

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління ризиками діяльності підприємства зерно-
продуктового підкомплексу»**

Виконавець

студентка центру заочної та вечірньої
форми навчання

Сауляк Катерина Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Роль ризику у економічній діяльності підприємства	5
1.2. Процес управління ризиками, його етапи	12
1.3. Технології та методи мінімізації ризиків діяльності підприємства	15
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»	22
2.1. Аналіз тенденцій розвитку зерно-продуктового підкомплексу України	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»	34
2.3. Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»	40
2.4. Обґрунтування заходів з управління ризиками діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»	49
ВИСНОВОК	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств зерно-продуктового підкомплексу супроводжується значним рівнем ризиків, що зумовлено нестабільністю економічного середовища, змінами кон'юнктури аграрного ринку. Особливо суттєвий вплив на функціонування підприємств галузі мають наслідки воєнних дій на території України, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на виробництво та транспортування продукції. У результаті підвищується рівень невизначеності діяльності підприємств, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління ризиками з метою забезпечення стабільності функціонування, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств зерно-продуктового підкомплексу.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління ризиками та застосування отриманих знань при розробці заходів з управління ризиками підприємства зерно-продуктового підкомплексу.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління ризиками діяльності підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»
3. Провести оцінювання ризиків діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»
4. Розробити заходи з управління ризиками діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА», провести оцінювання ефективності їх реалізації.

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА».

Предметом дослідження є процес управління ризиками діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, аналізу рядів динаміки

– для дослідження тенденції розвитку галузі, графічний метод – для побудови карти ризиків; розрахунку інтегрального показника – визначення рівня ризику діяльності підприємства; IDEF0 моделювання - побудови моделі процесу «експорту зерна» .

У роботі, з метою управління ризиками діяльності підприємства запропоновано заходи, а саме: використання flat-rack платформ для налагодження експорту через річкові порти Дунаю та нарощення складських потужностей для зберігання зерна.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль ризику у економічній діяльності підприємства

Ризик є складною та багатовимірною категорією, що охоплює філософські, історичні та економічні аспекти. На думку Бондар Ю., генезис ризику безпосередньо пов'язаний із розвитком цивілізації та формуванням у людини усвідомлення потенційних загроз, насамперед екзистенційного характеру. Науковцем обґрунтовано, що еволюція суспільства супроводжується ускладненням природи ризиків та механізмів їх прояву [5].

Ряд дослідників наголошують, що у сучасному геополітичному середовищі, яке характеризується високою волатильністю, оцінка та управління ризиками набувають першочергового значення [5, 31]. У працях Назарової Т. підкреслюється, що невизначеність зовнішнього середовища істотно ускладнює прийняття управлінських рішень [26, с. 101].

Аналіз наукових досліджень [1; 5; 17; 26] свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «ризик».

Кочкодан В., Холівчук О. обґрунтовано, що ризик доцільно розглядати не лише як імовірність настання події, але й з урахуванням її економічних наслідків для суб'єктів господарювання [17, с. 92-94].

За результатами опрацювання наукової літератури можна виділити два базові підходи до трактування:

- Перший підхід визначає ризик як імовірність настання події з негативними наслідками, зокрема втратами ресурсів або вартості.
- Другий підхід інтерпретує ризик як імовірність подій, що можуть спричиняти як негативні, так і позитивні результати. Така позиція враховує потенціал отримання вигоди поряд із можливими втратами.

Бондар Ю. доведено, що сучасні промислові підприємства повинні не уникати ризиків, а формувати ефективні механізми їх управління [5, с. 78-80].

У працях Мирошніченко Г., значна увага приділяється проблематиці ризик-менеджменту. Дослідником обґрунтовано, що фінансово-господарська діяльність підприємства має базуватися на принципах прогнозування та мінімізації негативного впливу ризиків, а не їх повного уникнення [30, с. 44-47].

Сучасні підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність застосування комплексних підходів до оцінки ефективності управління ризиками. На думку Балдинюк В., така методика має забезпечувати системне виявлення, оцінювання та нейтралізацію потенційних загроз [1].

Костецьким В., Бутовим А. обґрунтовано, що комплексна оцінка ефективності ризик-менеджменту повинна базуватися на таких принципах [15]:

- системності — управління ризиками розглядається як безперервний процес, інтегрований у всі бізнес-процеси підприємства;
- адаптивності — врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи економічні коливання та санкційний вплив;
- об'єктивності та прозорості — застосування чітких і зрозумілих показників оцінювання;
- комплексності — поєднання кількісних і якісних методів аналізу.

Вараксіною О. В., Черевко А. В. доведено, що оцінка ефективності управління ризиками дозволяє визначити рівень результативності заходів щодо ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків, а також оцінити їх економічну доцільність [9, с. 140].

У працях науковців зазначається, що розробка комплексної методики передбачає формування системи показників, яка дозволяє оцінити [9, с. 142]:

- ступінь ефективності управління ризиками;
- економічний ефект від впроваджених заходів;
- відповідність інструментів специфіці діяльності підприємства.

Таким чином, дослідниками обґрунтовано, що впровадження адаптивної та комплексної системи оцінювання ризик-менеджменту сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та його стійкості до зовнішніх викликів.

Одним із перших, хто чітко розмежував категорії «ризик» і «невизначеність», був Френк Найт. Він запропонував оцінювати ризик, використовуючи поняття апіорної та статистичної ймовірності. Представники класичної економічної теорії також часто пов'язують ризик із можливими негативними наслідками управлінських рішень. Водночас зводити сутність ризику лише до потенційних втрат є недостатнім, адже він має суперечливий характер і може містити як загрози, так і можливості [16, с. 90-92].

Отже, ризик можна визначити як діяльність, що передбачає прийняття рішень в умовах невизначеності, у межах якої здійснюється як якісна, так і кількісна оцінка ймовірності досягнення певного результату. При цьому результат може проявлятися як у формі збитків, так і у вигляді додаткового прибутку.

Управління ризиками є важливою складовою підприємницької діяльності та спрямоване на підвищення ефективності функціонування підприємства. Згідно з міжнародними підходами, зокрема стандартами, розробленими професійними організаціями у сфері ризик-менеджменту, стратегічне управління ризиками займає ключове місце у діяльності суб'єктів господарювання.

Система управління ризиками забезпечує підприємствам можливість системно контролювати наявні та потенційні ризики з метою максимізації результатів діяльності. Зарубіжні дослідники визначають основною метою ризик-менеджменту збереження та зростання вартості бізнесу, тоді як вітчизняні науковці більше акцентують увагу на зниженні негативного впливу ризиків і мінімізації втрат [15].

Більшість науковців погоджуються, що управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та вдосконаленню системи управління загалом [7, 10, 15].

У межах економічної діяльності систему управління ризиками слід розглядати як самостійну підсистему, що взаємодіє з усіма елементами управління підприємством і підпорядковується його стратегічним цілям.

Ця система включає дві взаємопов'язані складові: керуючу підсистему (суб'єкт управління — менеджмент підприємства) та керовану підсистему (об'єкт управління — саме підприємство). Управлінський персонал визначає цілі, розробляє плани, встановлює стандарти та здійснює контроль і моніторинг. Водночас об'єкт управління реалізує поставлені завдання. Взаємодія між ними здійснюється через прямий і зворотний зв'язок: передача управлінських рішень і отримання звітної інформації.

Важливим аспектом є інтеграція системи управління ризиками у загальну систему корпоративного управління, оскільки саме рівень такої інтеграції визначає її результативність. Ефективна система передбачає чіткий розподіл відповідальності та функціонування механізмів управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури.

Сучасні підходи до ризик-менеджменту передбачають його інтеграцію не лише в окремі підрозділи, а в усю систему прийняття управлінських рішень. Це дозволяє використовувати ризик-менеджмент як інструмент обґрунтування стратегічних і тактичних рішень.

Як доводить Миколайчук І. у структурі системи управління ризиками можна виокремити такі основні елементи [29, с. 45-52]:

- нормативно-правове забезпечення;
- політику управління ризиками;
- програму реалізації цієї політики із визначенням ресурсів і відповідальних осіб;
- методичне забезпечення;

- систему оцінювання ефективності ризик-менеджменту.

У 2009 році у сфері ризик-менеджменту було запроваджено міжнародний стандарт ISO 31000, основною метою якого стала уніфікація термінології та підходів до управління ризиками. Крім того, розроблено галузеві стандарти, що враховують специфіку окремих сфер діяльності, зокрема нафтогазової та медичної.

