

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

19.05.2025

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

«Ризик-менеджмент діяльності комбікормового підприємства»

Виконавець:

студент ЦЗФВН

Діордійчук О. С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	
1.1 Змістовні характеристики ризику	5
1.2 Ідентифікація ризику в процесі управління	8
1.3 Управління ризиками в діяльності підприємства	16
РОЗДІЛ 2	21
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ	
КОМБІКОРМОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Загальна характеристика Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮТ-АГРО»	21
2.2 Аналіз розвитку комбікормової галузі	31
2.3 Оцінювання ризиків діяльності комбікормового підприємства	42
2.4 Формування системи ризик-менеджменту підприємства	46
Висновки	54
Література	58

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління ризиками є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку будь-якої організації. Вона дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні загрози та уникати катастрофічних наслідків, а й формує умови для підвищення гнучкості управлінських рішень у непередбачуваному зовнішньому середовищі. За наявності якісно організованої системи управління ризиками підприємство здатне передбачати критичні ситуації, оперативно реагувати на них і приймати обґрунтовані ризики, які в інших умовах вважалися б неприпустимими. Саме такі зважені ризики нерідко стають основою стратегічного прориву та конкурентних переваг. Здійснення управління ризиками спрямоване, передусім, на мінімізацію небажаних фінансових, виробничих або репутаційних втрат, які виникають унаслідок непередбачуваних подій або системних збоїв. Вчасне реагування на загрози, адаптація до змін та реалізація превентивних заходів дають змогу не лише зберегти стабільність, а й підвищити ефективність діяльності організації в цілому.

Предмет дослідження: ТОВ «UTAGRO» Спеціалізується на виробництві високоякісних комбикормів для всіх видів тварин.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка програми управління ризиками, спрямованої на запобігання непередбаченим втратам та підвищення адаптивного потенціалу підприємства до впливу негативних факторів.

Завдання роботи:

1. Визначити сутність ризику та підходи до управління ризиками
2. Провести аналіз діяльності підприємства та його конкурентоспроможності
3. Провести аналіз розвитку комбикормової галузі
4. Провести оцінювання ризиків комбикормового підприємства

5. Обґрунтувати заходи щодо функціонування системи ризик-менеджменту

Методи дослідження. Для формування системи ризик-менеджменту комбікормового підприємства було використано низку методів, серед яких є як загальнонаукові, так спеціальні: аналізу фінансових показників, аналіз конкурентоспроможності, ранжування ризик-факторів, карта ризиків, показники інвестиційної привабливості проекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених елементах системи ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Змістовні характеристики ризику

Будь-яка виробнича діяльність супроводжується низкою ризиків. Такі ризики виникають в різних сферах діяльності підприємства [11]:

- фінансові,
- політичні,
- транспортні,
- виробничі,
- комерційні,
- інвестиційні.

Ризики можуть бути внутрішніми, що виникають безпосередньо в процесі управління підприємством, або зовнішніми, спричиненими факторами навколишнього середовища. Для кожного бізнесу вони мають свої особливості, що зумовлює необхідність ретельного аналізу та управління ризиками.

Саме поняття «ризик» невід’ємно пов’язане з економічною діяльністю та має надзвичайно давню історію. Його природа зумовлена тим, що у багатьох випадках неможливо з абсолютною точністю передбачити розвиток подій, оскільки вони часто залежать не лише від певних дій, а й від зовнішніх обставин. Попри те, що ризики присутні майже у всіх сферах життя, однозначного визначення ризиків в науковій літературі немає.

Низка авторів [6; 10; 30] трактують ризик як потенційні втрати. Зазвичай автори їх наслідки пов’язують з невдалою реалізацією стратегічних або оперативних управлінських рішень. В такому трактуванні ризики відображають ступінь невизначеності та можливість відхилення фактичних результатів від запланованих внаслідок прорахунків у плануванні, прийнятті або виконанні управлінських завдань. Запропоноване визначення підкреслює

системний характер ризику та його безпосередній зв'язок з якістю управлінських процесів в організації. Автори пов'язують ризик із [6; 8; 29]:

- можливістю недосягнення очікуваних результатів;
- ймовірністю фінансових або матеріальних втрат;
- наслідком помилкових управлінських стратегій;
- відхиленням від запланованої траєкторії розвитку підприємства.

Інші автори сутність ризику пов'язують з настанням несприятливих подій [7;26]. Вони розглядають ризик як складну економічну категорію, що характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних з урахуванням множинності потенційних сценаріїв (негативних, нейтральних, позитивних). У даному разі науковці виділяють такі ключові характеристики[7; 26]:

- потенційні наслідки невизначеної події;
- варіативність економічних результатів;
- наявність ймовірнісного компоненту;
- орієнтація на можливі негативні наслідки.

Ризик також трактують як можливу втрату прибутку або доходу [9]. Науковці розглядають ризик як економічну категорію, що відображає ймовірність виникнення несприятливих наслідків у господарській діяльності, що проявляються через можливі втрати ресурсів, недоотримання доходів або появу додаткових витрат внаслідок непередбачуваних змін економічних умов або прийнятих управлінських рішень порівняно з раціонально розрахованим сценарієм. Науковці виокремлюють такі характеристики [25]:

- наголошують на зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності;
- характеризують ризик як вірогідність (загрозу) недоотримання доходів та появу додаткових витрат;
- підкреслюють вірогіднісний характер.;
- наголошують, що ризик є невід'ємним атрибутом підприємницької діяльності, пов'язаним із невизначеністю.

Також науковці визначають ризик:

- через якісні характеристики: низький, середній, високий [13];
- як взаємозв'язки між різними факторами [15];
- через функції ризику в системі [23];
- через множинність факторів впливу [29];

Кожен підхід має свої переваги та обмеження, тому в сучасних наукових дослідженнях часто використовується інтегральний підхід, який поєднує різні методології для більш повного розуміння природи ризику.

У історії економічної думки сформувалися дві фундаментальні парадигми інтерпретації підприємницьких ризиків: класична та неокласична[4].

Кожна з них пропонує власне бачення природи, структури та значення ризику в економічній діяльності.

Класична концепція ризику розглядає його як невід'ємний структурний елемент підприємницького доходу. Відповідно до цієї теоретичної моделі, загальна структура економічного результату підприємницької активності включає три ключові компоненти [16]:

- базову винагороду за інвестований капітал (відсотковий дохід);
- підприємницький дохід як винагороду за організаційно-управлінську діяльність;
- компенсаційну складову за прийняття на себе потенційних ризиків.

Така теоретична архітектура підкреслює компенсаційну природу ризику та розглядає його переважно через призму можливих втрат, які потребують адекватного відшкодування.

Неокласична парадигма, концептуально оформлена в працях А. Маршалла та А. Пігу, пропонує принципово відмінний теоретико-методологічний підхід. У центрі даної концепції – стохастична природа підприємницької діяльності, що відображається через[20]:

- дуалістичну структуру очікуваного економічного результату (очікуваний прибуток та діапазон його потенційних відхилень),

- поведінкові моделі економічних суб'єктів, орієнтовані на принцип граничної корисності,
- преференційну орієнтацію на гарантований, хоча й помірний прибуток,
- імовірнісне трактування ризику як відхилення від запланованої траєкторії економічного розвитку.

В неокласичному теоретичному дискурсі ризик набуває статусу квантифікованої величини, що відображає дисперсію можливих результатів відносно очікуваного центру розподілу ймовірностей.

Узагальнюючи характеристики ризику, науковці пропонують наступне комплексне визначення, яке ми будемо використовувати в роботі [1]:

ризик – це багатовимірна категорія економічної невизначеності, що характеризується принциповою неможливістю детермінованого прогнозування траєкторії розвитку господарської системи і породжує спектр потенційних наслідків подвійної природи: як несприятливі економічні ефекти (втрати, додаткові витрати, недоотримання прибутку), так і позитивні потенціали (додаткові вигоди, структурна оптимізація, конкурентні переваги), ймовірність яких піддається систематичному кількісному та якісному оцінюванню із застосуванням комплексного методологічного інструментарію.

Така інтерпретація відображає дуалістичну природу ризику як джерела не лише потенційних загроз, але й стратегічних можливостей, що має принципове значення для формування ефективних моделей ризик-менеджменту в сучасних економічних системах.

1.2 Ідентифікація ризику в процесі управління

Ідентифікація ризику є важливою частиною управління в діяльності підприємства. ця стадія надає можливість сформувати повну карту ризиків підприємства.

У сучасному економічному середовищі розроблено численні методологічні підходи, що дозволяють прогнозувати виникнення ризикових

ситуацій. Успішність підприємницької діяльності істотно корелює з відношенням керівництва до ризику, оскільки під час прийняття управлінських рішень організація стикається з необхідністю визначення допустимого рівня ризику та механізмів його регулювання. При цьому важливо сформулювати систему пріоритетів оцінювання ризикових подій. Також підприємство встановлює прийнятний для своєї діяльності рівень підприємницького ризику.

Ідентифікація ризиків є фундаментальним етапом в процесі ризик-менеджменту. Неідентифікований ризик неможливо інтегрувати в систему управління. На цьому етапі визначаються потенційні загрози для функціонування підприємства та формується їх детальна характеристика.

Результативність процесу ідентифікації ризиків залежить від регулярності проведення аналітичних процедур і залучення широкого кола спеціалістів від управлінського персоналу до незалежних експертів.

Первинний етап ідентифікації часто реалізується менеджментом підприємства або спеціалізованими ризик-аналітиками. Для об'єктивізації оцінки доцільно залучати незалежних експертів. На цьому етапі також можливе визначення потенційних механізмів реагування, часових параметрів ризикових подій та їх індикаторів. Завершується етап виявленням причинно-наслідкових зв'язків ризикових ситуацій.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі кожна організація стикається з багаторівневою палітрою ризиків, що можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Розуміння природи цих ризиків, їхніх джерел та потенційного впливу є фундаментом ефективного управління та забезпечення сталого розвитку.

Значна частина загроз криється у внутрішньому функціонуванні підприємства, пронизуючи її бізнес-процеси та визначається специфікою його операційної діяльності. Ці ризики, часто ідентифіковані як операційні, є прямим наслідком недостатньої оптимізації [2]:

- робочих процесів,

- людських факторів, таких як помилки чи недбалість,
- технічних збоїв у системах.

До цієї категорії належить широкий спектр потенційних проблем (Рис. 1.1)

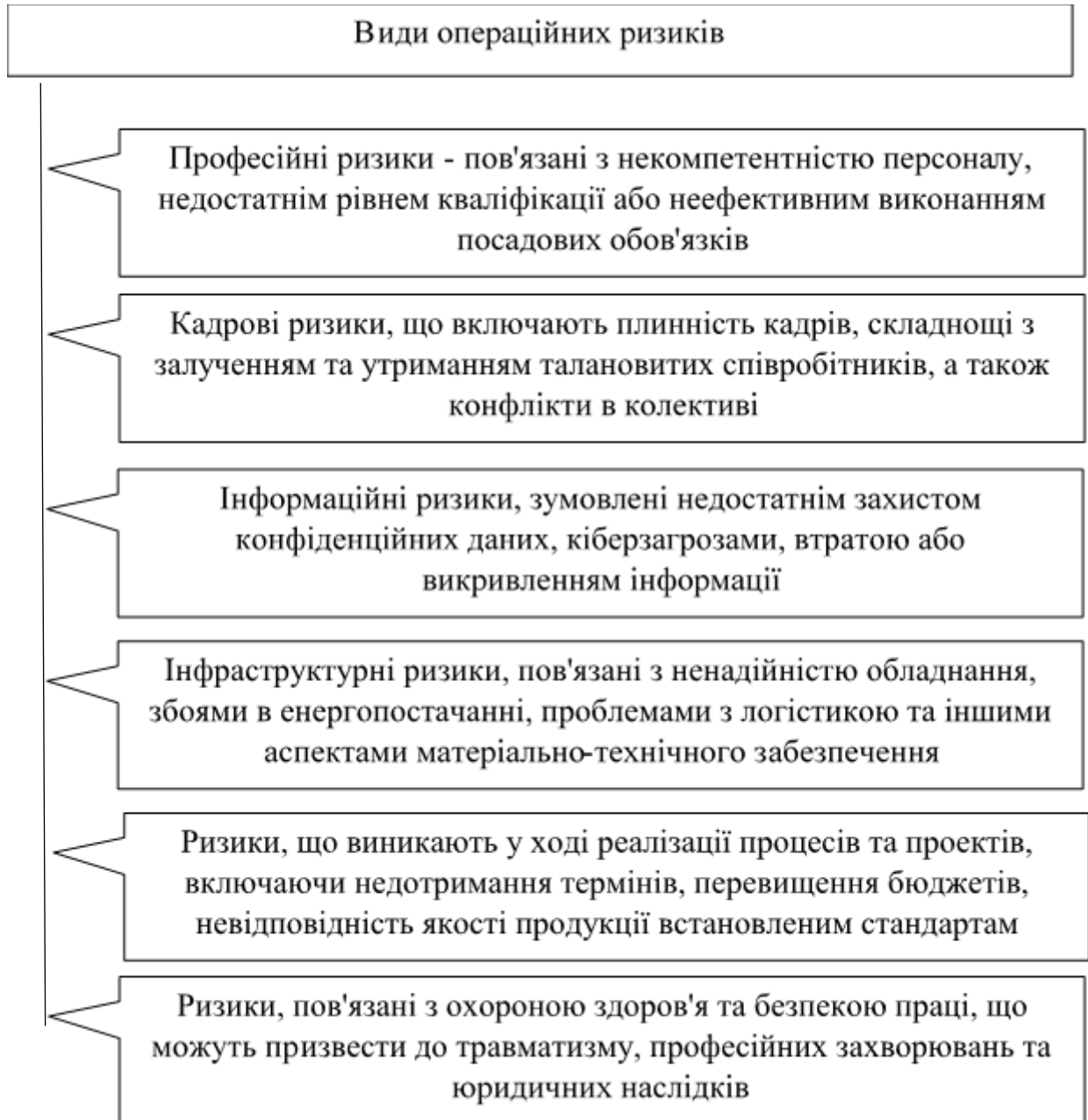


Рис. 1.1 Типи операційних ризиків [3; 7]

Інша значна група ризиків бере свій початок у зовнішньому середовищі, яке оточує організацію. Ці ризики є результатом взаємодії з [5; 14]:

- ринками,

- діями партнерів та споживачів,
- змінами в регуляторній політиці,
- впливом природних сил.

