктів чи окремих напрямів діяльності відповідно до визначених цілей підприємства.

Водночас за умов нестабільного та мінливого бізнес-середовища система управління ризиками повинна ґрунтуватися на певних принципах (табл. 3.2), дотримання яких забезпечує її ефективність, гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 3.2

Основні принципи управління ризиками підприємства

Назва принципу	Характеристика
Систематичність	Передбачає постійне або через певний проміжок часу здійснення процедури виявлення та оцінки впливу ризиків на фінансовогосподарську діяльність підприємства.
Інтегрованість	Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками із загальною системою управління підприємством.
Комплексність	Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику та врахування рівня його впливу на різні види, напрями господарської діяльності, окремі операції чи об'єкти.
Ефективність	Дозволяє отримати вищий ефект у процесі нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні у фінансово-господарську діяльність підприємства.
Динамізм	Дає змогу оперативно враховувати зміну внутрішніх і зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства для своєчасної реакції на виникнення загроз і небезпек.
Превентивність	Дозволяє запобігти негативному впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.
Узгодженість	Дозволяє забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межам, установленим підприємством.
Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.

*сформовано на основі [23]

Сучасна система менеджменту передбачає застосування різноманітних підходів до управління ризиками підприємства, які мають систематично переглядатися та адаптуватися відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує відповідність процесу управління вимогам гнучкості, оперативності та динамічності прийняття управлінських рішень у сучасних умовах господарювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Узагальнення підходів до управління ризиками підприємства

Класифікаційна ознака	Назва підходу та його характеристика
1. Залежно від часу реагування	• Реактивний – передбачає реагування на ризик у момент його появи. • Проактивний – системна робота з потенційно можливими ризиками.
2. Залежно від стилю управління	• Консервативний – передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі здійснення господарської діяльності та відмова від високоризикових операцій. • Агресивний – формується на основі прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку, навіть за умов, що можливі ймовірні збитки від настання ризиків повністю не компенсуються відповідним приростом доходу. • Поміркований – передбачає, що підвищення рівня ризиків окремої операції, проєкту чи діяльності компенсується адекватною зміною прибутку.

*сформовано на основі [6]

Отже ризик-менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління ризиками, що базується на процесах їх ідентифікації, оцінювання та аналізу, а також на виборі й застосуванні методів мінімізації або нейтралізації можливих негативних наслідків. Основною метою такої системи є забезпечення оптимального балансу між рівнем ризику, економічною безпекою та досягненням стратегічних цілей підприємства.

В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та зростання виробничих і фінансових загроз ефективне управління діяльністю аграрного підприємства неможливе без формування системного підходу до управління ризиками. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності, спеціалізації, організаційної структури, а також результати SWOT- і PEST-аналізів свідчать про необхідність впровадження елементів ризик-менеджменту в систему управління ТОВ «Світанок-Агросвіт».

Ризик-менеджмент на підприємстві доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, що включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, вибір методів реагування, моніторинг та коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє зменшити рівень невизначеності, підвищити обґрунтованість

управлінських рішень і забезпечити стабільність господарської діяльності.

З урахуванням масштабів діяльності та організаційної структури ТОВ «Світанок-Агросвіт» формування системи ризик-менеджменту доцільно здійснювати поетапно. Основні етапи формування системи ризик-менеджменту ТОВ «Світанок-Агросвіт» представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи формування системи ризик-менеджменту у ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
Ідентифікація ризиків	Виявлення виробничих, фінансових, управлінських, ринкових і природно-кліматичних ризиків	Формування переліку ключових ризиків
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності виникнення та сили впливу ризиків	Ранжування ризиків за рівнем значущості
Вибір методів реагування	Визначення інструментів мінімізації або нейтралізації ризиків	Розробка комплексу заходів управління
Реалізація заходів	Впровадження управлінських, фінансових та організаційних рішень	Зменшення негативного впливу ризиків
Моніторинг і контроль	Постійне відстеження рівня ризиків і результативності заходів	Коригування системи ризик-менеджменту

**сформовано автором*

Для забезпечення ефективного ризик-менеджменту підприємству необхідно створити власну систему, що включає в себе можливості для фінансування можливих збитків внаслідок негативного впливу ризиків. Вибір методів управління ризиками повинен бути обґрунтованим і оптимальним в контексті конкретної ситуації [4; 13].