Відповідно до ISO 31000, управління ризиками розглядається як послідовний і системний процес, що включає низку ключових етапів. Першим із них є визначення контексту, що передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Наступним етапом є оцінювання ризиків, яке охоплює їх ідентифікацію, аналіз, кількісну чи якісну оцінку, порівняння з установленими критеріями та визначення пріоритетності [28].

Подальші дії пов'язані з вибором способів реагування на ризики. Це може бути активне управління, яке включає визначення можливих заходів впливу, їх оцінювання, впровадження та аналіз залишкового ризику. У випадку відмови від активних дій застосовуються інструменти спостереження, консультування або моніторингу поточного рівня ризику.

Увесь процес управління ризиками супроводжується постійним контролем і переглядом, що забезпечує його актуальність і адаптивність до змін середовища [4, с. 10].

Попри значну кількість наукових досліджень і наявність різноманітних стандартів, у практиці управління ризиками часто недостатньо враховується галузева специфіка, особливо щодо взаємозв'язків між ризиками та їх взаємовпливу. Зазвичай система ризик-менеджменту базується на двох ключових складових: інтеграції в загальну систему управління підприємством і застосуванні типових процедур та інструментів реагування.

Популярність такого підходу пояснюється його формуванням у межах системного підходу до управління, який поширюється на всі підсистеми організації, включаючи управління ризиками.

Водночас сучасні умови господарювання потребують більшої уваги до процесного підходу. Основний акцент переноситься на аналіз і вдосконалення бізнес-процесів. Інтеграція ризик-менеджменту в усі процеси підприємства — як основні, так і допоміжні — дає змогу виявляти ризики на кожному етапі діяльності та підвищувати загальну ефективність функціонування. Особливо результативним такий підхід є для промислових підприємств.

На відміну від процесного, системний підхід передбачає більш децентралізовану модель управління ризиками. Його перевагами є простота оцінювання ефективності, зниження ймовірності управлінських помилок, а також полегшення передачі досвіду між працівниками.

Процесний підхід, у свою чергу, стимулює активність персоналу та підвищує рівень його залученості, оскільки керівники підрозділів отримують більше автономії у прийнятті рішень. Це створює додаткові можливості для розвитку підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища саме процесний підхід стає особливо актуальним, оскільки дозволяє забезпечити не лише ефективність, а й оперативність управління ризиками в межах окремих бізнес-процесів.

Головною метою системи управління ризиками є досягнення оптимального співвідношення між очікуваним прибутком і можливими втратами. Ризик-менеджмент повинен бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством, включаючи його стратегію та політику. Лише за цієї умови можна досягти запланованих економічних результатів і стратегічних цілей [6].

Хоча впровадження систем управління ризиками потребує значних витрат, у довгостроковій перспективі вони компенсуються завдяки підвищенню ефективності управління та зростанню вартості бізнесу. Дослідження міжнародних консалтингових компаній підтверджують, що підприємства з розвиненими системами ризик-менеджменту демонструють

кращі фінансові результати, зокрема зростання доходів та показників ефективності.

Бондар Ю. акцентує увагу на тому, що результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від узгодженості функцій управління ризиками та внутрішнього контролю. Для підвищення ефективності компанії зосереджують увагу на таких напрямках [5]:

- ідентифікація та управління ключовими ризиками на всіх рівнях;
- оптимізація витрат і автоматизація процесів;
- покращення фінансових результатів шляхом зниження ризиків.

Комплексний підхід до управління ризиками дає змогу зменшити вплив негативних факторів і підвищити загальну результативність діяльності підприємства. Безперервний і циклічний характер цього процесу забезпечує стабільність функціонування та сприяє довгостроковому розвитку[5].

Водночас ефективність системи ризик-менеджменту залежить від наявності чіткої методологічної бази. Основними принципами є ретельний аналіз ризиків, їх співвідношення з очікуваними вигодами та відповідність можливостям підприємства.

Формування системи управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000 потребує глибокого врахування індивідуальних особливостей підприємства, а також умов його функціонування.

На практиці багато компаній застосовують зазначені підходи лише частково, що пов'язано з недостатнім розвитком нормативно-правового забезпечення та дефіцитом кваліфікованих фахівців у сфері ризик-менеджменту [7].

Загалом управління ризиками виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, дозволяє зменшити витрати, попередити можливі проблеми та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

1.2. . Процес управління ризиками, його етапи

Процес управління ризиками є невід’ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства, Ефективне управління ризиками передбачає послідовне проходження певних етапів, кожен із яких має власне значення та інструментарій реалізації. Дослідження процесу управління ризиками дозволяє сформувати системний підхід до їх ефективного регулювання.

На думку Соболева Г. процес управління ризиками включає кілька етапів. Спочатку визначається рівень прийнятного ризику, після чого здійснюється ідентифікація та класифікація ризиків. Далі проводиться їх оцінка та аналіз, формуються ключові індикатори ризику. Наступним кроком є вибір методів реагування та контролю. Завершальні етапи включають реалізацію заходів, моніторинг і звітування [43].

За результатами опрацювання наукових джерел [4, 9, 42-45], виділимо ключові етапи процесу управління ризиками, що, становлять методологічну основу ефективної системи ризик-менеджменту.

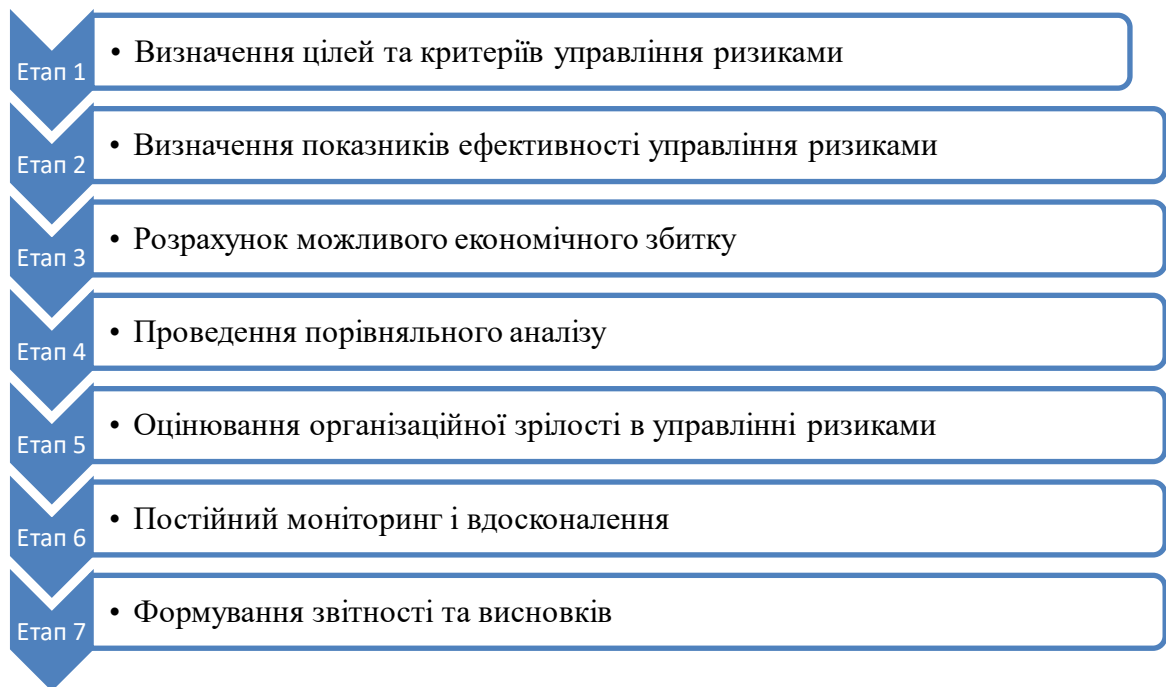


Рис. 1.1. Процес управління ризиками

Джерело: [4, 9, 42-43]

На початковому етапі необхідно чітко сформулювати цілі управління ризиками, серед яких можуть бути мінімізація фінансових втрат, підвищення операційної стійкості підприємства, а також забезпечення безпеки персоналу.

У працях Вараксіна О., Черевко А. підкреслюється, що визначення цілей має супроводжуватися встановленням відповідних критеріїв і показників ефективності. Зокрема, йдеться про такі індикатори, як зниження частоти настання ризикових подій, скорочення витрат на ліквідацію їх наслідків, підвищення ймовірності своєчасної ідентифікації ризиків, а також зростання рівня підготовленості та обізнаності працівників [9, с. 140-142].