Комерційний ризик є всеосяжним поняттям, що об'єднує події, пов'язані з коливаннями попиту на товари та послуги, які пропонує організація, змінами в ціновій політиці на ці продукти, а також іншими релевантними факторами, що визначають ринкову кон'юнктуру.

Ринковий ризик, у свою чергу, може бути деталізований на чотири підкатегорії (Рис. 1.2)

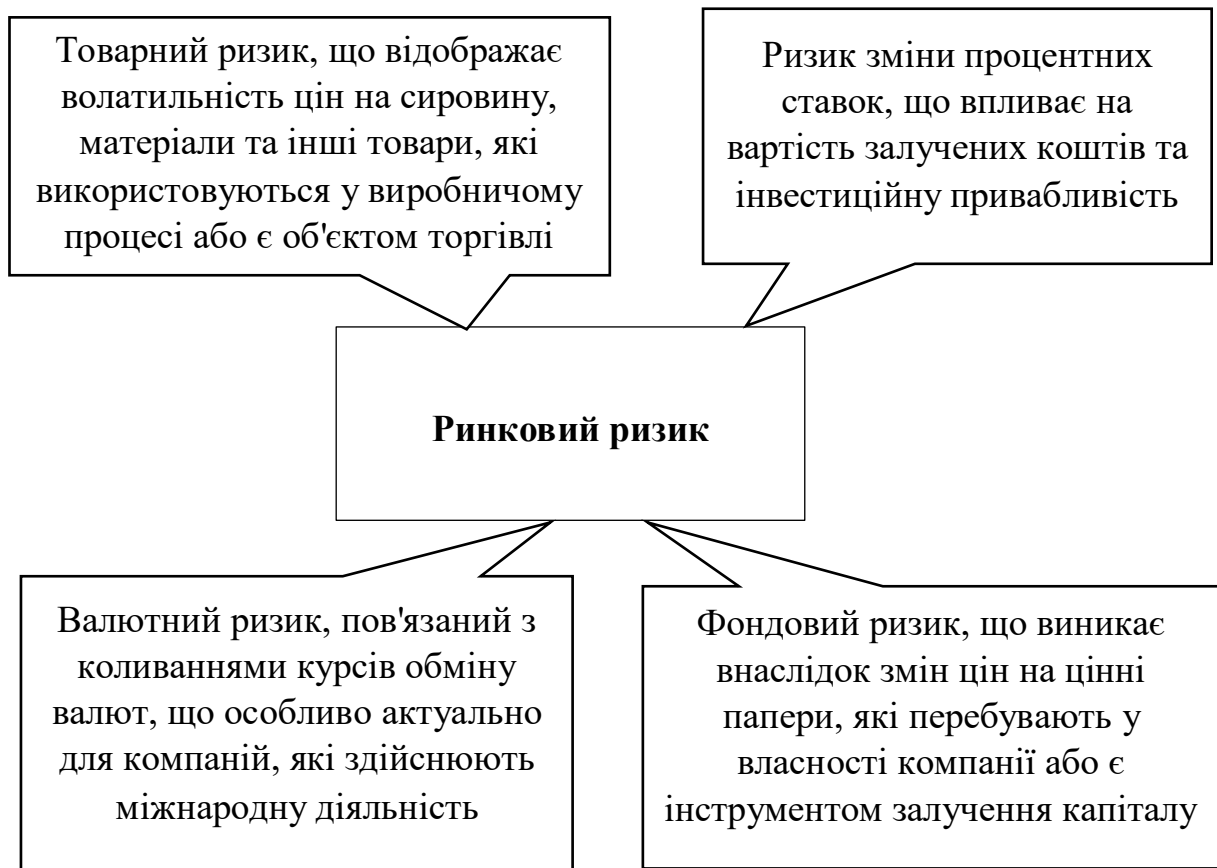


Рис. 1.2 Види ринкового ризику[7; 14]

Усі перелічені параметри зовнішнього середовища мають прямий вплив на діяльність практично будь-якого підприємства та можуть суттєво позначитися на його здатності досягати поставлених цілей.

Окремо в науковій літературі виділити кредитні ризики, які можуть впливати на будь-яку організацію. Під цим терміном розуміються події, що перешкоджають контрагентам організації виконувати свої договірні зобов'язання, що може призвести до фінансових втрат та порушення операційної діяльності.

До зовнішніх ризиків також відносять ризики[5; 18]:

- постачальників (пов'язаний з перебоями у постачанні, зростанням цін або погіршенням якості),
- втрати ліквідності (нездатність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання),
- правовий ризик (пов'язаний зі змінами в законодавстві, судовими процесами та іншими юридичними аспектами),
- репутаційний ризик (загроза втрати довіри з боку клієнтів, партнерів та громадськості),
- ризики, пов'язані із зовнішніми подіями (наприклад, стихійні лиха, пандемії, політична нестабільність).

Таким чином, ідентифікація ризиків вимагає комплексного підходу, що включає глибокий аналіз як внутрішніх операційних процесів, так і динамічного зовнішнього середовища, для виявлення всього спектру потенційних загроз.

Важливим в процесі ідентифікації ризиків є інформаційне забезпечення. Воно може формуватися через аналіз бізнес-процесів, аналітичних звітів, галузевих досліджень та інших релевантних джерел.

Найбільш важлива інформація для ідентифікації ризиків може бути отримана з переліку джерел, які охоплюють різноманітні звіти та галузеві дослідження і представлені на рис. 1.3

Першоосновою процесу виявлення потенційних загроз для будь-якої організації є якісна та своєчасна інформація. Варто усвідомлювати, що недостатність, неточність або низька якість інформаційного базису не лише

ускладнюють ідентифікацію існуючих ризиків, але й самі по собі генерують нові джерела небезпеки.



Рис. 1.3 Джерела інформації для процесу ідентифікації ризиків [17; 21]

Прагнення до отримання вичерпних та достовірних даних неминуче пов'язане зі збільшенням операційних витрат, включаючи як фінансові ресурси, так і цінний час співробітників. Крім того, найбільш стратегічно важлива інформація часто має статус комерційної таємниці, що значно ускладнює її отримання з зовнішніх джерел. Внаслідок цього кожне підприємство змушене шукати оптимальний баланс між рівнем інформаційної повноти, необхідним для всебічної ідентифікації ризиків, та економічними витратами, пов'язаними з її збором та обробкою.

Результати проведеного етапу ідентифікації ризиків доцільно систематизувати у вигляді структурованої таблиці, яка б містила ключові характеристики кожної потенційної загрози. Зазвичай така таблиця включає наступні елементи [22]:

- перелік ідентифікованих загроз, що можуть мати негативний вплив на діяльність організації,
- опис потенційних наслідків реалізації кожної загрози для різних аспектів діяльності підприємства,
- перелік ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, які можуть знадобитися для ефективної нейтралізації або мінімізації наслідків кожної загрози.
- умови, які можуть впливати на ймовірність виникнення загрози або на ефективність заходів з її протидії.

Подібна деталізована таблиця є цінним інструментом, що дозволяє структурувати виявлені ризики.

Для системного виявлення потенційних ризиків існує низка апробованих методів, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування [24]:

1. Метод логічного дерева (дерева рішень). Цей метод особливо ефективний для аналізу ризиків, пов'язаних з виробничими процесами. Підприємство детально розглядає можливі сценарії виникнення проблем та їхні потенційні наслідки. Для кожного ідентифікованого ризику розробляються можливі шляхи реагування та оцінюються результати таких дій. Суть методу полягає у побудові розгалуженої структури, де на початковому рівні фіксується конкретний вид ризику, на наступних рівнях відображаються всі можливі варіанти його активізації, а далі для кожного варіанту пропонуються відповідні контрзаходи, аж до виявлення першопричин виникнення загроз для підприємства.
2. Технологія поточного вивчення (що-якщо аналіз). Даний метод застосовується переважно на етапі планування виробничих процесів

з метою попереднього виявлення та мінімізації потенційних збоїв у виробництві продукції. Метод базується на формулюванні серії повторюваних питань за принципом "Що буде, якщо...", які послідовно застосовуються до кожного етапу виробничої операції.

3. Аудит безпеки (ризик-орієнтований аудит). Метод передбачає глибоке дослідження одного конкретного, специфічного ризику, що є актуальним для підприємства. В рамках аудиту безпеки аналізується наявність адекватних знань про подібні ризики, ефективність використовуваних методів мінімізації потенційних втрат, а також функціонування системи моніторингу та контролю за даним ризиком.
4. Блок-схема (картування процесів). Цей метод спрямований на визначення найбільш вразливих ланок у діяльності підприємства шляхом візуального відображення ключових бізнес-процесів. Блок-схема детально описує шлях проходження матеріальних ресурсів від постачальника до виробництва кінцевого продукту, а також рух готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Накладення блок-схеми на загальний план підприємства, що містить інформацію про планування операцій, може бути корисним для ідентифікації критичних точок, де операції, що несуть підвищений ризик, можуть мати каскадний вплив на сусідні процеси.

Інформація, отримана та систематизована в результаті вивчення документації підприємства, повинна бути обов'язково доповнена шляхом особистого спостереження за виробничими процесами та відвідування об'єктів підприємства. Такі візити надають менеджеру з ризиків цінну можливість сформулювати власне уявлення про достовірність та повноту наданої документації, а також виявити приховані ризики, які можуть не відобразитися у формальних звітах.

1.3 Управління ризиками в діяльності підприємства

Стратегічна орієнтація підприємства безпосередньо детермінує архітектуру системи управління ризиками. Організації, що реалізують наступальну ринкову стратегію, зазвичай схильні до високого ризикового профілю. Більшість господарюючих суб'єктів, націлених на стабільну ринкову позицію, віддають перевагу більш консервативній моделі ризик-менеджменту.

Ризик-менеджмент являє собою спеціалізований напрям управлінської діяльності, спрямований на мінімізацію негативного впливу факторів невизначеності на результативність функціонування підприємницьких структур.

У контексті розширеного трактування ризик-менеджмент інтегрує в собі як мистецтво, так і науку забезпечення оптимальних умов для стабільного функціонування господарюючих суб'єктів в середовищі з високим ступенем невизначеності.

У вузькопрофільному розумінні управління ризиковими ситуаціями ідентифікується як комплексний процес формування та імплементації програмних заходів, націлених на редукцію потенційних втрат випадкового характеру.

Історична траєкторія становлення концепції ризик-менеджменту бере свій початок наприкінці XIX століття, що корелювало з індустріальною революцією та розвитком транспортної інфраструктури [23]. Перша документально зафіксована система управління ризиками була розроблена в США в 1890-х роках для залізничної компанії. Під час економічної депресії 1920-1930-х років методологія ризик-менеджменту залишалась на периферії управлінських практик. Однак у післявоєнний період науково-технологічний прогрес призвів до створення високовартісних технічних об'єктів та інноваційних технологій, що значно розширило спектр потенційних ризиків у промисловому, транспортному та будівельному секторах.

Цей технологічний стрибок зумовив експоненціальне зростання як техногенних, так і економічних ризиків. Відповідно, у 1950-х роках відбувається ренесанс концепції ризик-менеджменту та формування професійної сфери управління ризиками. Інституціоналізація процесу управління ризиками та становлення професійного співтовариства ризик-менеджерів у розвинутих економіках відбулись лише на початку 1970-х років[24].

Ідентифікація ризикогенних факторів у процесі ринкової діяльності створює аналітичну базу для визначення прийняттого рівня ризику та інструментарію превенції потенційних втрат, асоційованих з конкретними ризиковими ситуаціями. Інтеграція цих управлінських дій формує комплексну систему ризик-менеджменту.

Системна парадигма в управлінні підприємницькими ризиками передбачає [22]:

- комплексне охоплення ризик-менеджментом усіх ієрархічних рівнів організаційної структури;
- забезпечення органічної взаємодії всіх функціональних елементів системи управління ризиками;
- виокремлення ризик-менеджменту як автономного напрямку спеціалізованої управлінської діяльності з інтегрованими міжфункціональними зв'язками.

Стратегія управління ризиками являє собою інтегровану програму заходів, спрямованих на редукцію ймовірності прийняття субоптимальних рішень та мінімізацію потенційних деструктивних наслідків.

Темпоральний аспект ризику є критично важливим параметром у системі ринкової економіки. Необхідно враховувати закономірність прямої кореляції між часовою протяжністю проєкту та рівнем асоційованого з ним ризику - чим більша тривалість реалізації, тим вищий ступінь ризику.

Стратегічна архітектура системи ризик-менеджменту значною мірою детермінується динамікою зовнішнього економічного середовища. Ключовими детермінантами трансформації екзогенного середовища є[23]:

- інфляційні процеси;
- державне регулювання монополізованих ринків;
- прискорення життєвого циклу продукції;
- диверсифікація організаційно-правових форм підприємництва;
- інтенсифікація конкурентної боротьби;
- банкрутство суб'єктів господарювання;
- зміна технологічних інновацій;
- зростання інвестиційних потреб;
- податкове навантаження;
- зміни в нормативно-правовому режимі підприємницької діяльності.

Для забезпечення стабільного та успішного функціонування кожне підприємство гостро потребує розробки дієвої стратегії управління ризиками. Цей стратегічний підхід є фундаментальним для мінімізації потенційних негативних наслідків та максимізації можливостей.

Процес формування такої стратегії передбачає пошук відповідей на низку ключових питань, що визначають її зміст та спрямованість[24]:

- Які конкретні типи економічних ризиків є найбільш релевантними для специфіки діяльності даного підприємства та потребують обов'язкового врахування в процесі прийняття управлінських рішень?
- Який спектр методів та інструментів може бути ефективно застосований для здійснення контролю над ідентифікованими економічними ризиками, включаючи їхнє прогнозування, попередження, мінімізацію та передачу?
- Який граничний рівень економічного ризику підприємство здатне прийняти на себе без загрози для своєї фінансової стійкості та подальшого розвитку? Іншими словами, яка є допустима величина

потенційних збитків або втрат, що можуть бути компенсовані за рахунок власних фінансових ресурсів?

Проте, саме по собі формулювання чіткої стратегії управління ризиками є лише першим, хоча й важливим, кроком. Для її практичної реалізації необхідне створення дієвого механізму, що являє собою комплексну систему управління економічними ризиками.