З урахуванням лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Світанок-Агросвіт» доцільно інтегрувати функції ризик-менеджменту у систему поточного управління, без створення окремого структурного підрозділу. Координацію процесу управління ризиками доцільно покласти на керівника підприємства із залученням бухгалтерської служби та відповідальних осіб виробничих підрозділів. Такий підхід дозволяє:

- мінімізувати організаційні витрати;
- забезпечити оперативність прийняття рішень;
- інтегрувати управління ризиками в процеси планування, обліку та контролю.

На основі результатів аналізу ризиків доцільно визначити ключові напрями впровадження елементів ризик-менеджменту, які можна впровадити у ТОВ «Світанок-Агросвіт»:

- управління виробничими та природно-кліматичними ризиками (агрострахування, оптимізація структури посівів, дотримання технологій);
- зниження фінансових ризиків (резервування коштів, планування грошових потоків);
- мінімізація ринкових ризиків (диверсифікація каналів збуту, довгострокові контракти);
- зменшення управлінських і кадрових ризиків (чіткий розподіл повноважень, підвищення кваліфікації персоналу).

Запровадження зазначених заходів, на нашу думку, створює передумови для формування адаптивної системи управління, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, формування системи ризик-менеджменту на підприємстві є необхідною умовою підвищення ефективності управління та зменшення негативного впливу ризиків. Запропонований поетапний підхід до управління ризиками відповідає специфіці діяльності аграрного підприємства та створює основу для розробки матриці ризиків і конкретних заходів реагування.

Матриця ризиків виступає практичним інструментом управління, що забезпечує зв’язок між оцінкою ризиків і конкретними управлінськими рішеннями. Для побудови матриці використано підхід, за яким:

- ймовірність виникнення ризику оцінюється за п’ятибальною шкалою;
- сила впливу ризику оцінюється за п’ятибальною шкалою;
- рівень ризику визначається як добуток показників ймовірності та впливу.

Залежно від отриманого значення ризики поділяються на низькі (1-5); середні (6-10); високі (11-25).

Матрицю ризиків для ТОВ «Світанок-Агросвіт» (табл. 3.5) сформовано з урахуванням результатів фінансово-господарського аналізу, SWOT- та PEST-аналізів, а також експертної оцінки ймовірності та сили впливу ризиків.

Таблиця 3.5

Матриця ризиків та заходів реагування ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Рекомендовані заходи реагування
Зниження урожайності	4	5	20	Оптимізація структури посівів, дотримання агротехнологій, агрострахування
Природно-кліматичні ризики	4	4	16	Страхування врожаю, використання стійких сортів
Коливання цін на продукцію	4	3	12	Диверсифікація каналів збуту, укладання довгострокових контрактів
Зниження рентабельності	3	4	12	Контроль витрат, фінансове планування, резервування коштів
Дефіцит оборотних коштів	3	3	9	Планування грошових потоків, кредитні лінії
Кадровий дефіцит	3	3	9	Підвищення оплати праці, мотиваційні заходи
Управлінські ризики	2	3	6	Розподіл повноважень, регламентація процесів
Логістичні ризики	3	2	6	Альтернативні маршрути постачання
Правові ризики	2	2	4	Моніторинг законодавчих змін

**сформовано автором на основі експертної оцінки*

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що найвищий рівень ризику мають виробничі та природно-кліматичні ризики, що є типовим для аграрних підприємств. Значний рівень також характерний для фінансових і ринкових ризиків, які безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Запропоновані заходи реагування для ТОВ «Світанок-Агросвіт» орієнтовані на зменшення ймовірності виникнення ризиків (планування, диверсифікація, регламентація), а також зниження сили їх впливу (страхування, резервування, оптимізація витрат).

Вважаємо, що розроблена матриця ризиків є дієвим інструментом управління, а її використання у практиці управління ТОВ «Світанок-Агросвіт» дозволяє:

- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- зосередити увагу керівництва на найбільш критичних ризиках;
- інтегрувати ризик-менеджмент у процеси стратегічного та оперативного

планування.

З метою уточнення результатів експертної оцінки ризиків та підвищення обґрунтованості запропонованих управлінських заходів доцільно використати метод анкетування працівників підприємства. Даний метод дозволяє врахувати практичний досвід персоналу, який безпосередньо задіяний у виробничих та управлінських процесах ТОВ «Світанок-Агросвіт».