Науковцями доведено доцільність використання комплексної системи кількісних і якісних показників. Кількісні показники, на думку Божко В., Вознесенського В., забезпечують можливість не лише моніторингу ефективності застосовуваних методів управління ризиками, але й виявлення слабких місць у системі з подальшим спрямуванням управлінських зусиль на їх усунення. Водночас якісні показники, дозволяють глибше проаналізувати внутрішній стан системи ризик-менеджменту, виходячи за межі суто фінансових і операційних параметрів. Вони сприяють оцінці ефективності реалізації стратегій на рівні людського фактора та бізнес-процесів, а також відображають сприйняття політики управління ризиками ключовими стейкхолдерами [4, с. 10-12].

На думку науковців, оцінювання попередженого збитку є важливим інструментом визначення економічного ефекту від упроваджених заходів управління ризиками.

Терещенко Л. обґрунтовано необхідність [44,45]:

- оцінювання ймовірності реалізації ризику та прогнозованого обсягу збитків;
- застосування узагальненої формули розрахунку попередженого збитку: $\Sigma (\text{ймовірність ризику} \times \text{потенційні збитки})$;
- проведення коригування розрахунків з урахуванням впливу нових управлінських заходів, що змінюють імовірнісні характеристики ризиків.

У працях Соболева Г. доведено, що оцінка ефективності заходів управління ризиками має базуватися на системному порівняльному аналізі. Зокрема, передбачається [43]:

- зіставлення показників до та після впровадження заходів управління ризиками (частота та обсяг збитків);
- порівняння з аналогічними практиками в інших організаціях галузі;
- аналіз відповідності отриманих результатів початково визначеним цілям.

Івановим обґрунтовано доцільність застосування моделей зрілості (maturity models) для визначення рівня розвитку системи управління ризиками. Такий підхід дозволяє:

- визначити поточний рівень зрілості (початковий, повторюваний, визначений, керований або оптимізований);
- сформулювати цільовий рівень розвитку та окреслити кроки для його досягнення;
- фіксувати динаміку розвитку системи в процесі переходу між рівнями зрілості.

Важливим інструментом, як зазначається у працях Назарчук Т., Гінзбург Ю., є також побудова карти ризиків. У межах такого підходу здійснюється ідентифікація, класифікація та ранжування ризиків за критеріями ймовірності їх виникнення та рівня впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства [35].

Пріоритетність ризиків, як підкреслюється у працях Назарчук Т., визначається їх позицією на карті ризиків, що забезпечує раціоналізацію процесу прийняття управлінських рішень [35].

Безперервний моніторинг і вдосконалення системи є важливою складовою комплексної методики управління ризиками, забезпечення безперервного моніторингу ефективності впроваджених заходів та своєчасне коригування системи. У [42] обґрунтовано, що:

- необхідно здійснювати систематичний моніторинг ключових показників ефективності, що дозволяє оперативно виявляти відхилення;
- доцільним є впровадження механізмів зворотного зв'язку, зокрема через регулярні опитування та аналітичні процедури, спрямовані на ідентифікацію слабких місць і пошук резервів удосконалення;
- аналіз як успішних, так і неуспішних практик (кейсів), як доведено Івановим, сприяє адаптації підходів до управління ризиками відповідно до динамічних умов функціонування організації.

У [41, 42] підкреслюється, що завершальним етапом є формування системи аналітичної звітності та вироблення обґрунтованих висновків. Зокрема: доведено необхідність розроблення стандартизованої системи звітності, яка забезпечує системне відстеження змін в ефективності управління ризиками; на основі отриманих звітних даних, слід формувати практичні рекомендації та розробляти план заходів щодо подальшого вдосконалення системи управління ризиками.

1.3. Технології та методи мінімізації ризиків діяльності підприємства

У сучасних умовах істотно ускладнюється моделювання можливих змін зовнішніх факторів, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, процес прогнозування стає дедалі більш затратним, а інколи — практично неможливим.

На думку Назарчук Т. В., Тюріна Н. М. підходи до використання інструментів управління ризиками можуть відрізнятися залежно від економічного середовища. Водночас сучасна практика свідчить про поступове поєднання різних підходів, що сприяє формуванню більш ефективних моделей аналізу та управління підприємницькими ризиками [34].

За результатами опрацювання наукової літератури з даної тематики можна виділити найбільш поширені методів зниження ризиків [3, 8, 34, 41, 44]:

- диверсифікацію діяльності;
- використання додаткової інформації для прогнозування;
- встановлення обмежень (лімітів) ризику;
- страхування та самострахування;
- контроль і оцінювання використання спеціалізованих фондів підприємства/

Диверсифікація передбачає розподіл діяльності підприємства між різними, не пов'язаними між собою напрямками, а також розосередження фінансових ресурсів з метою зменшення можливих втрат. Цей метод є одним із найпростіших і найпоширеніших способів зниження ризику [41].

Фінансова диверсифікація може реалізовуватися у різних формах [15]:

- розширення видів фінансової діяльності, що включає використання різних інструментів інвестування;
- формування валютного портфеля шляхом використання кількох валют у зовнішньоекономічних операціях;
- розміщення коштів у різних банках (диверсифікація депозитів);
- формування різноманітного кредитного портфеля для зниження ризиків неповернення;
- інвестування у різні цінні папери для зменшення несистематичного ризику;
- розподіл інвестицій між різними проєктами, галузями та регіонами.

Водночас слід зазначити, що диверсифікація не є універсальним інструментом. Вона ефективна переважно щодо специфічних (несистематичних) ризиків і майже не впливає на системні ризики, такі як інфляційний чи податковий. Це обмежує можливості її застосування.

На думку Терещенко Л. О. важливу роль у ризик-менеджменті відіграє інформація. Отримання більш повних і достовірних даних дає змогу підвищити точність прогнозування та зменшити ймовірність виникнення

несподіваних ризикових ситуацій. Саме тому інформаційне забезпечення стає важливим ресурсом, а попит на якісну інформацію постійно зростає [44].

Вартість інформації визначається як різниця між очікуваними результатами (наприклад, прибутком від інвестицій чи придбання) за умов повної поінформованості та результатами, які можливі при обмеженій або неповній інформації [44].

Як зазначає Томашук І., одним із важливих методів зниження ризику є його лімітування, тобто встановлення граничних значень витрат, кредитів, інвестицій та інших фінансових операцій. Цей підхід широко застосовується як у банківській сфері (наприклад, при визначенні кредитних лімітів або умов овердрафту), так і в діяльності підприємств — під час надання товарного кредиту, інвестування чи залучення позикових коштів.

Найчастіше лімітування використовується для контролю фінансових ризиків, що можуть досягати критичного рівня. На підприємстві воно реалізується через систему внутрішніх фінансових нормативів, які визначаються керівництвом у межах фінансової політики. До таких нормативів можуть належати [46]:

- максимально допустимий обсяг позикових коштів;
- мінімальний рівень ліквідних активів;
- граничний розмір кредиту на одного контрагента;
- обмеження щодо розміщення депозитів у одному банку;
- максимальні інвестиції в цінні папери одного емітента;
- допустимі строки погашення дебіторської заборгованості.

Альтернативою зовнішньому страхуванню є самострахування, яке передбачає формування підприємством власних резервних фондів (у грошовій або натуральній формі) для покриття можливих збитків. Такий підхід доцільний, якщо потенційні втрати є відносно невеликими або якщо підприємство володіє значною кількістю однотипних активів.

Водночас страхування залишається одним із найефективніших способів зниження ризиків. Його суть полягає в тому, що суб'єкт господарювання

погоджується на певні витрати (страхові платежі) з метою зменшення можливих фінансових втрат. Серед сучасних видів страхування можна виділити страхування підприємницьких ризиків, титульне страхування тощо.

Підприємницький ризик пов'язаний із імовірністю недоотримання або повної втрати очікуваного прибутку. При цьому розмір страхового покриття не повинен перевищувати потенційні збитки, яких може зазнати підприємство у разі настання страхового випадку.

На думку Костецького В., Бутова А., окрему увагу слід приділити валютним ризикам, які виникають через коливання валютних курсів під впливом попиту та пропозиції. На довгострокові зміни курсів впливає загальний стан економіки, зокрема рівень інфляції, тоді як короткострокові коливання зумовлені ринковими факторами. Країни з високою інфляцією, як правило, мають слабку валюту, тоді як стабільна економіка забезпечує її міцність [15].