Впровадження такої системи передбачає виконання низки ключових заходів[22]:

- Створення ефективно функціонуючої системи оцінки та контролю за всіма управлінськими рішеннями, що приймаються на різних рівнях організації, з метою своєчасного виявлення та попередження потенційних ризиків.
- Виділення в організаційній структурі спеціалізованого підрозділу або призначення відповідального працівника, на якого буде покладено ключові функції з управління ризиками, включаючи їхню ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку заходів реагування.
- Виділення необхідних фінансових ресурсів та формування спеціальних резервних фондів, призначених для страхування від потенційних ризиків, оперативного покриття можливих збитків та компенсації непередбачених втрат.

На практиці багато підприємств застосовують поетапний підхід до управління ризиками, який зазвичай включає три послідовні стадії[24]:

- Визначення (ідентифікація) потенційних видів ризику, з якими може зіткнутися підприємство у своїй діяльності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.
- Кількісне та якісне вимірювання потенційного впливу кожного ідентифікованого ризику на ключові показники діяльності підприємства, включаючи оцінку ймовірності його виникнення та розміру можливих збитків.

- Прийняття обґрунтованого рішення щодо оптимальних способів мінімізації кожного релевантного ризику, включаючи розробку та впровадження відповідних заходів контролю, передачі ризику або його прийняття на певному рівні.

Науковці стверджують, що управління ризиками має здійснюватися як постійний процес, який можна представити у вигляді схеми (Рис. 1.4).



Рис. 1.4 Процес управління ризиками підприємства [14]

Ефективне впровадження управління ризиками та функціонування відповідної системи є запорукою фінансової стабільності, підвищення конкурентоздатності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ КОМБІКОРМОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮТ-АГРО»

Компанія розпочала діяльність в 2010 році. З 2012 виробництво відбувалося на потужностях ТОВ «Агротехніка». Власний комбікормовий завод ТОВ «УТАГРО» було введено в експлуатацію у лютому 2017 року. Він розташований у Рівненській області, Острозькому районі за адресою: с. Оженин, вул. Котляревського 1.

Комбікормовий завод оснащений сучасним обладнанням, має автоматизоване виробництво, яке пройшло відповідну сертифікацію.

Продукція заводу - це високоякісні комбікорми для тваринництва. Підприємство випускає широкий спектр продукції для всіх видів тварин. Завод пропонує гнучкі рішення для виробництва повного спектру кормів, а саме:

- комбікорми, розроблені з урахуванням вікових та фізіологічних потреб різних видів і порід тварин. Рецептури оптимізовані для забезпечення максимальної продуктивності та здоров'я поголів'я тварин;
- надання білково-мінерально-вітамінних добавок (БМВД), що є концентрованим джерелом незамінних амінокислот, мінералів та вітамінів, необхідних для балансування раціонів та підвищення ефективності використання основних кормів;
- додавання преміксів, які представляють собою збалансовані суміші біологічно активних речовин у мікродозах, що відіграють ключову роль у підтримці здоров'я, імунітету та продуктивності тварин;
- створення індивідуальних рецептур, враховуючи специфічні потреби господарства та особливості годівлі.

Комбікормову продукцію завод виробляє для свиней та птиці.

Основні види продукції представлено на рис. 2.1

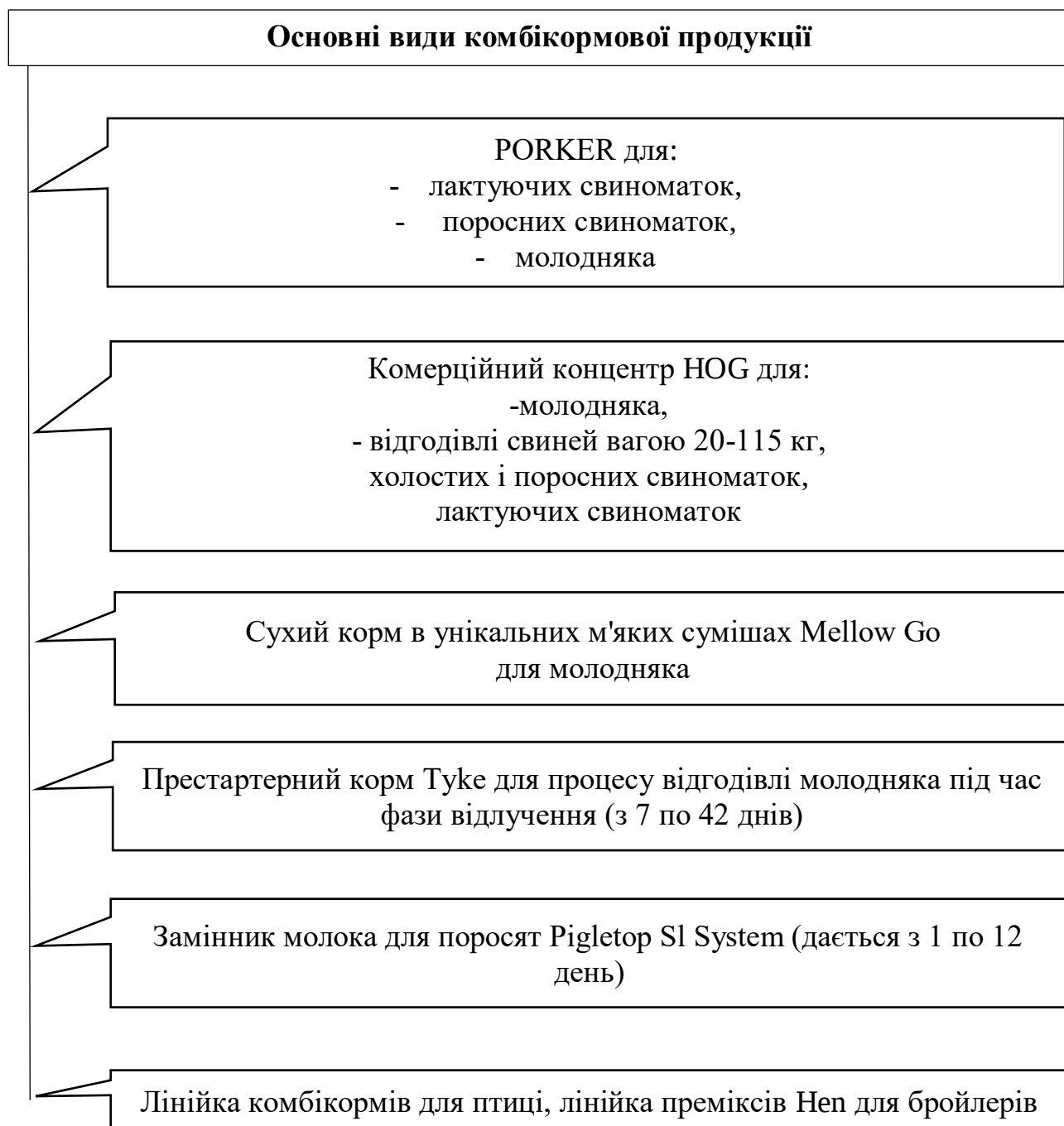


Рис. 2.1 Основні види продукції ТОВ «UTAGRO»

Комбікорми заводу насичені вітамінами (рис. 2.2)

Підприємство має значний досвід у виготовленні комбікормів. Воно має певні специфічні характеристики, які надають йому переваги:

- багаторівневий контроль якості на кожному етапі виробництва;

СКЛАД ПРОДУКТУ:

Назва складників	Кількість	Одиниця
Вітамін А	479600	МО
Вітамін D3	80000	МО
Вітамін Е	3200	Мг/кг
Кальцій	22,5	г/кг
Фосфор	9,3	г/кг
Натрій	9	г/кг
Лізин	6,6	г/кг
Метіонін	0,15	г/кг
Треонін	2,77	г/кг
Антиоксидант	+	+/-
Комплекс ферментів	+	+/-

Рис. 2.2 Склад комбікормів PORKER

- ретельний відбір та аналіз сировини з використанням лабораторних досліджень;
- постійний моніторинг виробничого процесу на всіх стадіях виробництва, що забезпечує точне дотримання рецептур та технологічних регламентів;
- перевірка готової продукції кожної виробленої партії комбікорму, БМВД, преміксу чи бленду;
- використовується власна сировинна база та якісні інгредієнтів. Значну частину зернових культур, які використовуються у виробництві, вирощується самостійно. Це забезпечує контроль над якістю основної складової кормів;
- крім того, підприємство співпрацює лише з перевіреними постачальниками якісних вітамінів, мінералів та інших важливих інгредієнтів від провідних світових виробників.

ТОВ «UTAGRO» випускає перший замінник молока для поросят Pigletop SI System. Його доцільно додавати з 1 по 12 день. Воно є унікальним за своїм складом: містить дуже високий відсоток молочних продуктів, має

23% сирого протеїну і 18% жиру, що надає можливість легкозасвоювання та гарантує стабільний приріст маси поросят (Рис. 2.3)

www.pigletop.com.ua



ПЕРЕВАГИ

23% СИРИЙ ПРОТЕЇН

12.5% СИРИЙ ЖИР

Високий вміст сухого знежиреного молока

Високоезасвоюваний молочний білок

Відмінна продуктивність

Спеціально відібрані жири

Забезпечують енергією для швидкого росту

Інгредієнти, висушені методом розпилення

Вітаміни та мінеральні речовини

Для оптимального росту та повноцінного годування

Надійна та стабільна якість

Внутрішня лабораторія для аналізу аналітичних складових

Безпека травлення

Пробіотики (*Enterococcus Faecium*),

які діють як бар'єрна флора на рівні кишечника

Рис. 2.3 Переваги замітника молока для поросят Pigletop SI System

Важливою характеристикою підприємства є те, що воно має сертифікати якості та безпеки виробництва. Воно відповідає найвищим міжнародним стандартам якості та безпечності харчової продукції, що підтверджено

сертифікацією за системою HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) згідно з національним стандартом ДСТУ ISO 22000:2007, міжнародним стандартом ISO 22000:2005, IDT. Наявність сертифікацій гарантує партнерам, що продукція виробляється в умовах суворого контролю всіх потенційних ризиків.

Діяльність підприємства направлена на реалізацію місії (Рис. 2.4)

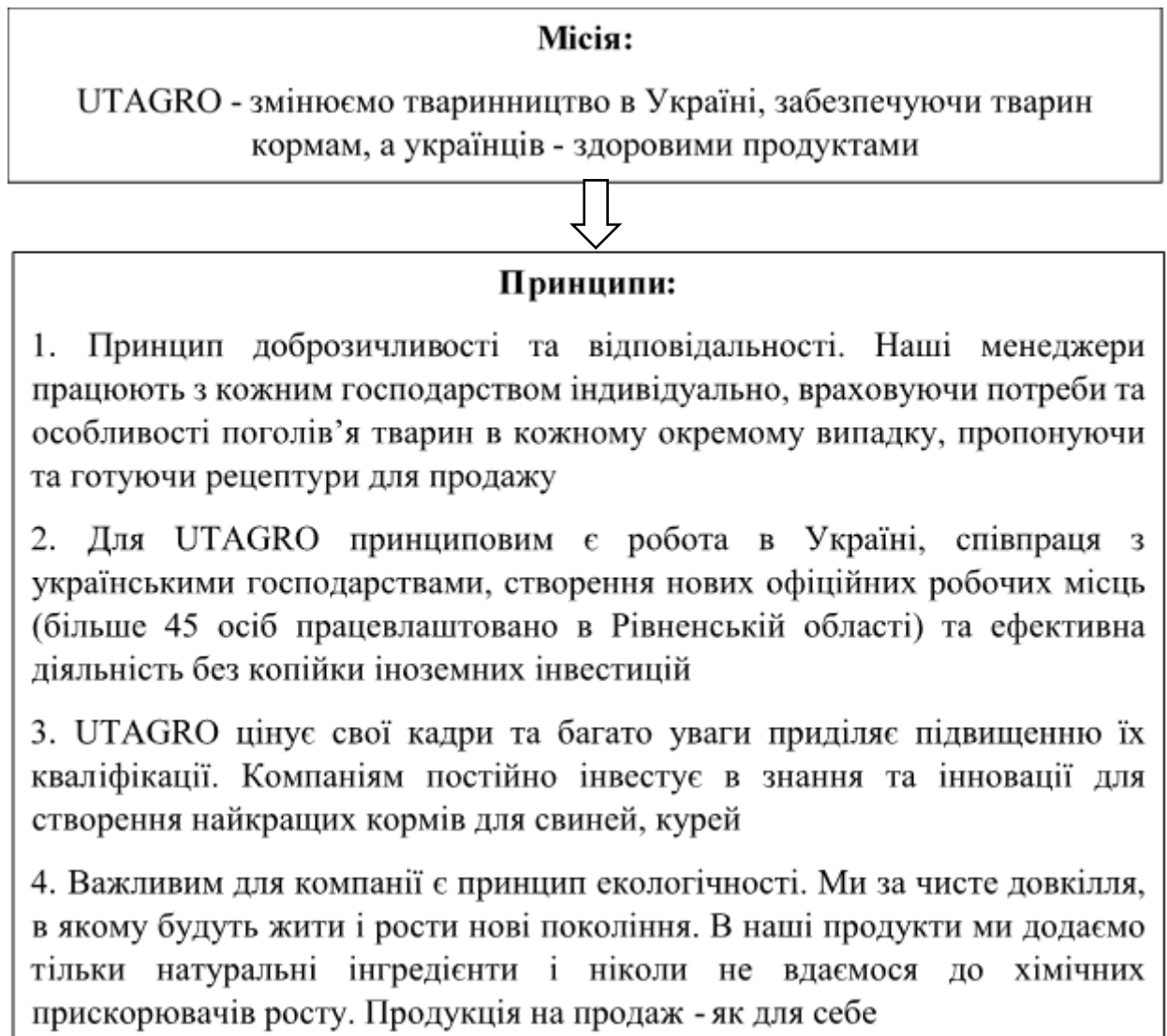


Рис. 2.4 Місія та принципи ТОВ «UTAGRO»

Підприємство має високотехнологічне та ефективне обладнання. Виробничі лінії виготовлення комбікормів повністю автоматизована та оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечити високу

продуктивність – до 10 тонн готової продукції на годину. Це гарантує своєчасне виконання великих замовлень та стабільне постачання якісних кормів.