Анкетування було орієнтоване на оцінку рівня значущості основних ризиків, визначених у процесі аналізу господарської діяльності та фінансового стану підприємства. Опитування охоплювало працівників управлінської та виробничої ланок, що забезпечило комплексність отриманих результатів.

Анкетування проводилося за спрощеною шкалою оцінювання, де респондентам пропонувалося визначити рівень впливу кожного ризику за п’ятибальною шкалою (1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив). Загальна кількість опитаних працівників становила 15 осіб, що є достатнім для формування узагальнених висновків у межах нашого дослідження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати анкетування персоналі ТОВ «Світанок-Агросвіт» щодо рівня значущості ризиків

Вид ризику	Середня оцінка за результатами анкетування
Зниження урожайності	4,6
Природно-кліматичні ризики	4,4
Коливання ринкових цін	4,1
Зниження рентабельності	3,9
Дефіцит оборотних коштів	3,6
Кадровий дефіцит	3,5
Управлінські ризики	3,2
Логістичні ризики	3,1
Правові ризики	2,8

**сформовано автором на основі експертної оцінки*

Аналіз результатів анкетування свідчить, що найбільш значущими ризиками, на думку працівників ТОВ «Світанок-Агросвіт», є виробничі та природно-кліматичні ризики, що повністю корелює з результатами експертної

оцінки та побудованої матриці ризиків. Високі оцінки ринкових і фінансових ризиків також підтверджують актуальність заходів, спрямованих на стабілізацію фінансових результатів і диверсифікацію каналів збуту.

Отримані результати анкетування дозволяють зробити висновок про узгодженість суб'єктивної оцінки персоналу з аналітичними результатами дослідження, що підвищує достовірність та практичну цінність розробленої матриці ризиків. Це свідчить про доцільність використання комбінованого підходу до оцінки ризиків, який поєднує аналітичні та соціально-управлінські методи.

Оцінка ефективності впровадження заходів ризик-менеджменту є завершальним етапом формування системи управління ризиками на підприємстві. Вона дозволяє визначити, наскільки запропоновані управлінські рішення сприяють зменшенню негативного впливу ризиків, стабілізації фінансових результатів та підвищенню ефективності господарської діяльності ТОВ «Світанок-Агросвіт».

Оцінювання ефективності здійснювалося за економічними та управлінськими показниками, з урахуванням результатів матриці ризиків і анкетування персоналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка економічного ефекту від упровадження заходів ризик-менеджменту у ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	116411	121050	4639
Чистий прибуток, тис. грн	7891	9250	1359
Рентабельність продажів, %	6,8	7,6	0,8
Рівень фінансових втрат від ризиків, %	6,5	4,8	–1,7

**сформовано автором*

Запровадження заходів з управління виробничими, фінансовими та ринковими ризиками передбачає оптимізацію структури витрат, стабілізацію доходів і зменшення фінансових втрат від реалізації ризикових подій.

Отримані результати свідчать, що впровадження елементів ризик-менеджменту дозволяє підвищити фінансову результативність діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання чистого прибутку на 1359 тис. грн та зменшення рівня фінансових втрат від ризиків, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Окрім економічного ефекту, впровадження системи ризик-менеджменту має суттєвий вплив на якість управління підприємством, організацію бізнес-процесів та управлінську культуру (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінка управлінської ефективності впровадження ризик-менеджменту у ТОВ «Світанок-Агросвіт»

Критерій оцінки	Поточний стан	Очікувані зміни
Обґрунтованість управлінських рішень	Середній рівень	Підвищення
Оперативність реагування на ризики	Обмежена	Системна
Рівень координації між підрозділами	Фрагментарний	Узгоджений
Прозорість управлінських процесів	Часткова	Висока
Залученість персоналу	Низька	Середня–висока

**сформовано автором*

Отже підвищення управлінської ефективності у ТОВ «Світанок-Агросвіт» проявляється у формуванні системного підходу до управління ризиками, що сприяє зниженню суб’єктивності управлінських рішень та підвищенню відповідальності персоналу.