Одним із способів хеджування валютних ризиків є використання процентного арбітражу, який передбачає поєднання валютних операцій і депозитних вкладень для отримання прибутку за рахунок різниці відсоткових ставок. Він може здійснюватися у двох формах:

- без форвардного покриття — з обміном валюти за поточним курсом і подальшим зворотним обміном, що пов'язано з валютним ризиком;
- із форвардним покриттям — із фіксацією курсу заздалегідь, що дозволяє уникнути валютних ризиків.

Важливим елементом управління ризиками є також формування резервних фондів. Для підвищення фінансової стійкості підприємству доцільно створювати резервний фонд, розмір якого може становити не менше 15 % статутного капіталу, із щорічними відрахуваннями частини чистого прибутку.

Сучасні підходи до розподілу прибутку передбачають його спрямування не за жорстко встановленими нормативами, а відповідно до

стратегічних цілей підприємства. Важливу роль відіграють фонди стимулювання персоналу, які підвищують зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

Застосування методів мінімізації ризиків має базуватися на таких принципах [8]:

- рівень ризику не повинен перевищувати фінансові можливості підприємства;
- необхідно враховувати потенційні наслідки ризиків;
- недоцільно приймати значні ризики заради незначного результату.

Практична реалізація цих принципів передбачає визначення максимально допустимого рівня можливих втрат і їх співставлення з наявними ресурсами підприємства. Це слугує основою для прийняття управлінських рішень щодо доцільності прийняття ризику.

Формування ефективної стратегії мінімізації ризиків повинно враховувати співвідношення витрат на її реалізацію та очікуваного ефекту. Хоча теоретично витрати не мають перевищувати вигоди, на практиці часто використовуються спрощені підходи, наприклад, орієнтація на досягнення прийняттого рівня ризику з мінімальними витратами [34].

Кожен із методів управління ризиками має як переваги, так і обмеження, тому важливим є їх раціональне поєднання. Вибір оптимальної комбінації залежить від галузевих особливостей підприємства, умов зовнішнього середовища та обраної бізнес-стратегії.

У процесі аналізу ризиків здійснюється виявлення та систематизація потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Виявлені ризики класифікуються та оцінюються за рівнем імовірності їх виникнення і ступенем впливу на діяльність підприємства [54].

У межах дослідження Войтито Д., Міхалік Я., Кобушевська С., під картою ризиків розуміється графічне та текстове відображення найбільш суттєвих ризиків, які структуруються у вигляді матриці. В одній площині

такої матриці відображається сила впливу (значущість) ризику, а в іншій — ймовірність або частота його виникнення [54].

Карта ризиків поділяється на кілька зон, які відрізняються за рівнем небезпеки та зазвичай позначаються різними кольорами:

- зелена зона — низький рівень ризику, який вважається допустимим;
- жовта зона — середній рівень ризику, що потребує контролю та уваги;
- помаранчева зона — високий рівень ризику, який вимагає активного управління;
- червона зона — критичний рівень ризику, що потребує термінового реагування.

Рівень пріоритетності ризиків визначається залежно від їх розміщення у відповідних зонах карти ризиків, що дозволяє ранжувати їх за ступенем важливості та необхідності управлінського втручання.

Таблиця 1.1

Характеристика зон карти ризиків підприємства

№	Найменування групи ризику	Зона карти	Опис ризику
1	1 група (критичні ризики)	червона зона карти	Ризики, що мають найвищий пріоритет. Дані ризики становлять понад 80% від граничного рівня ризику, який підприємство готове прийняти, виходячи із завдання підтримання певного рівня ефективності та безпеки
2	2 група (значні ризики)	помаранчева зона карти	Ризики, що перебувають у межах 60–80% від граничного рівня ризику, який підприємство готове прийняти, виходячи із завдання підтримання певного рівня ефективності та безпеки
3	3 група (середні ризики)	жовта зона карти	Ризики становлять 40–60% від граничного рівня ризику, який підприємство готове прийняти, виходячи із завдання підтримання певного рівня ефективності та безпеки
4	4 група (незначні ризики)	зелена зона карти	Ризики в межах до 40% граничного рівня ризику, який підприємство готове прийняти, виходячи із завдання підтримання певного рівня ефективності та безпеки

Отже, у сучасних умовах господарювання ефективне управління ризиками є необхідною передумовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження показало, що мінімізація ризиків ґрунтується на комплексному використанні різних методів, серед яких важливе місце займають диверсифікація, лімітування, страхування, самострахування, формування резервних фондів та використання якісної інформації для прогнозування.

Встановлено, що важливим інструментом сучасного ризик-менеджменту є карта ризиків, яка дозволяє систематизувати ризики за рівнем їх значущості та визначити пріоритетність управлінських заходів. Застосування зазначених підходів сприяє підвищенню обґрунтованості рішень щодо управління ризиками підприємства.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку зерно-продуктового підкомплексу України

Зернопродуктовий підкомплекс АПК України залишається стратегічно важливим сектором економіки та ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності, однак його функціонування у 2022–2026 рр. відбувається в умовах воєнних ризиків, руйнування інфраструктури та нестабільності логістичних ланцюгів. Попри це, галузь зберігає значний експортний потенціал і демонструє поступове відновлення.

У структурі аграрного виробництва провідні позиції, як і раніше, займає пшениця, однак обсяги її виробництва та експорту суттєво коливалися у 2022–2024 рр. через обмеження доступу до портів Чорного моря та зниження посівних площ. У 2023–2025 рр. експорт українського зерна значною мірою забезпечувався через альтернативні маршрути (Дунайські порти, «зернові коридори», сухопутні шляхи через країни ЄС), що вплинуло на географію поставок.

Традиційні ринки збуту української пшениці (зокрема Єгипет, Ліван, Туніс, Лівія та країни Азії) залишаються важливими, однак їх частка частково скоротилася через посилення конкуренції з боку інших експортерів (зокрема Росії та країн Латинської Америки) і логістичні труднощі (рис. 2.1.). Водночас зростає значення ринків Європейського Союзу як транзитного та частково кінцевого напрямку збуту.

ЄС у 2022–2026 рр. став ключовим торговельним партнером України в аграрній сфері. Частка ЄС в експорті агропродовольчої продукції України суттєво зросла завдяки запровадженню автономних торговельних преференцій та спрощенню доступу до ринку.

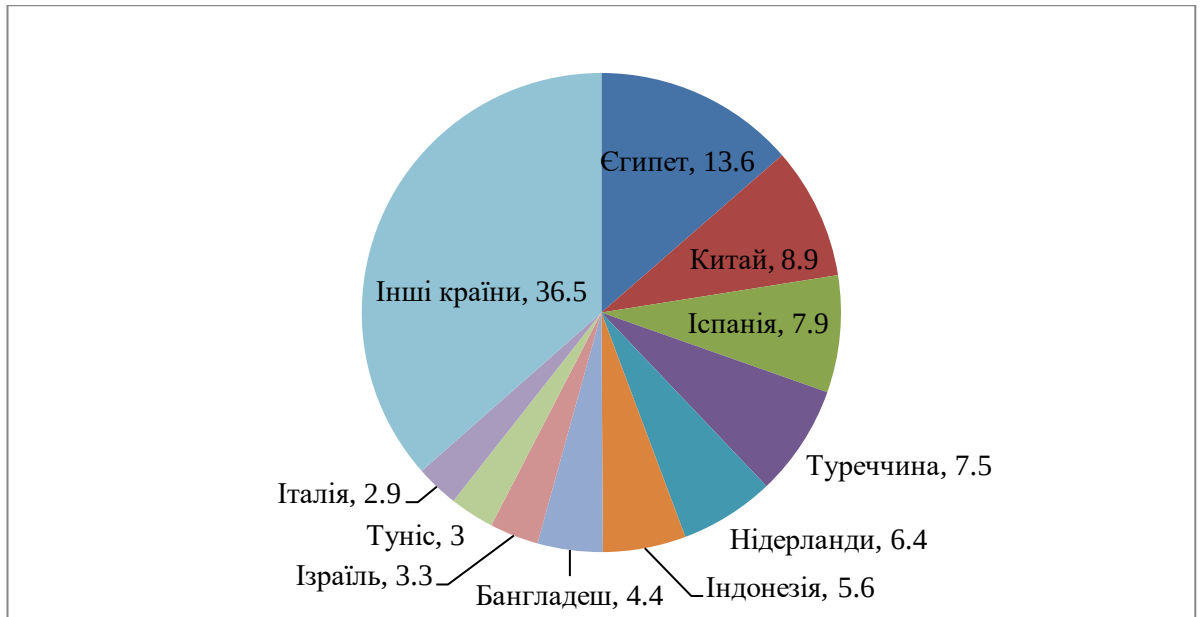


Рис. 2.1. Структура експорту зерна у розрізі основних країн-імпортерів, 2021 рік, %

Водночас це супроводжується посиленням регуляторних вимог, конкуренції та періодичними торговельними обмеженнями з боку окремих країн-членів.