ТОВ «UTAGRO» динамічно розвивається. Про що свідчить постійне збільшення доходів підприємства (Рис. 2.5)

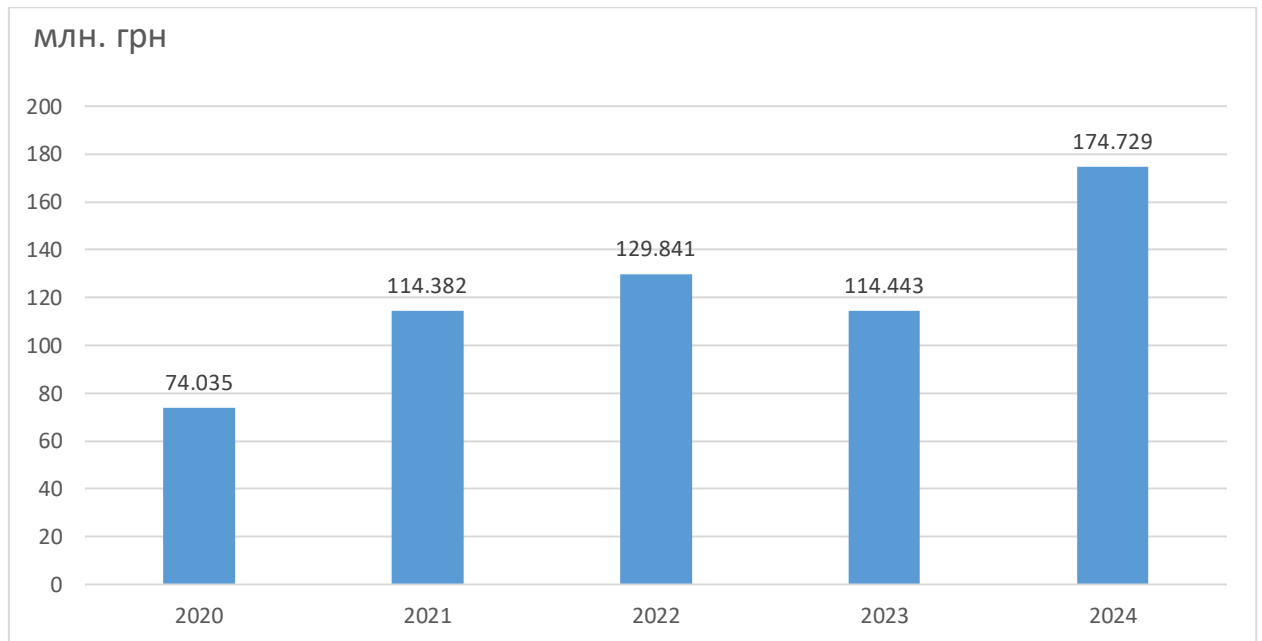


Рис. 2.5 Динаміка доходу від реалізації ТОВ «UTAGRO»

Підприємство використовує інгредієнти надійних партнерів, а саме:

- Denkavit, який є постачальником спеціальних добавок для кормів для тварин;
- MG2MIX - незалежний французький виробник, що спеціалізується на виробництві преміксів для тварин та консультуванні з питань харчування тварин;
- DSM - глобальна науково-дослідницька компанія, яка співпрацює у розвитку комбікормів для свинарства;
- Evonik Industries - міжнародна промислова група компаній з Німеччини, яка розробляє та виробляє хімікати спеціального призначення;
- LACTO PRODUCTION – французька компанія, що постачає заводу молочні концентрати та сировину.

Проведемо аналіз фінансових показників за даними підприємства ТОВ «UTAGRO» (Табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Вихідні дані для фінансового аналізу товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «UTAGRO»

Показники	Рік, тис. грн.		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	129841	114443	174729,6
Чистий прибуток	58221	7136,4	3879,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	6795,1	8712	4751,8
Необоротні активи	54421,4	51129,4	40874,3
Оборотні активи	58 554,10	58 554,10	58 554,10
Запаси	14 576,21	13 616,90	9 981,90
Грошові кошти	348,90	348,90	348,90
Власний капітал	33185,4	45 145,80	73 573,50
Довгострокові зобов'язання	39500,45	45 145,80	73 573,50
Поточні зобов'язання	457640,45	37 566,90	15 806,40
Валюта балансу	99 757,20	109 683,50	113 669,20

За результатами аналізу фінансових показників можна стверджувати, що чистий прибуток показує позитивну динаміку, хоча і менш виражену, ніж прибуток від реалізації. З 58 221 тис. грн у 2022 році він зріс до 7 136,40 тис. грн у 2023 році та на рівні 3 879,20 тис. грн у 2024 році. Зниження чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком пов'язане зі зростанням непрофільних витрат, та спричинений воєнним станом.

Для більш детального аналізу проведено розрахунок показників короткострокової ліквідності, а саме коефіцієнтів поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності та забезпечення реалізації робочим капіталом, які представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «UTAGRO»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	1,28	1,56	3,70

Коефіцієнт термінової ліквідності	(ОА- З) / ПЗ	0,961	1,196	3,073
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	0,008	0,009	0,022
Робочий капітал	ОА – ПЗ	12793,650	20987,200	42747,700
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, %	РК/ЧД*100	16,11%	19,18%	26,68%
де : ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання; З - запаси; ГК- грошові та їх еквіваленти; РК - робочий капітал; ЧП - чистий прибуток від реалізації продукції.				

Як видно за представленими розрахунками, коефіцієнт термінової ліквідності, який враховує найбільш ліквідні активи, продемонстрував зростання з 0,961 у 2022 році до 1,196 у 2023 році. Це підкреслює здатність підприємства швидко покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок найбільш ліквідних коштів (грошей та їх еквівалентів), також збільшився з 0,008 у 2022 році до 0,009 у 2023 році. Хоча значення цього коефіцієнта залишається відносно низьким, його зростання вказує на позитивну динаміку у здатності підприємства негайно відповідати за своїми найтерміновішими зобов'язаннями.

Збільшення робочого капіталу з 12 793,65 у 2022 році до 20 987,2 у 2023 році є ще одним важливим позитивним моментом. Його зростання свідчить про покращення здатності підприємства фінансувати свою поточну діяльність та мати резерви для непередбачених витрат.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також продемонстрував позитивну динаміку, зростаючи з 16,11% у 2022 році до 19,18% у 2023 році. Цей показник відображає частку оборотних активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Його зростання свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства в частині фінансування поточної діяльності.

Отже, аналіз коефіцієнтів ліквідності та забезпеченості робочим капіталом демонструє позитивні зміни. Підприємство змогло покращити свою поточну та швидку ліквідність, збільшити обсяг робочого капіталу та підвищити рівень забезпеченості власними оборотними коштами.

Прибутковість діяльності підприємства визначають за показниками рентабельності власного та сукупного капіталу. Розрахунок цих показників представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники прибутковості ТОВ «UTAGRO»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВК}) \cdot 100$	17,54%	15,81%	5,27%
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВБ}) \cdot 100$	5.84%	6.51%	3,41%

(де: ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу. ЧП- чистий прибуток)

Як бачимо з таблиці 2.3 рентабельності власного капіталу у 2022 році становила 17,54%, що свідчило про досить високу ефективність використання власних коштів. Однак, у 2023 році спостерігається зниження до 15,81%, а значення на 2024 рік становить лише 5,27%. Зниження рентабельності власного капіталу є наслідком впливу воєнних факторів, таких як зростання витрат, порушення логістичних ланцюгів, зниження попиту на певні види продукції, а також загальна економічна нестабільність.

Рентабельність сукупного у 2022 році становила 5,84%, а у 2023 році спостерігається її зростання до 6,51%. Це свідчить про те, що підприємству вдалося дещо покращити ефективність використання всіх наявних ресурсів, однак значення на 2024 рік становить лише 3,41%, що вказує на зниження ефективності використання всього капіталу.

Незважаючи на війну, підприємство демонструє збереження позитивної рентабельності власного та сукупного капіталу у 2022-2023 роках, що свідчить про здатність генерувати прибуток навіть у складних умовах. Зниження у 2024 році є очікуваним наслідком триваючої війни, проте сам факт прибутковості у попередні періоди підкреслює адаптивність та ефективність управління ресурсами в умовах кризи.

Основними конкурентами підприємства ТОВ «UTAGRO» є: ТОВ «Поліссяагрокорм» та ТОВ «Крупецький комбікормовий завод».

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «UTAGRO» у порівнянні з конкурентами (Табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «UTAGRO»

Фактори	Вага	ТОВ «UTAGRO»		ТОВ «Поліссяагрокорм»		ТОВ «Крупецький комбікормовий завод»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Широкий асортимент продукції	0,12	2,5	0,3	3	0,36	1,5	0,18
Цінова політика	0,12	3	0,36	3	0,36	1,5	0,18
Сучасні технології виробництва	0,12	3	0,36	3	0,36	1,5	0,18
Якість сировини	0,12	3	0,36	2,5	0,3	2	0,24
Маркетингова політика	0,1	2,5	0,25	2	0,2	1,5	0,15
Поживність та енергетична цінність комбікормів	0,1	3	0,3	3	0,3	2,5	0,25
Амінокислотний та вітамінний вміст	0,1	3	0,3	3	0,3	2,5	0,25
Крихкість гранул	0,12	2	0,24	2,5	0,3	2	0,24
Втрати при транспортуванні комбікормів	0,1	2	0,22	2,5	0,25	2	0,2
Усього	1		2,69		2,73		1,87

де 1 – найнижча оцінка, 3 – найвища оцінка

За результатами аналізу ТОВ «UTAGRO» значно випереджає за конкурентоспроможністю ТОВ «Крупецький комбікормовий завод», і незначно відстає від ТОВ «Поліссяагрокорм».

Загальні результати оцінювання конкурентоспроможності:

- ТОВ «Поліссяагрокорм» – 2,73 (найвища конкурентоспроможність),
- ТОВ «UTAGRO» – 2,69 (незначно нижча, але стабільна позиція),
- ТОВ «Крупецький ККЗ» – 1,87 (найнижча конкурентоспроможність).

ТОВ «UTAGRO» показує високий рівень конкурентоспроможності, майже не поступаючись лідеру ТОВ «Поліссяагрокорм». Основними сильними сторонами UTAGRO є:

- якість сировини,
- технологічний рівень,
- цінова політика,
- поживна цінність комбікормів.

Водночас, є потенціал для покращення у сферах:

- зниження крихкості гранул,
- зменшити втрати.

У порівнянні з «Крупецьким ККЗ», ТОВ «UTAGRO» має значно вищу позицію майже за всіма факторами.

Отже, ТОВ «UTAGRO» є якісним, надійним партнером, що є результатом багаторічного досвіду, постійного вдосконалення виробничих процесів та розуміння потреб сучасного аграрного сектору.

2.2 Аналіз розвитку комбікормової галузі

Український агропромисловий комплекс посідає стратегічно важливе місце в національній економічній системі та виступає одним із ключових генераторів валютних надходжень до державного бюджету.

Виробництво комбікормів, як невід'ємний компонент агропромислової інфраструктури, забезпечує фундаментальну основу для ефективного

розвитку тваринницького сегменту та підтримання продовольчої безпеки країни. Сучасний ринок комбікормової продукції в Україні переживає період глибоких структурних трансформацій, обумовлених численними факторами:

- динамічними змінами споживчого попиту,
- коливаннями ринкової пропозиції,
- безпрецедентними викликами, пов'язаними з російською військовою агресією проти України.

Аналізуючи тенденцію розвитку вітчизняного ринку комбікормів, можна простежити чітку висхідну тенденцію до 2020 року (Рис. 2.6).

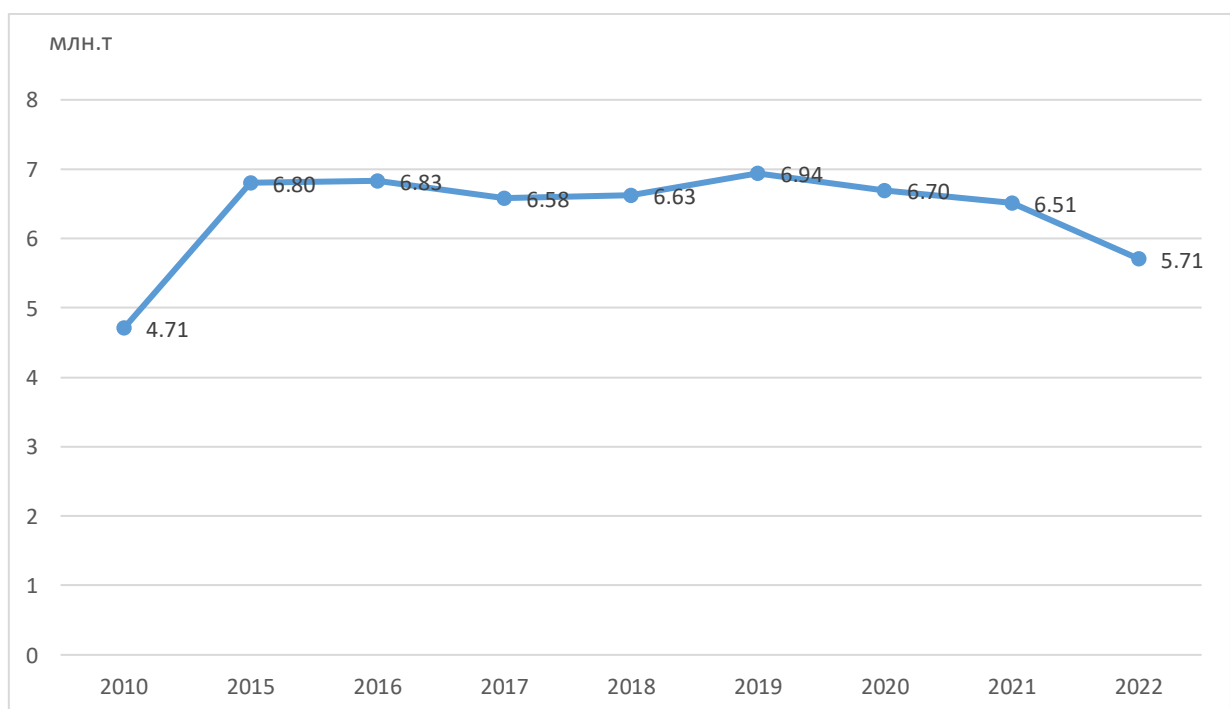


Рис. 2.6 Динаміка виробництва комбікормів за даними Державної служби статистики України

Цей період характеризувався сталим зростанням та інтенсивним розвитком галузі, що було зумовлено кардинальною переорієнтацією тваринницьких господарств щодо методів годівлі поголів'я. Особливо помітним став перехід до використання збалансованих раціонів та екологічно чистих інгредієнтів, що відображало загальносвітовий тренд на підвищення якості тваринницької продукції та забезпечення її відповідності міжнародним стандартам безпечності.