Комплексна оцінка економічних і управлінських результатів упровадження заходів ризик-менеджменту дозволяє зробити висновок про доцільність та ефективність запропонованих управлінських рішень. Вважаємо, що запровадження системи ризик-менеджменту сприяє:

- зменшенню негативного впливу ключових ризиків;
- стабілізації фінансових результатів;
- підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- формуванню сучасної управлінської культури.

Отже, досягнення успішного функціонування та фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності здійснювати ґрунтовний аналіз ризиків і ефективно управляти ними. У зв'язку з цим керівники та фахівці з ризик-менеджменту в процесі впровадження системи управління ризиками повинні володіти повною інформацією щодо умов і ймовірності виникнення ризикових ситуацій, а також чітко розмежовувати об'єкти та суб'єкти управління у системі ризик-менеджменту.

Для забезпечення ефективної реалізації зазначених переваг система ризик-менеджменту, як демонструє практика економічно розвинених країн, має охоплювати:

– організаційну структуру ризик-менеджменту, яка забезпечує своєчасне виявлення ризиків та належний рівень комунікації у процесі їх управління;

– достатній обсяг ресурсів, необхідних для виконання завдань у сфері ризик-менеджменту;– сформовану культуру ризику, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень;

– сукупність інструментів і методів, призначених для підтримання безперервного та результативного процесу управління ризиками [11].

Процес управління ризиками слід розглядати не лише як розроблення заходів реагування на ризикові фактори, а передусім як трансформацію управлінської парадигми підприємства. Такий підхід проявляється у способах:

– організації системи управління підприємством, що дозволяє по-новому оцінити його здатність реагувати на внутрішні та зовнішні виклики;

– розподілу відповідальності за досягнення стратегічних цілей між усіма рівнями управління;

– використання ризик-менеджменту як джерела конкурентних переваг, що передбачає системний аналіз ризиків та застосування ефективних механізмів управління ними [3].

Таким чином, упровадження елементів ризик-менеджменту створює передумови для сталого розвитку ТОВ «Світанок-Агросвіт» та підвищення ефективності його діяльності в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти впровадження елементів ризик-менеджменту в систему управління аграрним підприємством на прикладі ТОВ «Світанок-Агросвіт». У результаті аналізу наукових джерел встановлено, що ризик є об’єктивною економічною категорією, яка супроводжує всі етапи господарської діяльності підприємства. Ризик-менеджмент у сучасних умовах розглядається як невід’ємна складова системи управління, спрямована на зменшення негативного впливу невизначеності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень, особливо в аграрному секторі економіки.

Проведений аналіз господарської діяльності підприємства засвідчив, що ТОВ «Світанок-Агросвіт» має чітко сформовану зерново-олійну спеціалізацію, стабільну структуру посівних площ і достатній виробничий потенціал. Водночас діяльність підприємства характеризується залежністю від природно-кліматичних, фінансових і ринкових факторів, що підвищує рівень виробничих і фінансових ризиків.

Аналіз фінансово-економічних показників показав позитивну динаміку обсягів реалізації продукції та активів підприємства, проте виявив нестабільність фінансових результатів і зниження показників рентабельності. Це свідчить про наявність внутрішніх фінансових ризиків і потребу в удосконаленні системи фінансового планування та контролю.

Дослідження організаційної структури та структури управління підприємства дало змогу встановити, що на підприємстві застосовується лінійно-функціональна модель управління з високим рівнем концентрації управлінських повноважень. Така модель забезпечує оперативність прийняття рішень, проте водночас підвищує управлінські ризики, пов’язані з перевантаженням керівної ланки.

У процесі ідентифікації та оцінки ризиків визначено, що найбільш значущими для підприємства є виробничі та природно-кліматичні ризики, а також фінансові й ринкові ризики. Результати SWOT- і PEST-аналізів підтвердили високий рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність

підприємства та необхідність системного управління ризиками.

У третьому розділі роботи розроблено поетапну модель формування системи ризик-менеджменту, матрицю ризиків та заходи реагування, а також проведено анкетування персоналу, що дозволило підтвердити актуальність і значущість визначених ризиків з позиції практичної діяльності підприємства.

Оцінка економічної та управлінської ефективності впровадження елементів ризик-менеджменту показала, що реалізація запропонованих заходів сприяє зростанню фінансових результатів, зниженню рівня втрат від ризиків, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню сучасної управлінської культури.