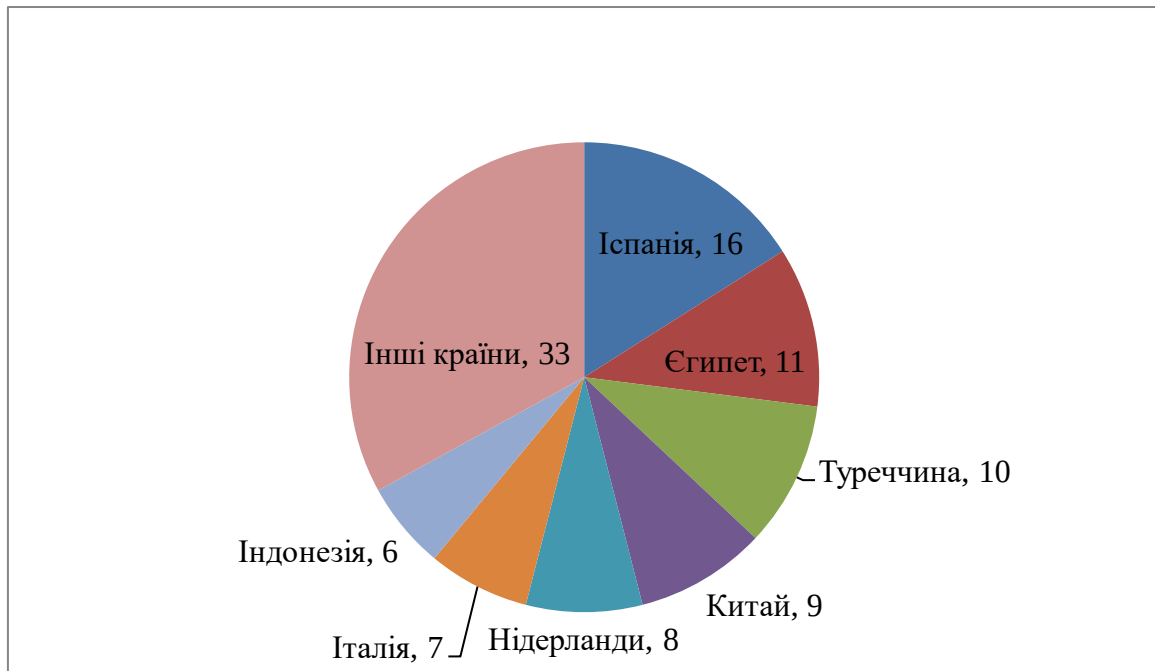


Рис. 2.2. Структура експорту зерна у розрізі основних країн-імпортерів, 2024 рік, %

Загалом, попри значні виклики, зернопродуктовий підкомплекс України зберігає конкурентні переваги на світовому ринку, зокрема завдяки

високій якості продукції, значним ресурсним можливостям та адаптації до нових умов функціонування. Подальший розвиток галузі пов'язаний із диверсифікацією ринків збуту, розвитком логістичної інфраструктури, інтеграцією до європейського ринку та підвищенням доданої вартості продукції.

Таблиця 2.1

Експорт з України зернових, зернобобових(з продуктами їх переробки) та борошна 2022/2023 МР, тис. тонн

Вид продукції	2021/2022 МР	2022/2023 МР
Зернові та зернобобові, всього	61 179,6	36 704,8
пшениця	27 801,5	23 384,3
ячмінь	9 666,9	3 398,3
жито	3,4	2,9
кукурудза	44 881,7	17 941,3
Борошно пшеничне	20,7	10,1
Борошно інше	2,5	1,0
Борошно разом	23,2	11,1
Експорт разом (зерно + борошно)	61 179,9	36 854,9

Джерело: [18]

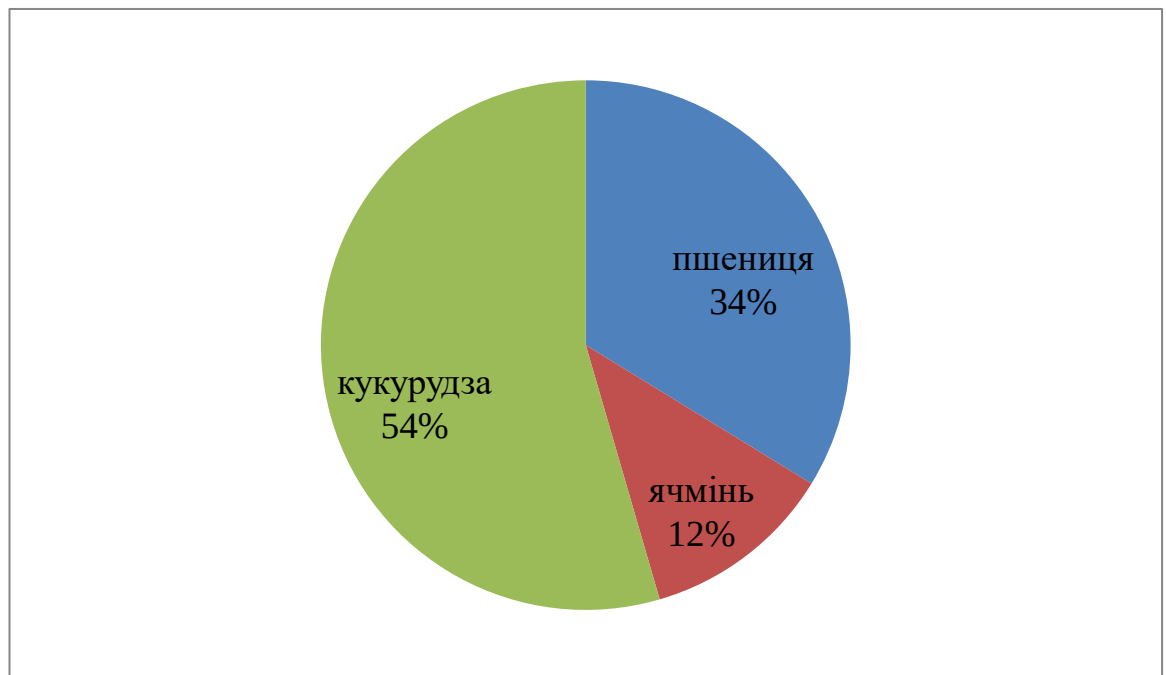


Рис. 2.3. Структура експорту зернових у 2022/2023 МР, %

Джерело: [12]

У 2022/2023 маркетинговому році експорт зернових і борошна з України суттєво скоротився порівняно з 2021/2022 МР. Найбільше падіння спостерігається у поставках кукурудзи та ячменю, що пов'язано з логістичними обмеженнями та воєнними діями. Експорт пшениці зменшився менш різко.

Можна відмітити, що основну частку складає кукурудза -54 % загального експорту зернових.

Дослідимо місце України у світі у експорті кукурудзи та прослідкуємо динаміку обсягів експорту рис. 2.4.

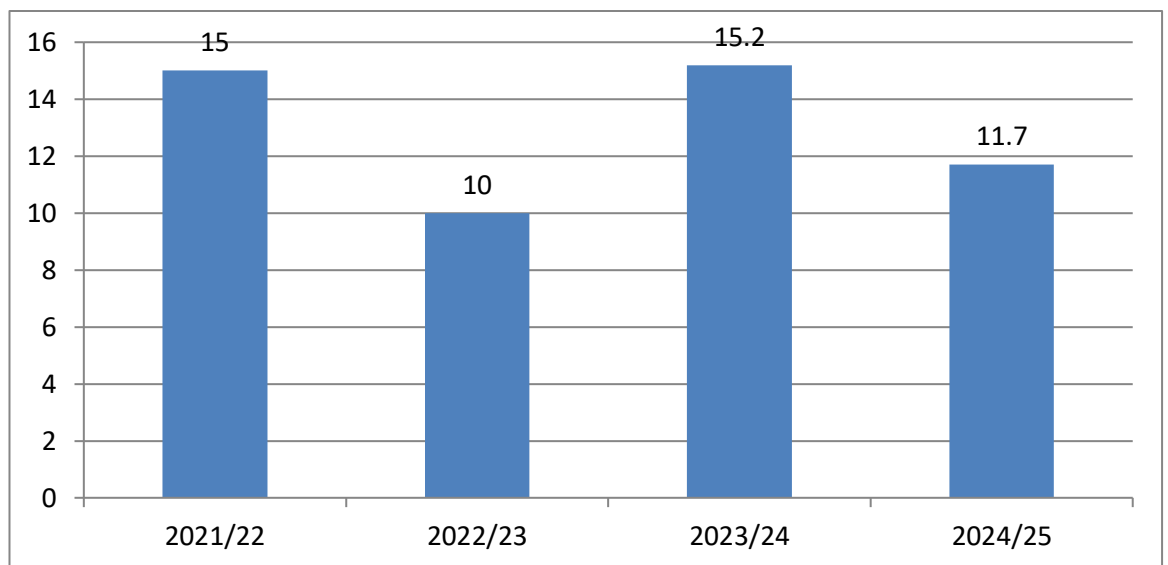


Рис. 2.4. Частка України у світовому експорті кукурудзи, %

Джерело: [18]