Статистичні показники, представлені Державною службою статистики України, наочно демонструють зростання виробничих обсягів комбікормової продукції: від 5,2 мільйонів тонн у 2016 році до 6,5 мільйонів тонн у 2020 році. Такий приріст у 25% за чотирирічний період свідчив про сформований стабільний попит та високий потенціал комбікормової галузі у довоєнний період.

В 2020му році поширення коронавірусної інфекції COVID-19 та запровадження карантинних обмежень спричинили неоднозначні наслідки для ринку комбікормів. Комплексний аналіз ситуації дозволяє виявити два протилежні вектори впливу пандемії на галузь [6]:

1. Зростання попиту внаслідок невизначеності в перший рік пандемії. За даними аграрного порталу «Latifundist», березень 2020 року відзначився різким збільшенням замовлень на кормові добавки та концентрати українського виробництва. Фермерські господарства, керуючись принципом передбачливості в умовах непрогнозованості логістичних ланцюгів, активно формували запаси кормів. Мотивацією слугувало цілком обґрунтоване занепокоєння щодо можливих перебоїв у постачанні сировини через запроваджені обмеження на транспортування вантажів та переміщення персоналу.
2. Скорочення споживання через зниження виробництва продукції тваринництва. Паралельно з цим, карантинні обмеження негативно вплинули на функціонування підприємств з переробки м'ясо-молочної продукції, що призвело до зменшення обсягів реалізації тваринницької продукції. Це, своєю чергою, спровокувало зниження попиту на комбікорми з боку тваринницьких комплексів, які були змушені коригувати свої виробничі програми відповідно до ринкової кон'юнктури.

Дослідження вітчизняного ринку комбікормів демонструють суттєву диференціацію тенденцій залежно від тваринницьких секторів. Ринковий попит на білково-мінерально-вітамінні добавки (БМВД) та готові комбікорми

має пряму залежність від кількісних показників поголів'я у господарствах різних типів.

Сектор великої рогатої худоби (ВРХ) за аналізом статистичних даних демонструє зниження (рис. 2.7). Найбільш різке падіння спостерігалось у 1990-х роках (1991–2001 рр.). Воно становило більш ніж у 2,5 раза. Після 2011 року відбувається поступове, але стійке зниження. Основною причиною є довгий термін окупності та низька рентабельність галузі.

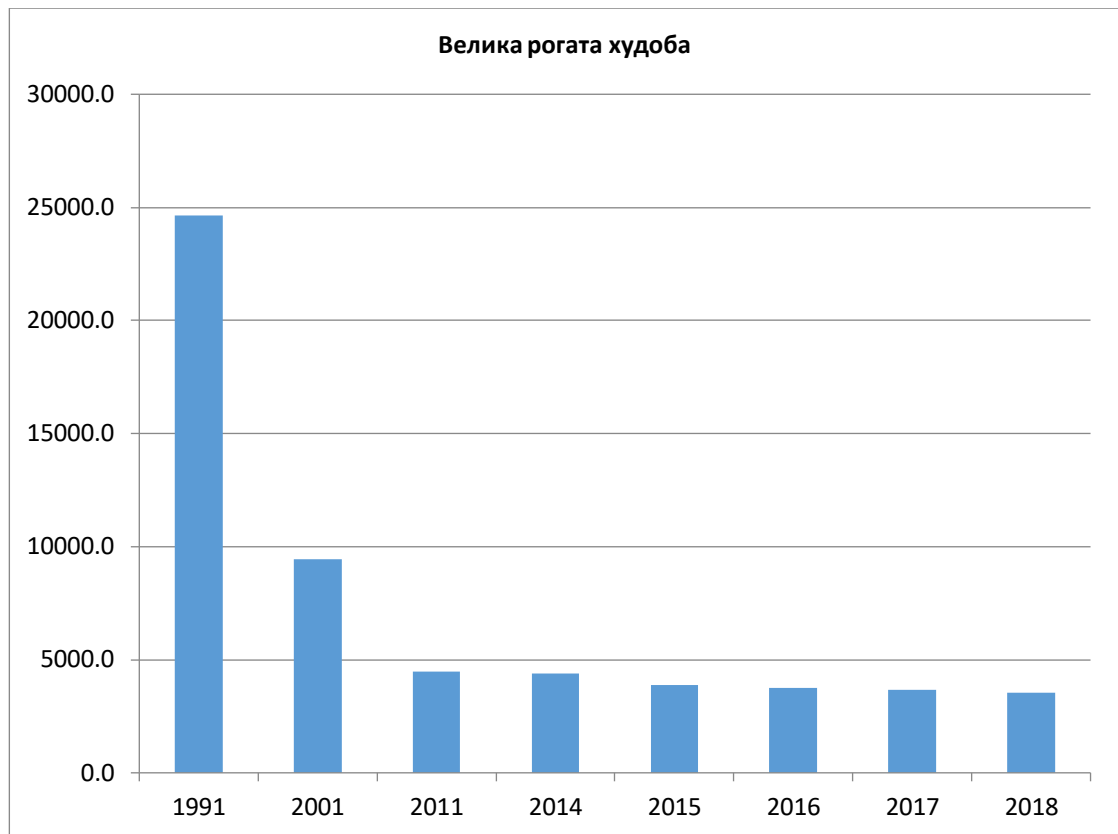


Рис. 2.7 Динаміка поголів'я ВРХ, тис. голів

Фахівці Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ) акцентують увагу на економічних аспектах цієї проблеми. Головну причину скорочення поголів'я ВРХ вони бачать у низькій рентабельності цього напрямку тваринництва. Аналітичні дані Державної служби статистики України свідчать, що співвідношення витрат до прибутку при утриманні ВРХ на м'ясо у довоєнні роки відповідало збитковості на рівні 17,7%. Середня рентабельність виробництва молока-сировини складає приблизно 6%, що значно поступається показникам рослинництва.

Свинарство також зменшило поголів'я тварин у порівнянні з 90м роком, проте спад у даному секторі був значно меншим. 2021 рік демонструє певне стабілізування в межах 5,8–6 млн. голів (Рис. 2.8)

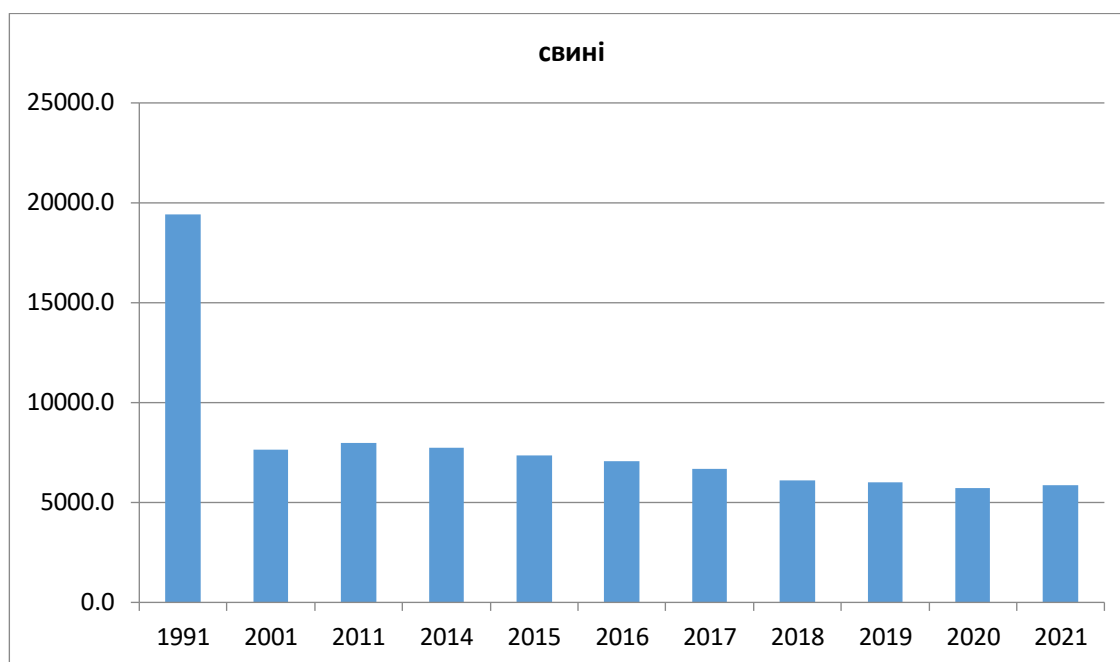


Рис. 2.8 Динаміка поголів'я свиней, тис. голів

Розвиток сектору свійської птиці загалом має позитивну динаміку. З 2001 року в цьому секторі відбувалося стійке відновлення через розвиток великотоварного птахівництва (Рис. 2.9)

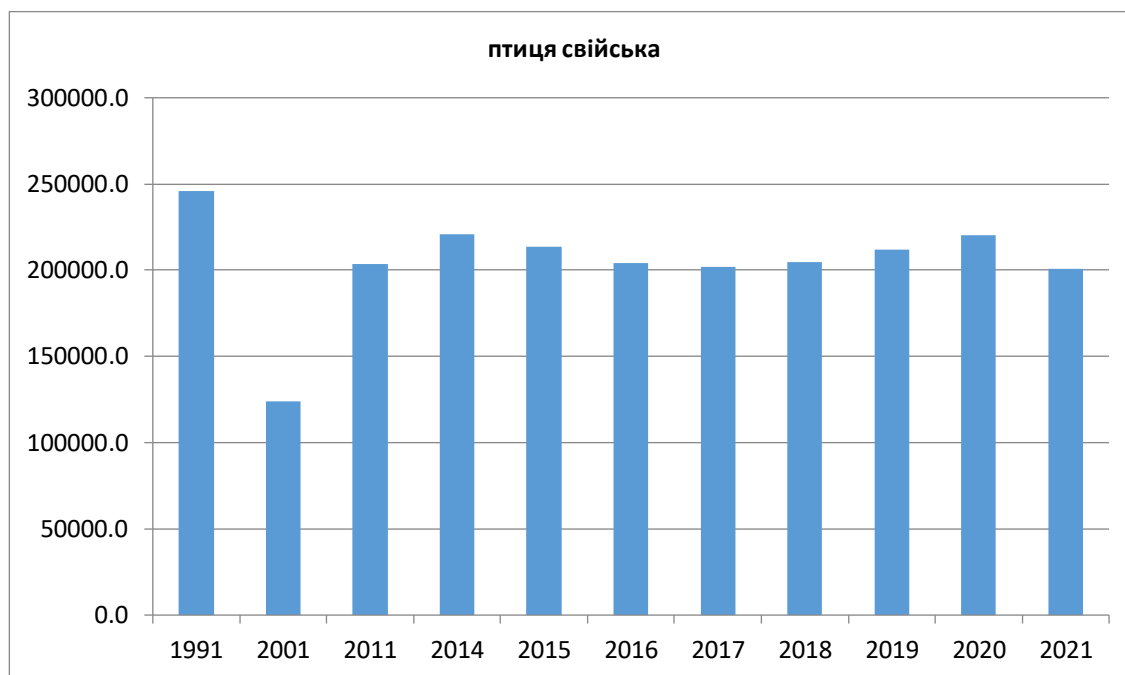


Рис. 2.9 Динаміка поголів'я птиці, тис. голів

Відповідним чином розвивається і виробництво комбікормів. Найбільш динамічний розвиток спостерігається у сегменті кормів для птахівництва, де відзначається стабільне зростання обсягів виробництва та споживання.

Це пояснюється значним розширенням птахівничої галузі, яка демонструє високі показники ефективності та рентабельності. Натомість, сектор скотарства характеризується протилежною динамікою, генеруючи негативний вплив на загальну кон'юнктуру ринку комбікормів.

2022 рік відзначився значним скороченням попиту на комбікормову продукцію – приблизно на 4-5 мільйонів тонн. Ключовими факторами такого скорочення стала масштабна військова агресія російської федерації проти України.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року радикально змінило ландшафт діяльності комбікормової індустрії. Військові дії призвели до [6] :

- Руйнування виробничих потужностей у зонах активних бойових дій
- Порушення логістичних маршрутів та ускладнення доступу до сировинних ресурсів
- Вимушеної релокації підприємств із східних регіонів країни
- Переорієнтації експортних потоків через блокування чорноморських портів
- Загострення дефіциту енергоресурсів для технологічних процесів

Військові дії на території України спричинили суттєві цінові коливання на ринку компонентів для виробництва комбікормів. Мікроелементи, вітамінні комплекси та спеціалізовані кормові добавки, які переважно імпортуються, продемонстрували цінове зростання в діапазоні 20-25%. Цей інфляційний тренд обумовлений [19]:

- Кардинальною реструктуризацією логістичних маршрутів,
- Волатильністю валютних курсів,
- Суттєвою девальвацією національної валюти,

- Експоненційним зростанням транспортних видатків,
- Підвищеними ризиками під час імпорتنих операцій.

Особливо критичним є подорожчання контейнерних перевезень, вартість яких зросла у 2-2,5 рази порівняно з довоєнним періодом.

У зв'язку із війною обсяг поголів'я тварин в перший воєнний рік скоротився на 13,1% [6]. Таке зменшення поголів'я обумовлене комплексом взаємопов'язаних чинників.

По-перше, вплинули блекаути. Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру України у 2022 та 2023 роках спричинили масштабну енергетичну кризу, що проявилася у формі планових та аварійних відключень електроенергії. Ця ситуація кардинально вплинула на прийняття рішень власниками тваринницьких господарств:

- Виникли обґрунтовані побоювання щодо забезпечення нормальних температурних умов утримання тварин, особливо в холодну пору року
- З'явилися ризики погіршення здоров'я поголів'я через порушення мікроклімату у приміщеннях
- Фермери зіткнулися з необхідністю збільшення норм годівлі для компенсації підвищених енерговитрат організму тварин в умовах низьких температур
- Прогнозувалося істотне зниження продуктивності корів та інших продуктивних тварин (зменшення надоїв молока, яйценосності птиці)

Обмежені фінансові можливості спонукали більшість господарств відмовитися від інвестування в дизельні генератори, що призвело до масового скорочення поголів'я.

По-друге, відбулися безпосередні втрати поголів'я внаслідок бойових дій

Окремим трагічним фактором зменшення чисельності сільськогосподарських тварин стала пряма загибель поголів'я в результаті військової агресії. Бойові дії призвели до руйнування або серйозного пошкодження численних тваринницьких комплексів, зокрема:

- Промислових тваринницьких ферм
- Великих агрохолдингів з розвиненим тваринницьким напрямом
- Спеціалізованих інкубаторів та племінних господарств

Найбільш постраждали об'єкти тваринництва в областях активних бойових дій або тимчасової окупації:

- Київська
- Харківська
- Чернігівська
- Запорізька
- Донецька
- Херсонська
- Сумська

Руйнування інфраструктури цих господарств не лише спричинило одномоментні втрати поголів'я, але й створило довгострокові проблеми для відновлення галузі через знищення племінного фонду та специфічного обладнання.