На основі проведеного дослідження доцільно, на нашу думку, запропонувати такі напрями вдосконалення системи управління ризиками у ТОВ «Світанок-Агросвіт»:

- впровадити систематичну ідентифікацію та оцінку ризиків у процеси стратегічного і оперативного планування;
- використовувати матрицю ризиків як постійний інструмент управління та контролю;
- розширити застосування інструментів управління виробничими і природно-кліматичними ризиками, зокрема агрострахування та оптимізацію структури посівів;
- удосконалити фінансове планування шляхом резервування коштів і прогнозування грошових потоків;
- підвищити ефективність управління кадровими та управлінськими ризиками через чіткий розподіл повноважень і підвищення кваліфікації персоналу;
- інтегрувати елементи ризик-менеджменту в систему внутрішнього контролю підприємства.

Реалізація запропонованих заходів, на нашу думку, сприятиме зменшенню негативного впливу ризиків, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Світанок-Агросвіт» в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – К. : Лібра, 2000. – 520 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / І. О. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2010. – 528 с.
3. Васильєва Т. А. Фінансові ризики підприємств: ідентифікація та управління : монографія. – Суми : Університетська книга, 2019. – 256 с.
4. Вітлінський В. В. Економічний ризик і методи його вимірювання: монографія / В. В. Вітлінський. – Київ : КНЕУ, 2019. – 304 с.
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2018. – 336 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Голубков Є. П. Планування і прогнозування в менеджменті / Є. П. Голубков. – К. : Дело, 2011. – 320 с.
8. Гончарук А. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / А. Г. Гончарук. – К. : Знання, 2018. – 432 с.
9. Друкер П. Ф. Ефективний менеджмент / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2020. – 304 с.
10. Ілляшенко С. М. Менеджмент: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2017. – 400 с.
11. Коваленко О. В. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 248 с.
12. Ковальов В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / В.В. Ковальов. – К. : Фінанси і статистика, 2012. – 512 с.
13. Кривов’язюк І. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / І. В. Кривов’язюк. – Луцьк : ЛНТУ, 2016. – 296 с.
14. Круш П. В., Клименко П. М. Управління ризиками в системі менеджменту підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 216 с.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Львів :

Львівська політехніка, 2020. – 416 с.

16. Ламберт Дж. Управління ризиками підприємства (ERM) / Дж. Ламберт ; пер. з англ. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 384 с.

17. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства / Є. В. Лапін. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 400 с.

18. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 864 с.

19. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2019. – 412 с.

20. Найт Ф. Х. Ризик, невизначеність і прибуток / Ф. Х. Найт ; пер. з англ. – Київ: Основи, 2017. – 375 с.

21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2018. – 368 с.

22. Пилипенко А. А. Планування і контроль на підприємстві / А. А. Пилипенко. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 320 с.

23. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К: Знання, 2019. – 654 с.

24. Стадник В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 352 с.

25. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 554 с.

26. Федулова Л. І. Сучасний менеджмент : підручник. – Київ : Либідь, 2021. – 432 с.

27. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2017. – 512 с.

28. Шубравський О. В. Економічні ризики в аграрному виробництві // Економіка АПК. – 2020. – № 4. – С. 45–53.

29. Ansoff H. Corporate Strategy. – New York : McGraw-Hill, 2007. – 241 p.

30. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – London : Kogan Page, 2020. – 418 p.

31. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – Journal of Management, 1991.

32. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : Harper & Row, 2008. – 551 p.

33. European Commission. Digitalisation of Agriculture. – Brussels, 2021.

34. FAO. Agricultural Planning and Management. – Rome, 2021.

35. FAO. Farm Management Guidelines. – Rome, 2018.

36. Heizer J., Render B. Operations Management. – Pearson, 2020.

37. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – International Organization for Standardization, 2018.

38. Kaplan R., Norton D. Strategy-Focused Organization. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.

39. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach. – New York : Wiley, 2018.

40. Meredith J., Mantel S. Project Management. – New York : Wiley, 2017.

41. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. – Paris, 2020.

42. PERT and CPM Techniques in Agricultural Planning // Agricultural Systems.

43. Porter M. Competitive Advantage. – New York : Free Press, 2008. – 592 p.

44. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York : Free Press, 2008. – 397 p.

45. Slack N. Operations Strategy. – Pearson, 2019.

46. World Bank. Agribusiness Development. – Washington, 2019.