У 2021/22 МР частка кукурудзи становила близько 15%, що відповідало високим позиціям України серед провідних експортерів світу (ТОП-3–4) за обсягів експорту близько 27–33 млн т. У 2022/23 МР показник знизився до 10%, при цьому обсяги експорту становили близько 29,5 млн т, а Україна зберегла 4 місце у світі. У 2023/24 МР відбулося відновлення частки до 15,2%, що свідчить про часткову стабілізацію експортного потенціалу та утримання позицій серед ключових гравців ринку. Водночас у 2024/25 МР частка скоротилася до 11,7%, і Україна залишилась у числі провідних експортерів, займаючи орієнтовно 4 місце у світі. Загалом тенденція

підтверджує збереження стратегічної ролі України на світовому ринку кукурудзи.

За результатами проведеного дослідження виділимо фактори макросередовища діяльності підприємств галузі та проведемо їх оцінювання.

Виділимо демографічні фактори.

Чисельність населення України скоротилася з 52,0 млн осіб у 1991 р. до близько 41 млн осіб у 2021 р. (оцінка до повномасштабної війни). Станом на 2024–2025 рр. фактична чисельність населення, що проживає на підконтрольній території, оцінюється приблизно у 28–32 млн осіб (з урахуванням тимчасової міграції та окупованих територій). Рівень народжуваності знизився до 7–8 народжених на 1000 осіб (для порівняння: у 1990-х — понад 12‰). Коефіцієнт смертності перевищує народжуваність більш ніж удвічі в окремі роки. За оцінками міжнародних організацій, понад 6 млн осіб перебувають за кордоном як вимушені мігранти. Частка осіб віком 60+ перевищує 25% населення, що свідчить про старіння нації [11].

Далі проаналізуємо соціальні фактори.

Низький рівень доходів населення обмежує платоспроможний попит на продукцію зернопродуктового підкомплексу, особливо на продукцію з високою доданою вартістю (фасовані крупи, органічна продукція, вироби преміум-сегменту).

Висока частка витрат на харчування свідчить про те, що попит має цінову чутливість: споживачі переорієнтовуються на дешевші товари або зменшують обсяги споживання. Це стимулює виробників працювати в сегменті соціально значущих продуктів (борошно, хліб масових сортів), де рентабельність нижча.

У 2023 р. середня номінальна заробітна плата в Україні становила близько 17 400 грн, у 2024 р. — понад 20 000 грн, однак реальна заробітна плата з урахуванням інфляції (понад 26% у 2022 р., близько 13% у 2023–2024 рр.) зростала повільніше. Мінімальна заробітна плата у 2024 р. — 8 000 грн.

За оцінками, понад 20–25% домогосподарств мають доходи нижчі фактичного прожиткового мінімуму. Частка витрат на харчування в структурі сукупних витрат домогосподарств перевищує 45–50%, що свідчить про низьку купівельну спроможність (у країнах ЄС — 12–20%). Рівень бідності за національною методологією у воєнний період оцінюється на рівні 25–30% населення [11, 48].

Проаналізуємо економічні фактори.

Коливання світових цін є одним із ключових зовнішніх ризиків для зернопродуктового підкомплексу України, оскільки галузь має виражену експортну орієнтацію.

У 2021–2022 рр. світові ціни на пшеницю зросли з близько 220–250 дол./т до пікових значень понад 430–450 дол./т (після початку повномасштабної війни). У 2023–2024 рр. ціни знизилися до 230–270 дол./т, тобто падіння становило близько 40–45% від пікових значень. Ціни на кукурудзу коливалися в межах 180–330 дол./т упродовж 2021–2024 рр. Частка зернових у структурі аграрного експорту України перевищує 45–55%, а валютна виручка від експорту зерна в окремі роки становила понад 20 млрд дол. США. Коливання світових котирувань у межах 10–20% протягом сезону безпосередньо впливають на рентабельність виробників (середня рентабельність зернових може змінюватися від 5–8% у кризові роки до 25–35% у сприятливих періодах) [52].

Проаналізуємо технологічні фактори.

Точне землеробство підвищує ресурсоефективність і знижує собівартість виробництва зерна. В умовах нестачі трудових ресурсів та високих цін на паливо й добрива цифровізація стає фактором конкурентоспроможності та стабілізації прибутковості.

Близько 35% середніх і великих агропідприємств України використовують елементи точного землеробства (GPS-навігацію, автопілоти, агроскаутинг дронами). Використання GPS-систем дозволяє зменшити перекриття при обробці на 10%, економія пального — 15%, добрив — 10–

20%. Диференційоване внесення ЗЗР і добрив підвищує врожайність на 12% [53].

Інноваційні агротехнології формують основу зростання продуктивності та експортного потенціалу. Вони дозволяють частково компенсувати кліматичні ризики та забезпечують стабільність валового збору зерна навіть за скорочення площ.

Розвиток сучасних технологій переробки є стратегічним резервом підвищення доданої вартості в зернопродуктовому підкомплексі. Збільшення глибини переробки дозволить зменшити залежність від коливань світових цін на сировину та підвищити валютну виручку на одиницю виробленої продукції.

Потужності з переробки зерна в Україні перевищують 20 млн т на рік (млини, комбікормові заводи, біоетанольні підприємства), однак рівень завантаження часто становить лише 50–70%. Модернізація обладнання дозволяє знизити енергоспоживання на 25% та підвищити вихід готової продукції. Частка продукції з високою доданою вартістю (борошно, крупи, комбікорми) у структурі експорту зернових поки не перевищує 10–15% [50].

Поряд з цим виділимо екологічні та політичні фактори.

До екологічних факторів доцільним вважаємо віднести насамперед кліматичні зміни, які останніми роками мають системний і довгостроковий характер. Підвищення середньорічної температури повітря, нерівномірність опадів, збільшення кількості екстремальних погодних явищ (посух, злив, температурних стресів) безпосередньо впливають на врожайність зернових культур. Особливо вразливими є південні та східні регіони України, де посушливі періоди призводять до зниження врожайності пшениці, кукурудзи та ячменю, а також до погіршення якості зерна.

Важливим екологічним викликом є деградація ґрунтів, що проявляється у водній та вітровій ерозії, зниженні вмісту гумусу, ущільненні ґрунтового шару та виснаженні чорноземів. Інтенсивне землеробство, недотримання сівозмін і недостатнє внесення органічних добрив призводять

до поступової втрати природної родючості земель. Це, у свою чергу, підвищує виробничі витрати (через потребу у більшій кількості добрив) і знижує довгострокову продуктивність агроєкосистем [53].

Суттєвим фактором є стан водних ресурсів, зокрема дефіцит зрошення у південних областях України. Руйнування гідротехнічної інфраструктури, обмежений доступ до води та зниження рівня води у річках негативно впливають на можливості стабільного вирощування зернових культур у зонах ризикованого землеробства. Недостатній розвиток систем зрошення зменшує адаптивність аграрного сектору до кліматичних змін.

Окрему увагу слід приділити забрудненню довкілля, яке пов'язане з надмірним використанням мінеральних добрив, засобів захисту рослин і пестицидів. Накопичення залишків хімічних речовин у ґрунтах і воді впливає на екологічну безпеку виробництва, якість зерна та його відповідність міжнародним стандартам. У контексті євроінтеграції та зростання вимог до безпечності харчової продукції цей фактор набуває особливої ваги.

Таким чином, екологічні фактори формують комплекс довгострокових ризиків для зернопродуктового підкомплексу України, впливаючи як на обсяги виробництва, так і на його якість, конкурентоспроможність та експортний потенціал.

Дослідимо політичні фактори.