Вторгнення збройних сил Російської Федерації стало нищівним ударом не лише для людських життів, але й для тваринного світу України. Військова агресія призвела до руйнування численних фермерських господарств та інших об'єктів інфраструктури, де утримувалися, розводилися та призначалися для забою свійські тварини. Масштабна війна спричинила глибокі та довготривалі наслідки для галузі тваринництва.

Значна кількість ферм опинилася під тимчасовою окупацією, продовжуючи своє функціонування, проте вони фактично виключені з економічного простору України та перебувають поза контролем вітчизняних зоозахисних організацій, що ускладнює оцінку реального стану справ та надання необхідної допомоги. За попередніми оцінками, станом на середину весни 2022 р., галузь тваринництва зазнала скорочення на 15%[6].

На окремих фермерських господарствах рівень смертності серед тварин набув значних масштабів, що є прямим наслідком бойових дій, руйнування

приміщень, відсутності належного догляду та ветеринарної допомоги (Рис. 2.10)

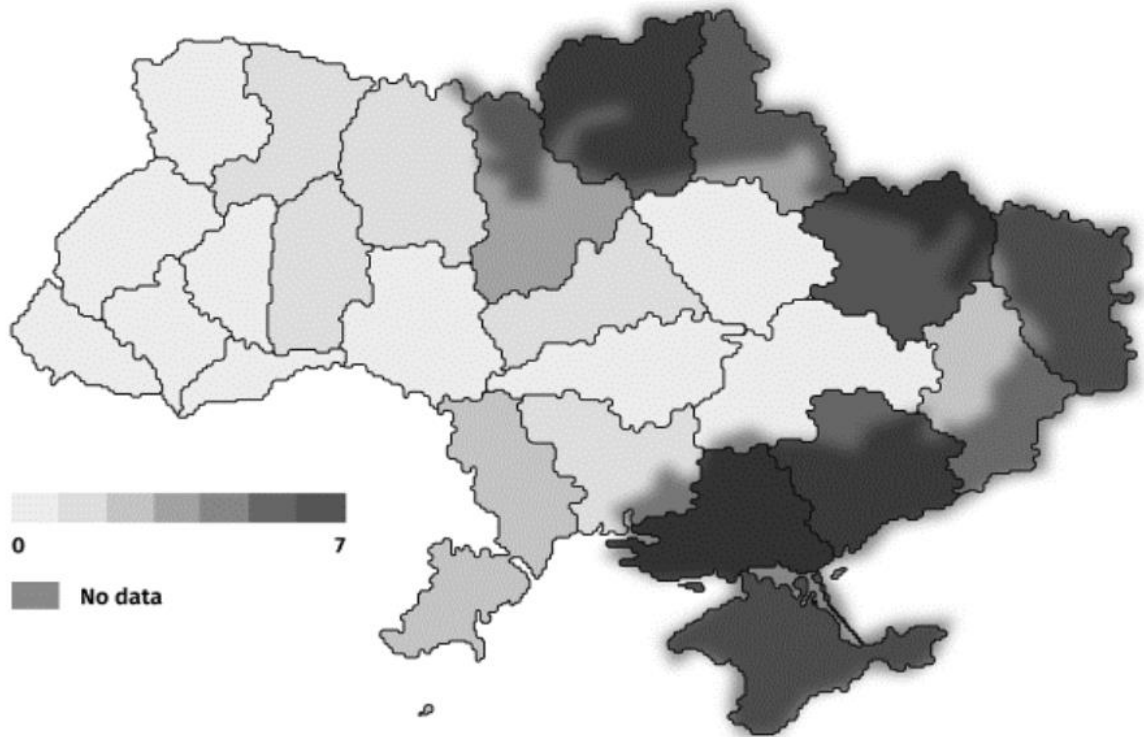


Рис. 2.10 Зруйновані ферми внаслідок російської агресії[12]

Наслідки військової агресії для тваринництва України є багатофакторними та матимуть довгостроковий характер, включаючи не лише прямі втрати поголів'я та руйнування інфраструктури, але й порушення виробничих циклів, логістичних ланцюжків та потенційне зниження інвестиційної привабливості галузі на майбутнє. Таким прикладом є трагедія на птахофабриці в Чорнобаївці, де загинули близько 4 мільйонів курей [12].

Попри критичну ситуацію, фахівці галузі підкреслюють стратегічну важливість тваринництва, зокрема свинарства, для продовольчої безпеки України. Ринок свинини залишається одним із ключових сегментів вітчизняного агропромислового комплексу, що відіграє фундаментальну роль у забезпеченні населення якісними білковими продуктами харчування.

У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання модернізації та вдосконалення виробництва комбікормів як критично важливого елемента

технологічного ланцюга у тваринництві. Саме якісна кормова база стане одним із основних факторів відновлення та подальшого розвитку галузі у післявоєнний період.

Успішне відновлення та подальший розвиток комбікормової індустрії України залежатиме від:

- Інтеграції передових технологій та автоматизації виробничих процесів
- Диверсифікації сировинної бази та зменшення залежності від імпорту компонентів
- Впровадження енергоефективних рішень для зниження собівартості продукції
- Розширення експортного потенціалу та виходу на нові міжнародні ринки
- Гармонізації стандартів якості з європейськими нормами в контексті євроінтеграційних процесів

Таким чином, український ринок комбікормів, незважаючи на серйозні випробування, зберігає свою стратегічну важливість для національної економіки та демонструє значний потенціал для відновлення після завершення активної фази бойових дій, що створює підґрунтя для оптимістичних прогнозів щодо майбутнього галузі.

За результатами проведеного аналізу можна дійти висновків, які узагальнені у вигляді рис. 2.11

Комбікормова галузь України є високозалежною від зовнішніх факторів - політичних, економічних та інфраструктурних. Водночас вона має значний потенціал для розвитку. Попри складну ситуацію, галузь залишається стратегічно важливою для продовольчої безпеки України. Ключові умови для відновлення і розвитку галузі такі:

- Інновації та автоматизація технологічних процесів.
- Локалізація сировини і зменшення залежності від імпорту.
- Енергоефективність як шлях до зниження собівартості.
- Експортна орієнтація і диверсифікація ринків збуту.

- Гармонізація стандартів якості відповідно до норм ЄС.

Тенденції розвитку комбікормової галузі

Стратегічне значення комбікормової галузі

Комбікормова промисловість є критично важливою для стабільного розвитку тваринництва та забезпечення продовольчої безпеки України. Вона є невід'ємною складовою агропромислового комплексу та підтримує ефективність господарств різного профілю (ВРХ, свинарство, птахівництво).

Комбікормова галузь показала різні тренди розвитку

В довоєнний період (з 2016 по 2020 рр.) був стабільний приріст виробництва комбікормів. Основний драйвер — переорієнтація господарств на інтенсивне тваринництво, що потребує повнораціонного годування. В період пандемії COVID-19 ринок зазнав нестабільності та коливань. Пандемія мала двоякий вплив на ринок: з одного боку, стимулювала накопичення запасів через логістичну невизначеність, з іншого - спричинила зниження попиту внаслідок скорочення виробництва тваринницької продукції.

Комбікормова галузь має значну залежність від розвитку тваринництва

Динаміка ринку комбікормів суттєво різниться залежно від сектору тваринництва. Птахівництво демонструвало стабільне зростання поголів'я та, відповідно, попиту на корми, що робить цей сегмент найбільш динамічним. Натомість, сектори великої рогатої худоби та свинарства показують тенденцію до скорочення поголів'я, що негативно впливає на загальну кон'юнктуру ринку комбікормів.

Негативний вплив воєнних дій

Військові дії призвели до значного скорочення попиту на комбікормову продукцію, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюжків, вимушеної релокації підприємств та переорієнтації експортних потоків.

Війна також спричинила значні цінові коливання на ринку компонентів для виробництва комбікормів, особливо імпортованих мікроелементів, вітамінних комплексів та кормових добавок, що здорожчало виробництво. Крім того, відбулося суттєве скорочення поголів'я тварин через бойові дії та блякауги.

Рис. 2. 11 Тенденції розвитку комбікормової галузі

2.3 Оцінювання ризиків діяльності комбікормового підприємства

Оцінювання ризиків діяльності комбікормового підприємства виконаємо за методичними підходами [14], що враховують особливості діяльності зернопереробних підприємств, до яких відносяться і комбікормові. Дана методика передбачає оцінювання за сегментами ризик-факторів значення яких представлено в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Значущість сегментів ризик-факторів

Сегменти ризик-факторів	Значущість
вплив з боку конкурентів	9,2
вплив з боку покупців	4,6
вплив з боку постачальників	7,6
специфічні галузеві фактори	8,7

Оцінювання ризиків проведемо за рангом ризик-факторів.

Ранг ризик-факторів визначено за формулою [14] як добуток середньої значущості ризик-фактору та його вірогідності:

$$R_i = \bar{\Phi}_{ij} \times P_i,$$

де R_i - ранг i -го ризик-фактору,

P_i - вірогідність i -го ризик-фактору.

$\bar{\Phi}_{ij}$ - середня значущість ризик-фактору,

Середня значущість ризик-фактору визначено за формулою [14] як середню геометричну:

$$\bar{\Phi}_{ij} = \sqrt{\Phi_{ij} \cdot \Phi_j},$$

де Φ_{ij} – значущість i -го ризик-фактору j -го сегменту,

Φ_j - значущість j -го сегменту ризик-факторів.

Ранг ризик-фактору визначає його оцінку: чим вищий ранг – тим вище оцінка ризику фактору.

Розрахунок рангів ризик-факторів наведено у табл. 2.13

Таблиця 2.13

Розрахунок рангів ризик-факторів комбікормового підприємства

(Джерело: розраховано автором за методичним підходом [14])

Сегменти та ризик-фактори	Значущість сегменту ризиків	Значущість ризик-фактору	Вірогідність і-го ризик-фактору	Середня значущість ризик-фактору	Ранг і-го ризик-фактору
1.Вплив з боку конкурентів	9,2				
1.1 здатність конкурентів до збільшення частки ринку		7	0,3	8,025	2,41
1.2 здатність конкурентів адаптуватися до змін та швидко реагувати на ходи інших фірм		6	0,25	7,430	1,86
1.3 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості комбікормів		9,2	0,8	9,200	7,36
1.4 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок формування мережі каналів збуту		6	0,15	7,430	1,11
1.5 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат		8,2	0,8	8,686	6,95
2.Вплив з боку покупців	4,6				
2.1 зміна темпів зростання галузі птахівництва		9,5	0,25	6,611	1,65
2.2 зміна темпів зростання галузі свинарництва		9	0,3	6,434	1,93
2.3 демографічні зміни		9	0,6	6,434	3,86
3. Вплив з боку постачальників	7,6				
3.1 зміни цінової політики постачальників підприємства		7,1	0,3	7,346	2,20
3.2 зміна якості зерна основних постачальників		7,3	0,2	7,448	1,49
4. Галузеві погрози	8,7				
4.1 зменшення питомої ваги комбікормів у годуванні тварин за рахунок використання зерна		6,4	0,4	7,462	2,98
4.2 несприятлива кон'юнктура зернового ринку		7,6	0,35	8,131	2,85
4.3 збільшення експорту білкових компонент		4,8	0,32	6,462	2,07

4.4 подорожчання імпортової складової (вітамінні мінеральні добавки)		5,3	0,42	6,790	2,85
4.5 подорожчання енергоносіїв		7,8	0,8	8,238	6,59

Пояснимо розрахунок, який ми провели відповідно до формул наведених вище:

для ризик-фактору 1.1 «здатність конкурентів до збільшення частки ринку» середня значущість становить:

$$\bar{\Phi}_{11} = \sqrt{9,2 \cdot 7} = 8,025$$

ранг ризик-фактору 1.1 «здатність конкурентів до збільшення частки ринку» становить:

$$R_{11} = 8,025 \times 0,3 = 2,41$$

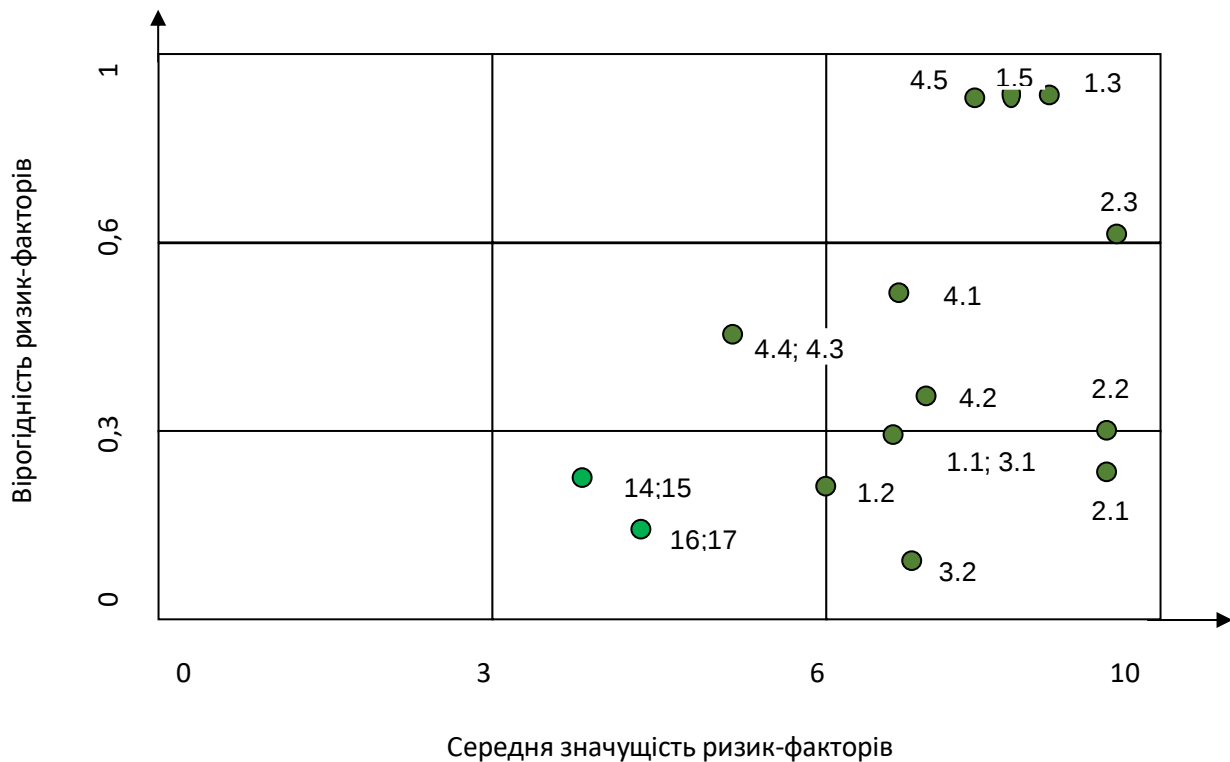
Ми відсортували розраховані оцінки ризик-факторів і у такий спосіб отримали перелік ризик-факторів за їх небезпечністю (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Ранг ризик-факторів

Ризик-фактори	Ранг
1.3 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості комбікормів	7,36
1.5 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат	6,95
4.5 подорожчання енергоносіїв	6,59
2.3 демографічні зміни	3,86
4.1 зменшення питомої ваги комбікормів у годуванні тварин за рахунок використання зерна	2,98
4.4 подорожчання імпортової складової (вітамінні мінеральні добавки)	2,85
4.2 несприятлива кон'юнктура зернового ринку	2,85
1.1 здатність конкурентів до збільшення частки ринку	2,41
3.1 зміни цінової політики постачальників підприємства	2,20
4.3 збільшення експорту білкових компонент	2,07
2.2 зміна темпів зростання галузі свинарництва	1,93
1.2 здатність конкурентів адаптуватися до змін та швидко реагувати на ходи інших фірм	1,86
2.1 зміна темпів зростання галузі птахівництва	1,65
3.2 зміна якості зерна основних постачальників	1,49
1.4 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок формування мережі каналів збуту	1,11

На підставі відсортованих даних побудуємо карту ризиків, яка графічно відображає небезпечність ризиків (Рис. 2.12). В карті ризиків по горизонтальній осі відкладають значення сили впливу ризиків, по вертикальній осі – вірогідність виникнення ризиків. У такий спосіб на карті ризиків вірогідність втрат від ризику збільшується знизу вгору за вертикальною віссю.



- 1.3 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості комбікормів
- 1.5 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат
- 4.5 подорожчання енергоносіїв
- 2.3 демографічні зміни
- 4.1 зменшення питомої ваги комбікормів у годуванні тварин за рахунок використання зерна
- 4.4 подорожчання імпортової складової (вітамінні мінеральні добавки)
- 4.2 несприятлива кон'юнктура зернового ринку
- 1.1 здатність конкурентів до збільшення частки ринку
- 3.1 зміни цінової політики постачальників підприємства
- 4.3 збільшення експорту білкових компонент
- 2.2 зміна темпів зростання галузі свинарництва
- 1.2 здатність конкурентів адаптуватися до змін та швидко реагувати на ходи інших фірм
- 2.1 зміна темпів зростання галузі птахівництва
- 3.2 зміна якості зерна основних постачальників
- 1.4 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок формування мережі каналів збуту

Рис. 2.12 Карта ризиків

У процесі побудови карти ризиків, кожному ідентифікованому ризик-фактору присвоєно відповідний номер за нумерацією в таблиці рейтингів. Такий підхід до сегментного картографування ризиків створює візуальну ієрархію пріоритетності, дозволяючи об'єктивно зіставити ступінь впливу та ймовірність реалізації кожного фактору у відношенні до інших елементів.

Ключовим елементом розробленої карти ризиків є розташування ризиків за квадратами, що надає можливість виокремити критичні ризики, які потребують першочергового реагування з розробкою відповідних заходів.

Виходячи з побудованої нами карти, в першу чергу необхідно звернути увагу на такі ризики:

- спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості комбікормів;
- спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат;
- подорожчання енергоносіїв;
- демографічні зміни.

Інші ризики можуть бути предметом моніторингу та регулярних контрольних процедур без необхідності впровадження надзвичайних управлінських рішень.

2.4 Формування системи ризик-менеджменту підприємства

З метою забезпечення стабільного розвитку та надійного функціонування комбікормового підприємства доцільно передбачити введення до складу планово-аналітичного підрозділу спеціаліста з управління економічними ризиками: ризик-менеджера. Основною метою його діяльності є виявлення потенційних загроз, їх оцінювання та формування ефективних рішень для мінімізації негативних наслідків.

До ключових функціональних обов'язків такого фахівця слід включити:

- виявлення та аналіз ризик-факторів у діяльності підприємства. Охоплює розробку методології їх виявлення, дослідження ймовірності виникнення ризиків на різних етапах виробничо-господарської діяльності, а також визначення основних джерел можливих втрат. Окрім цього, ризик-менеджер створює базу знань про ризикові ситуації, яка оновлюється в процесі роботи;

- здійснення кількісної та якісної оцінки виявлених ризиків. Реалізується через визначення кількісних параметрів ймовірних подій. Вибір інструментів для розрахунків залежить від доступної вихідної інформації. Результати дозволяють виявити найбільш критичні загрози, що становлять реальну загрозу фінансовій стабільності підприємства;

- формування комплексу превентивних заходів для зниження рівня загроз. Включає розробку управлінських заходів, спрямованих на зниження вірогідності або мінімізацію впливу ризиків. Ці заходи оформлюються у вигляді комплексного плану дій, що передається на погодження керівництву компанії. Одночасно ризик-менеджер зобов'язаний своєчасно інформувати керівні органи про виявлені загрози та зміни у ризиковому середовищі;

- моніторинг реалізації антикризових дій та контроль за дотриманням встановлених планів. Полягає у збиранні та аналізі інформації щодо реалізації запланованих заходів, а також коригуванні стратегії управління ризиками за потреби.

Ризик-менеджер виступає ключовою фігурою в системі управління ризиками підприємства, координуючи діяльність з ідентифікації, аналізу та нейтралізації економічних загроз, а також забезпечуючи стратегічну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Визначені функціональні обов'язки ризик-менеджера представлені на рис. 2.14

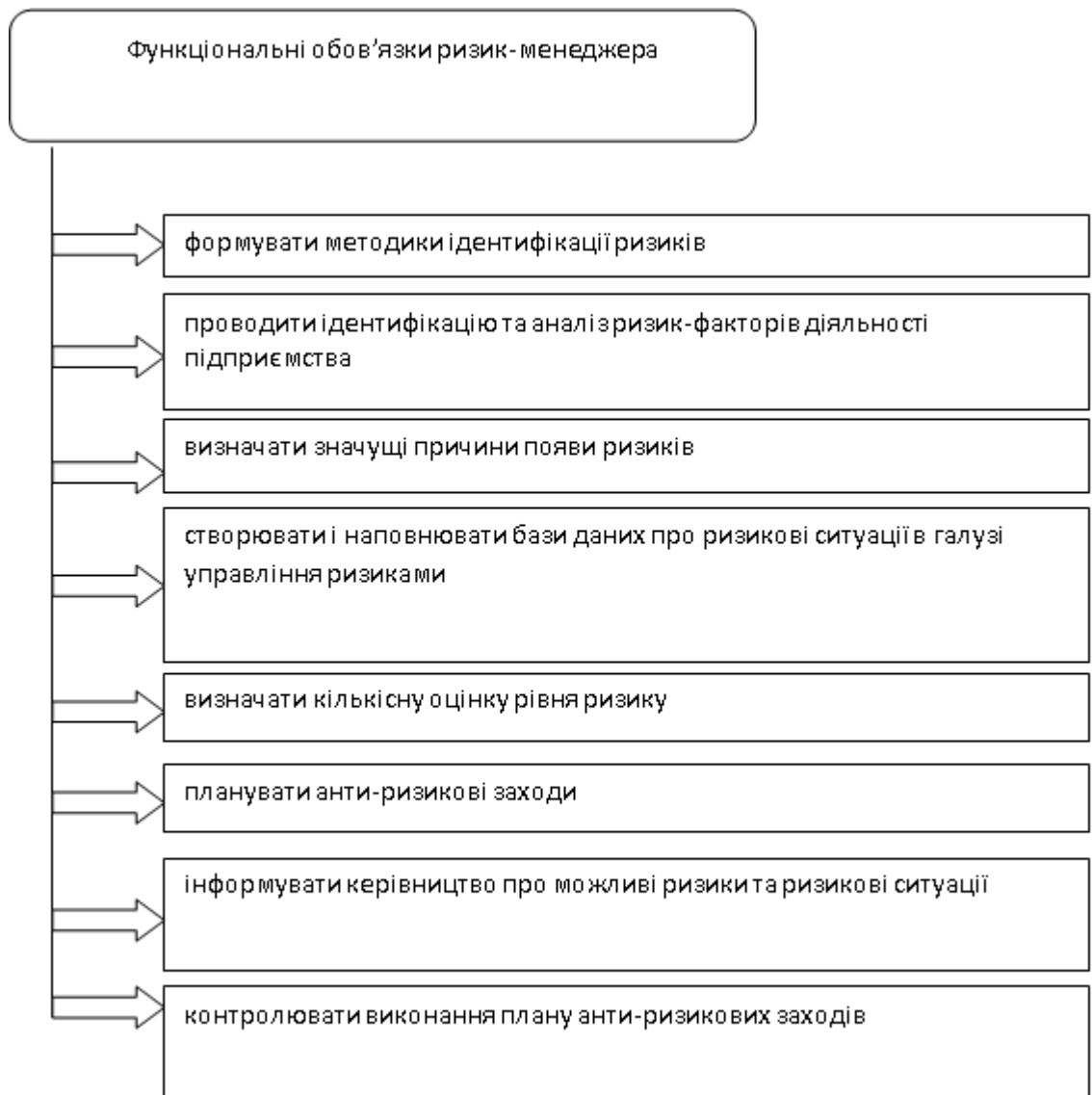


Рис. 2.14 Функціональні обов'язки ризик-менеджера

Сформуємо план анти-ризикових заходів для найбільш небезпечних ризик-факторів відповідно до побудованої нами карти ризиків.

План заходів представлений в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

План заходів щодо зменшення найбільш небезпечних ризик-факторів

Ризик-фактор	Ранг ризику	Розташування на карті ризиків	Заходи щодо управління ризиком	Відповідальний
1.спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок	7,36	вище критичної межі	Формування заходів щодо покращення	Начальник цеху

стабільності якості комбікормів			якості виготовлення комбікормів	
2. спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат	6,95	вище критичної межі	Формування заходів щодо зниження витрат виготовлення комбікормів	Начальник цеху
3. подорожчання енергоносіїв	6,59	вище критичної межі	Формування заходів з енергоменеджменту	Начальник цеху
4. демографічні зміни	3,86	вище критичної межі	Формування заходів з виходу на закордонні ринки	Начальник комерційного відділу

В першу чергу відповідно до проведеного аналізу необхідно розробити заходи з покращення якості виготовлення комбікормів. Значно підвищує якість кормів гранулювання.

Гранульована форма корму вирізняється низкою переваг, які роблять її оптимальним вибором для сучасного тваринництва. Серед ключових позитивних аспектів використання гранул варто виділити (Рис. 2.16):

1. Усунення проблеми вибіркового споживання: На відміну від розсипних комбікормів, де тварини можуть обирати найбільш привабливі для них компоненти, гранули забезпечують споживання збалансованого раціону в кожній порції. У процесі виробництва всі інгредієнти повнораціонного комбікорму ретельно подрібнюються, гомогенізуються та пресуються у щільні гранули. Це особливо актуально для птахівництва та кролівництва, де селективне поїдання може призводити до недостатнього отримання важливих поживних речовин та зниження продуктивності.

2.Покращене засвоєння поживних речовин: Технологія гранулювання сприяє підвищенню біодоступності компонентів корму. Під час теплової обробки та нагрівання подрібнених зернових у процесі змішування та пресування відбувається часткове перетворення крохмалю на декстрини –

більш просту та легку для засвоєння форму вуглеводів. Цей хімічний процес полегшує травлення

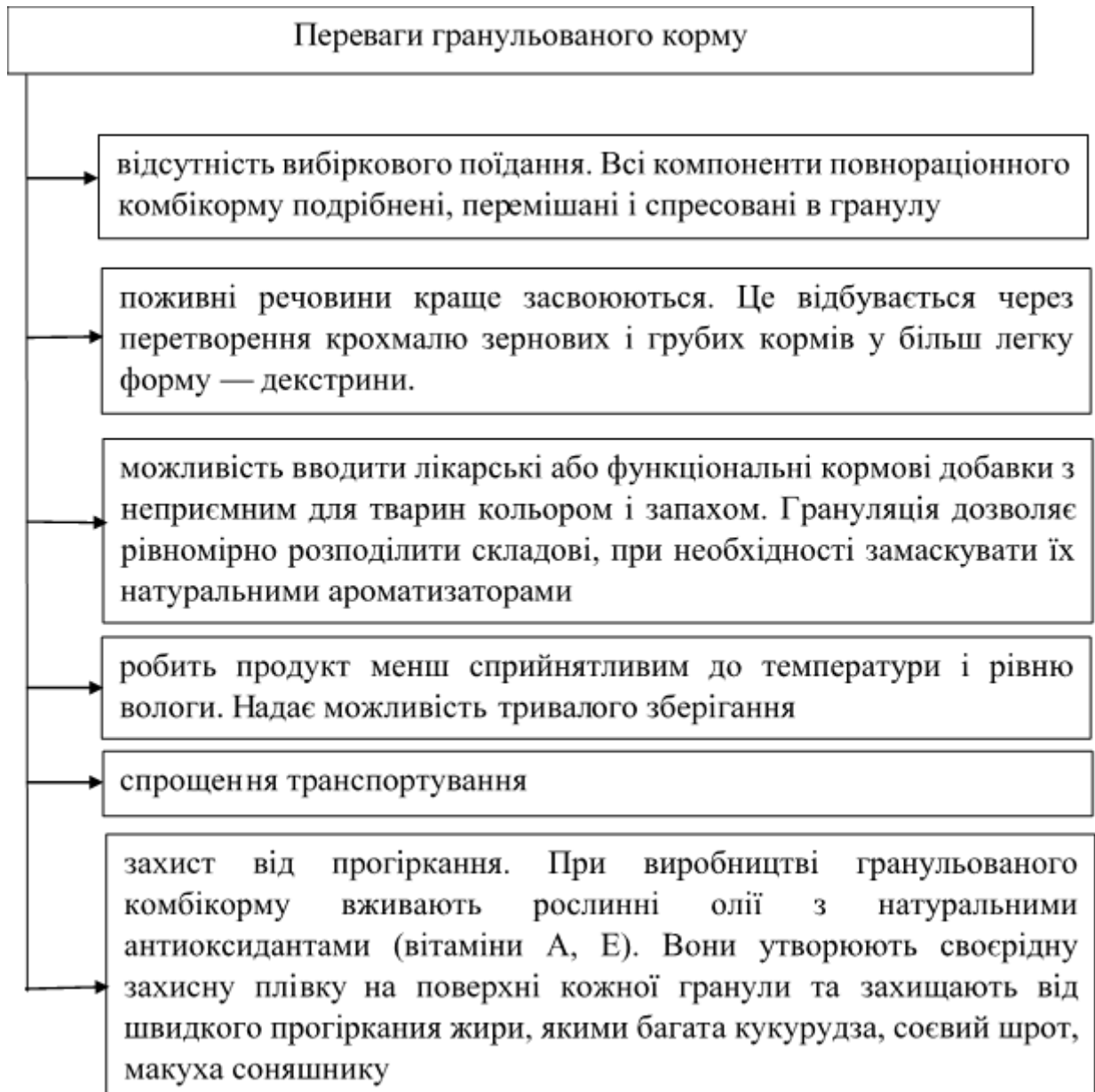


Рис.2.16 Переваги гранульованих комбікормів

3. Можливість ефективного введення специфічних добавок. Гранульована форма корму відкриває можливості для безпроблемного включення до складу лікарських засобів або функціональних кормових добавок, які можуть мати неприємний для тварин смак, запах або колір. У розсипному вигляді додавання таких компонентів значно підвищує ризик

відмови тварин від корму. Гранулювання ж забезпечує рівномірне розподілення цих речовин у масі корму.