Воєнний стан має системно негативний вплив на галузь. Негативні прояви:

- скорочення посівних площ через окупацію та мінування територій;
- руйнування елеваторів, складів, портової інфраструктури;
- подорожчання логістики у 1,5–3 рази порівняно з довоєнним періодом;
- зростання ризиків для інвесторів та обмеження доступу до фінансування.

Обмежено позитивний аспект полягає у стимулюванні диверсифікації логістики (розвиток дунайських портів, сухопутних маршрутів до ЄС), однак загальний ефект для галузі є негативним.

Євроінтеграційний курс має стратегічно позитивний вплив на зернопродуктовий підкомплекс України. Відкриття ринку ЄС розширює торговельні можливості та сприяє диверсифікації експорту. Зростання обсягів постачання продукції до країн Європейського Союзу забезпечує збільшення валютної виручки та підвищує фінансову стійкість підприємств. Гармонізація стандартів якості й безпечності стимулює модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій і підвищення конкурентоспроможності галузі.

Таблиця 2.2

Фактори макросередовища підприємств зернопродуктового комплексу

<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Зміст впливу на зернопродуктовий комплекс</i>
<i>Демографічні фактори</i>		
Зменшення кількості населення через низьку народжуваність та міграцію	негативний	Зниження внутрішнього попиту на зернову продукцію
Відтік працездатного населення за кордон	негативний	Дефіцит робочої сили у сільському господарстві
Зростання частки людей похилого віку	негативний	Зменшення трудового потенціалу в аграрному секторі
Зменшення зайнятості в агросекторі	негативний	Зниження ефективності виробництва та потреба в механізації
<i>Соціальні фактори</i>		
Низька купівельна спроможність значної частини населення	позитивний	Посилює внутрішній попит на продукцію переробки зерна як базового продукту харчування
Зміщення попиту у бік готових та перероблених продуктів	позитивний	Стимулює розвиток переробної галузі
Недостатній розвиток соціальної інфраструктури	негативний	Стимулює міграцію з села
Попит на екологічно чисті та якісні продукти	позитивний	Сприяє розвитку органічного виробництва зерна
<i>Економічні фактори</i>		
Коливання цін на глобальних ринках	негативний	Впливає на прибутковість експорту та фінансову стабільність підприємств
Зростання витрат на транспортування (порти, залізниця,	негативний	Зниження конкурентоспроможності українського зерна

Фактор	Характер впливу	Зміст впливу на зернопродуктовий комплекс
альтернативні маршрути)		
Коливання курсу гривні	негативний	Впливає на доходи експортерів і собівартість імпортованих ресурсів
Обмеженість кредитних ресурсів, високі ставки	негативний	Стимулює інвестиції та модернізацію виробництва
Зростання цін на паливо, добрива, ЗЗР	негативний	Зменшення рентабельності виробництва зерна
Обмеження географії експорту	негативний	Посилює залежність від окремих ринків
Технологічні фактори		
Високий рівень механізації та автоматизації	позитивний	Підвищення продуктивності та зниження витрат
Впровадження точного землеробства: GPS-навігація, дрони, датчики, агроаналітика	позитивний	Оптимізація використання ресурсів і підвищення врожайності
Доступність Інноваційні агротехнології : Нові сорти, гібриди, системи захисту рослин	позитивний	Підвищення стійкості культур і якості продукції
Модернізація млинів, комбикормових і біоетанольних виробництв	позитивний	Зростання доданої вартості продукції
Використання альтернативної енергії та енергозберігаючих рішень	позитивний	Зниження собівартості виробництва
Екологічні фактори		
Кліматичні зміни	негативний	Зміна температурних режимів, часті посухи, зменшення врожайності окремих культур
Деградація ґрунтів	негативний	Ерозія, виснаження чорноземів, зниження родючості
Водні ресурси	негативний	Дефіцит зрошення в південних регіонах, вплив руйнування гідропоруд
Забруднення довкілля	негативний	Накопичення агрохімікатів, пестицидів, вплив на якість продукції
Політичні фактори		
Воєнний стан	негативний	Порушення логістики, окупація територій, ризики для виробництва
Державна аграрна політика	негативний	Дотації, програми підтримки фермерів, регулювання цін
Податкова політика	негативний	ПДВ, експортні мита, пільгові режими оподаткування
Євроінтеграційний курс	позитивний	Гармонізація стандартів, відкриття ринків ЄС

За результатами проведемо оцінювання. Оцінювання проведемо за 5-ти бальною шкалою, де 5- максимальний вплив фактору, 1- мінімальний вплив фактору.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

DESTEP-аналіз зернопродуктового підкомплексу України

Опис фактора	Вплив фактору	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Демографічні				
Зменшення кількості населення через низьку народжуваність	↓	0,3	3,2	-0,96
Відтік працездатного населення за кордон	↓	0,35	3,8	-1,33
Зростання частки людей похилого віку	↓	0,2	2,4	-0,48
Зменшення зайнятості в агросекторі	↓	0,15	2,6	-0,39
Разом	-	1	-	-3,16
Економічні				
Коливання цін на глобальних ринках	↓	0,15	3,2	-0,48
Зростання витрат на транспортування (порти, залізниця, альтернативні маршрути)	↓	0,25	4	-1
Коливання курсу гривні	↓	0,1	3,2	-0,32
Обмеженість кредитних ресурсів, високі ставки	↓	0,1	2	-0,2
Зростання цін на паливо, добрива, ЗЗР	↓	0,25	4	-1
Обмеження географії експорту	↓	0,15	3,2	-0,48
Разом	-	1	-	-3,48
Соціальні				
Низька купівельна спроможність частини населення	↑	0,25	2,4	0,6
Зміщення попиту у бік готових та перероблених продуктів	↑	0,25	2,2	0,55
Недостатній розвиток соціальної інфраструктури	↓	0,3	3	-0,9
Попит на екологічно чисті та якісні продукти	↑	0,2	2,2	0,44
Разом	-	1	-	0,69
Технологічні				
Високий рівень механізації та автоматизації	↑	0,2	3,4	0,68
Впровадження точного землеробства: GPS-навігація, дрони, датчики, агроаналітика	↑	0,2	3,6	0,72
Доступність Інноваційні агротехнології : Нові сорти, гібриди, системи захисту рослин	↑	0,2	3,6	0,72
Модернізація млинів, комбикормових і біоетанольних виробництв	↑	0,2	4	0,8
Використання альтернативної енергії та енергозберігаючих рішень	↑	0,2	3,6	0,72
Разом	-	1	-	3,64
Екологічні				
Кліматичні зміни	↓	0,3	3	-0,9
Деградація ґрунтів	↓	0,25	2,4	-0,6
Обмеженість водних ресурсів	↓	0,25	3	-0,75
Забруднення довкілля	↓	0,2	2,2	-0,44
Разом	-	1	-	-2,69

Опис фактора	Вплив фактору	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні				
Воєнний стан	↓	0,35	4	-1,4
Державна аграрна політика	↓	0,25	2,8	-0,7
Податкова політика	↓	0,25	2,6	-0,65
Євроінтеграційний курс	↑	0,15	3	0,45
Разом	-	1	-	-2,3
Всього	-	-	-	-7,3

За результатами проведеного DESTEP-аналізу зернопродуктового підкомплексу України встановлено переважно негативний вплив факторів макросередовища (загальна зважена оцінка – -7,3 б.).

Найбільш критичними є економічні фактори (-3,48 б.), що свідчить про високу залежність галузі від зовнішньої кон'юнктури та витратної складової. Найпотужніший негативний вплив мають зростання витрат на транспортування (-1 б.) та підвищення цін на паливо, добрива і ЗЗР (-1 б.), що безпосередньо знижує рентабельність виробництва. Суттєво негативними є також демографічні фактори (-3,16 б.). Найбільший вплив має відтік працездатного населення за кордон (-1,33 б.), що призводить до дефіциту кадрів та зростання витрат на оплату праці. Екологічні фактори мають загальний негативний результат (-2,69 б.), зокрема через кліматичні зміни (-0,9 б.) та обмеженість водних ресурсів (-0,75 б.), що створює довгострокові ризики зниження врожайності та стабільності виробництва.

Політичні чинники також характеризуються від'ємним значенням (-2,3 б.), де найбільш критичним є воєнний стан (-1,4 б.), що впливає на логістику, інвестиції та виробничу безпеку. Водночас євроінтеграційний курс має позитивний ефект (+0,45 б.), відкриваючи нові можливості для експорту.