4.Завдяки своїй сипучості гранульований корм стає менш чутливим до коливань температури та рівня вологості навколишнього середовища. Це значно знижує ризик злежування або змерзання корму під час зберігання.

5.Зручність логістики. Гранульована форма значно спрощує процеси транспортування та завантаження корму.

6. Якісно виготовлені гранули мають мінімальний рівень крихкості, що значно зменшує забруднення годівниць пилом та дрібними частинками корму. Це, в свою чергу, перешкоджає розмноженню патогенної мікрофлори та покращує санітарно-гігієнічні умови утримання тварин.

7. Захист від окислювальних процесів.

Отже, перехід на використання гранульованих кормів забезпечує численні переваги для тварин, господарств, та оптимізації логістичних процесів.

На підприємстві встановлено два екструдера та два гранулятори. Фермери надають перевагу гранульованим кормам.

Ми пропонуємо замінити один екструдер на гранулятор. До того ж екструдер застарів як обладнання фізично і морально. У такий спосіб ми підвищимо стійкість до ризик-фактору, пов'язаного із забезпеченням стабільності якості комбікормів.

Пропонуємо придбати гранулятор вітчизняного виробництва ТОВ «Артмаш» (Вінницька область).

За технічними параметрами буде доцільним придбати модель: GKP-15, яка має продуктивність 250-450 кг/год

Ціна гранулятора – 100,7 тис. грн.

Первісна вартість з урахуванням транспортних та монтажних робіт:

$$100,7 * (1 + 0,06 + 0,08) = 114,8 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо амортизацію гранулятора для комбікормів лінійним методом за процентною ставкою - 24 % (Табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Амортизація гранулятора GKP-15, тис. грн.

Рік проекту	Вартість обладнання на початок року	Річна сумарна амортизація	Вартість обладнання на кінець року
2026	114,80	27,55	87,25
2027	87,25	20,94	66,31
2028	66,31	15,91	50,39

Використаємо методику NPV для обґрунтування встановлення гранулятора GKP-15. Даний проект надасть змогу підвищити якість кормів та збільшити обсяги реалізації за оцінками фахівців на 5 %. Будемо проводити розрахунок за цими умовами збільшення доходу:

$$174\,729,5 * 0,05 = 8736,45 \text{ тис. грн.}$$

NPV при разовому інвестуванні розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - IC$$

де R_i — річні грошові надходження в i -ий рік,

IC — стартові інвестиції,

n — термін економічного життя проекту,

r — ставка дисконтування.

Розрахунок представлено в таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Розрахунок приведенного чистого доходу проекту

Показники	Значення за роками проекту		
	2026	2027	2028
Дохід	8736,45	8736,45	8736,45
Поточні витрати	8542,50	8542,50	8542,50
Прибуток	193,95	193,95	193,95
Чистий прибуток	145,46	145,46	145,46
Амортизація	27,55	20,94	15,91
Чисті грошові надходження	173,01	166,40	161,38
K дисконтування	0,87	0,83	0,80
Чистий приведений дохід	150,52	138,11	129,10
Сумарний ЧПД	150,52	288,64	417,74

NPV проекту розрахуємо як різницю між сумарним чистим приведеним доходом та вартістю гранулятора:

$$NPV = 417,74 - 114,8 = 302,94 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності становить менше 1 року:

$$114,8 / 150,52 = 0,76 \text{ року}$$

Таким чином, розраховані нами показники інвестиційної привабливості свідчать про доцільність встановлення гранулятора марки GKP-15.

Висновки:

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури встановлено, що ризик – це багатовимірна категорія яка має дуалістичну природу як джерела не лише потенційних загроз, але й стратегічних можливостей, що має принципове значення для формування ефективних моделей ризик-менеджменту в сучасних економічних системах. Історична еволюція ризик-менеджменту демонструє, що його розвиток тісно пов'язаний із техногенними проривами, економічними кризами та глобальними змінами у структурі виробництва і ринкових відносин.

Доведено, що система ризик-менеджменту повинна бути комплексною, інтегрованою у всі рівні організаційної структури та адаптованою до специфіки динамічного зовнішнього середовища. Управління ризиками має циклічний характер і реалізується через три ключові етапи: ідентифікація ризиків, оцінка їхнього впливу, а також вибір і реалізація відповідних заходів реагування.

2. Комбікормовий завод ТОВ «UTAGRO» спеціалізується на виробництві високоякісних комбікормів для всіх видів тварин. Його продукція відповідає міжнародним стандартам безпечності та якості, що підтверджується сертифікаціями HACCP та ISO 22000. UTAGRO виробляє широкий асортимент продукції. Підприємство пропонує розробку індивідуальних рецептур, що дозволяє врахувати специфіку кожного господарства. В своєму асортименті має інноваційні продукти - унікальний замінник молока для поросят «Pigletop SL System», який забезпечує легке засвоєння та стабільний приріст маси.

За результатами фінансового аналізу встановлено, що підприємство має задовільний фінансовий стан та демонструє постійне збільшення доходів.

За результатами аналізу конкурентоспроможності встановлено, що ТОВ «UTAGRO» показує високий її рівень, майже не поступаючись лідеру ТОВ «Поліссяагрокорм». Основними сильними сторонами UTAGRO є:

- якість сировини,

- технологічний рівень,
- цінова політика,
- поживна цінність комбікормів.

Водночас, є потенціал для покращення у сферах:

- зниження крихкості гранул,
- зменшити втрати.

У порівнянні з «Крупецьким ККЗ», ТОВ «UTAGRO» має значно вищу позицію майже за всіма факторами.

3. за результатами аналізу розвитку комбікормової галузі встановлено:

- Комбікормова промисловість є критично важливою для стабільного розвитку тваринництва та забезпечення продовольчої безпеки України. Вона є невід'ємною складовою агропромислового комплексу та підтримує ефективність господарств різного профілю (ВРХ, свинарство, птахівництво),

- Комбікормова галузь показала різні тренди розвитку

В довоєнний період (з 2016 по 2020 рр.) був сталий приріст виробництва комбікормів. Основний драйвер — переорієнтація господарств на інтенсивне тваринництво, що потребує повнораціонного годування.

В період пандемії COVID-19 ринок зазнав нестабільності та коливань. Пандемія мала двоякий вплив на ринок: з одного боку, стимулювала накопичення запасів через логістичну невизначеність, з іншого - спричинила зниження попиту внаслідок скорочення виробництва тваринницької продукції.

- Комбікормова галузь має значну залежність від розвитку тваринництва

Динаміка ринку комбікормів суттєво різниться залежно від сектору тваринництва. Птахівництво демонструвало стабільне зростання поголів'я та, відповідно, попиту на корми, що робить цей сегмент найбільш динамічним. Натомість, сектори великої рогатої худоби та свинарства показують тенденцію до скорочення поголів'я, що негативно впливає на загальну кон'юнктуру ринку комбікормів.

На галузь значно вплинули воєнні дії. Негативний вплив воєнних дій

Військові дії призвели до значного скорочення попиту на комбікормову продукцію, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюжків, вимушеної релокації підприємств та переорієнтації експортних потоків. Війна також спричинила значні цінові коливання на ринку компонентів для виробництва комбікормів, особливо імпортованих мікроелементів, вітамінних комплексів та кормових добавок, що здорожчало виробництво. Крім того, відбулося суттєве скорочення поголів'я тварин через бойові дії та блякаути.

4. проведено оцінювання ризиків діяльності комбікормового підприємства з врахуванням особливостей діяльності зернопереробних підприємств за низкою сегментів. Оцінку ризик-факторів визначено за їх рангом. З використанням карти ризиків визначено ризики, на які в першу чергу розробити запобіжні дії:

- спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості комбікормів;
- спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат;
- подорожчання енергоносіїв;
- демографічні зміни.

Інші ризики можуть бути предметом моніторингу та регулярних контрольних процедур без необхідності впровадження надзвичайних управлінських рішень.

5. Запропоновано введення до складу планово-аналітичного підрозділу окремої посади фахівця з управління економічними ризиками: ризик-менеджера. Основною метою його діяльності є системна ідентифікація потенційних загроз, оцінка рівня їх впливу та розробка ефективного інструментарію для запобігання негативних наслідків. Нами визначено його функціональні обов'язки.

З використанням побудованої нами карти ризиків сформовано план анти-ризикових заходів для найбільш небезпечних ризик-факторів.

Обґрунтовано важливість гранулювання комбікормів для підвищення їх якості та запобігання ризику втрати конкурентних переваг. З використанням показників інвестиційної привабливості обґрунтовано доцільність встановлення гранулятора марки GKP-15.

Література:

1. Балабаш, О. С., & Кузнецова, І. О. (2015). Стійкий розвиток підприємства: сутність та складові. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 12, 83-97.
2. Вербицька, Г. Л. (2004). Оцінка економічного ризику. *Актуальні проблеми економіки*, 4, 129-136.
3. Вербицька, І. І. (2013). Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*, 5, 282-288.
4. Вітлінський, В. В., & Наконечний, С. І. (2000). *Ризик у менеджменті* (Монографія). Київ: ТОВ «Борисфен-М».
5. Виговська, В. В., & Ковтун, О. П. (2023). Інноваційні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві. *Економіка та держава*, 4(6), 18-25.
6. Вишницька, С. В., & Зозульов, О. В. (2023). Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку кормів та біологічних мінерально-вітамінних добавок. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 26, 102-108.
7. Гранатуров, В. М., & Літовченко, І. О. (2015). *Управління підприємницьким ризиком: питання теорії і практики* (Монографія). Одеса: Эвен.
8. Головач, Т. В., & Грушевицька, А. Б. (2018). Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3(1), 157-163.
9. Гриценко, А. М., & Маслак, О. І. (2020). Концептуальні засади ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*, 30(1), 179-186.
10. Демченко, І. В., & Павленко, О. П. (2020). Управління ризиками в системі фінансового менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*, 11, 28-37.

11. Дмитришин, Л. І. (2014). Моделювання оцінки операційного ризику. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*, 10, 187-195.
12. Ситуація на тваринницьких фермах України під час війни: звіт зоозахисників ГО «Відкриті клітки Україна». (б.д.). Отримано з <https://opencages.com.ua/blog/fermy-ukrajiny-pidchas-vijny>
13. Кравченко, О. В., & Ільчук, П. Г. (2021). Стратегічний аспект управління ризиками в умовах невизначеності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 38, 83-89.
14. Кузнецова, І. О., Кравченко, В. О., & Малютенко, О. Ю. (2015). *Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками* (Монографія). Одеса: Атлант.
15. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С., Карпенко, Ю. В., & Сокурєнко, І. А. (2022). *Прийняття управлінських рішень: методи та моделі* (І. О. Кузнецова, Ред.). Харків: Діса плюс.
16. Кузнецова, І. О., & Карпенко, Ю. В. (2014). Організаційно-економічна модернізації галузі хлібопродуктів як основа продовольчої безпеки держави. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету*, 15(4), 132-139.
17. Кузнецова, І. О., & Артемова, О. С. (2016). Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*, 10(242), 54-72.
18. Кузнецова, І. О., & Карпенко, Ю. В. (2012). *Планування діяльності підприємств: структурний аспект* (Монографія). Одеса: Атлант.
19. Кузнецова, І. О., & Кюне, О. О. (2016). Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів. *Економічний аналіз*, 23(2), 73-78.

20. Кузнецова, І. О., & Малютенко, О. Ю. (2017). Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації. *Науковий вісник ОНЕУ*, 5(247), 116-127.
21. Лопатовський, В. Г. (2007). Еволюційний розвиток та сучасні підходи до поняття «ризик». *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*, 7(44), 62-72.
22. Лук'янова, В. В. (2008). Обґрунтування і вибір критеріїв для процесу діагностики ризику. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(1), 82-89.
23. Лук'янова, В. В., & Цвігун, Т. В. (2017). *Управління ризиками на промислових підприємствах* (Монографія). Хмельницький: ХНУ.
24. Лук'янова, В. В. (2006). Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(1), 111-116.
25. Малютенко, О. Ю. (2010). Розвиток теорії підприємницького ризику. *Науковий вісник ОДЕУ*, 1(83), 62-69.
26. Малютенко, О. Ю. (2012). Технологія управління стратегічним ризиком. У І. О. Кузнецової (Ред.), *Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства* (Монографія) (С. 118-124). Одеса: Анлант.
27. Нікішина, О. (2024). Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 5, 145-162.
28. Офіційний сайт Державної служби статистики. (б.д.). Отримано з <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Савченко, О. Р. (2014). Використання елементів ризик-менеджменту в процесі стратегічного управління. *Регіональні перспективи*, 3-5, 268-270.

30. Balabash, O., & Kuznetsova, I. (2015). Sustainable enterprise development: essence and components. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 1(12), 48-57.