Єдиною групою з вираженим позитивним результатом є технологічні фактори (+3,64 б.). Найбільший позитивний внесок забезпечує модернізація переробних підприємств (+0,8 б.), а також впровадження точного землеробства та інноваційних агротехнологій (+0,72 б. кожен). Це свідчить, що саме технологічний розвиток є ключовою точкою зростання галузі.

Отже, стратегічний розвиток зернопродуктового підкомплексу повинен бути спрямований на мінімізацію економічних і демографічних ризиків та активне використання технологічних переваг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і стійкість галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Р Україна» (код ЄДРПОУ 45316756) є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері аграрного ринку України. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Підприємство, спеціалізується на перепродажі зернових культур, зокрема закупівлі сільськогосподарської продукції у фермерів і подальшій її реалізації через порти для експорту. Воно є важливим учасником агропромислового ринку, забезпечуючи ефективний зв'язок між виробниками зерна та міжнародними покупцями.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

1. **Закупівля зернових культур** – підприємство налагоджує співпрацю з фермерськими господарствами, проводячи відбір та оцінку якості зерна, що надходить для подальшого перепродажу.
2. **Організація логістики** – забезпечення транспортування зерна від господарств до портів, включаючи координацію з транспортними компаніями та логістичними операторами.
3. **Експорт зернових культур** – підприємство виконує функцію посередника, який допомагає українським фермерам реалізовувати свою продукцію на міжнародних ринках через порти.

Загальний обсяг експорту у 2024 р. становить близько 34 090,9 т, це дає можливість оцінити структуру у відсотках. Найбільшу частку в товарній

структурі експорту ТОВ «Агро-Р Україна» займає соняшник — близько 32,8%, що свідчить про орієнтацію підприємства на високомаржинальні олійні культури. Значну частку також формує пшениця — 29,2%, яка є традиційною експортною позицією. Кукурудза становить 22,1%, підтверджуючи стабільний попит на неї на зовнішніх ринках. Частка ріпаку — 13,3%, що також вказує на експортну диверсифікацію. Найменшу питому вагу має ячмінь — лише 2,7%.

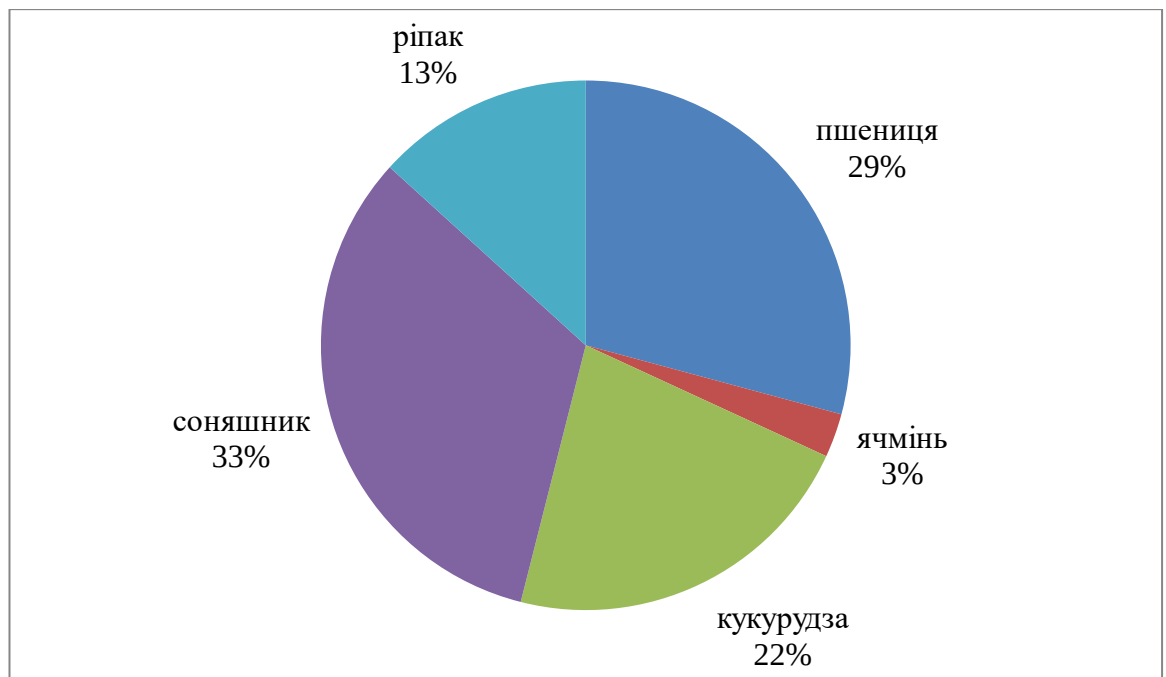


Рис. 2.5. Товарна структура експорту аграрної продукції ТОВ «Агро-Р Україна», %

Підприємство має добре розвинену інфраструктуру для зберігання та перевезення зернових культур, що дозволяє йому оперативно обробляти великі обсяги продукції. Важливим аспектом його діяльності є контроль якості на всіх етапах, від відбору зерна до доставки його покупцеві.

Підприємство також активно використовує сучасні інформаційні системи для моніторингу ринкових цін, управління закупівлями та планування логістичних процесів, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на міжнародному рівні.

Завдяки ефективному управлінню та налагодженим бізнес-процесам підприємство займає стабільні позиції на ринку зернових культур та

продовжує розвиватися, розширюючи свою присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність усіх підрозділів.

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства.

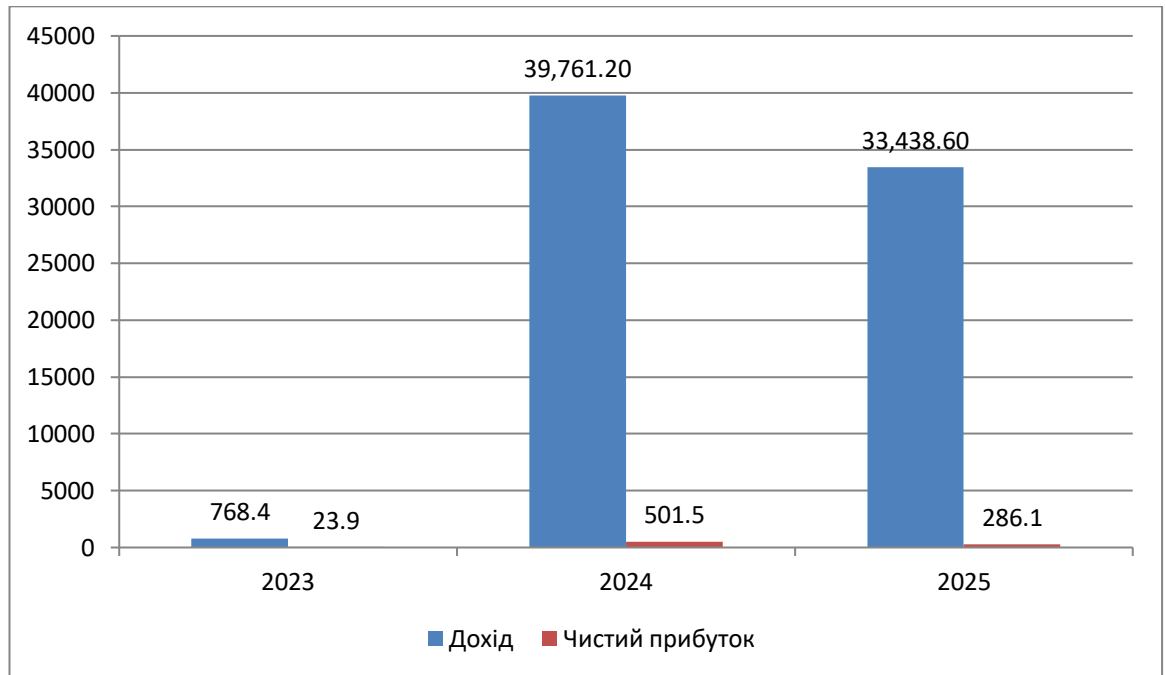


Рис. 2.6. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Агро-Р Україна», тис.грн.

Аналіз фінансових показників свідчить про суттєві зміни в діяльності підприємства протягом 2023–2025 років. У 2024 році спостерігається різке зростання доходу до 39 761,2 тис., що більш ніж у 50 разів перевищує рівень 2023 року. Це супроводжується значним підвищенням чистого прибутку до 501,5 тис., що вказує на розширення масштабів діяльності. Водночас у 2025 році дохід зменшився до 33 438,6 тис., а чистий прибуток скоротився до 286,1 тис., що свідчить про погіршення ринкової кон'юнктури та зростання витрат.

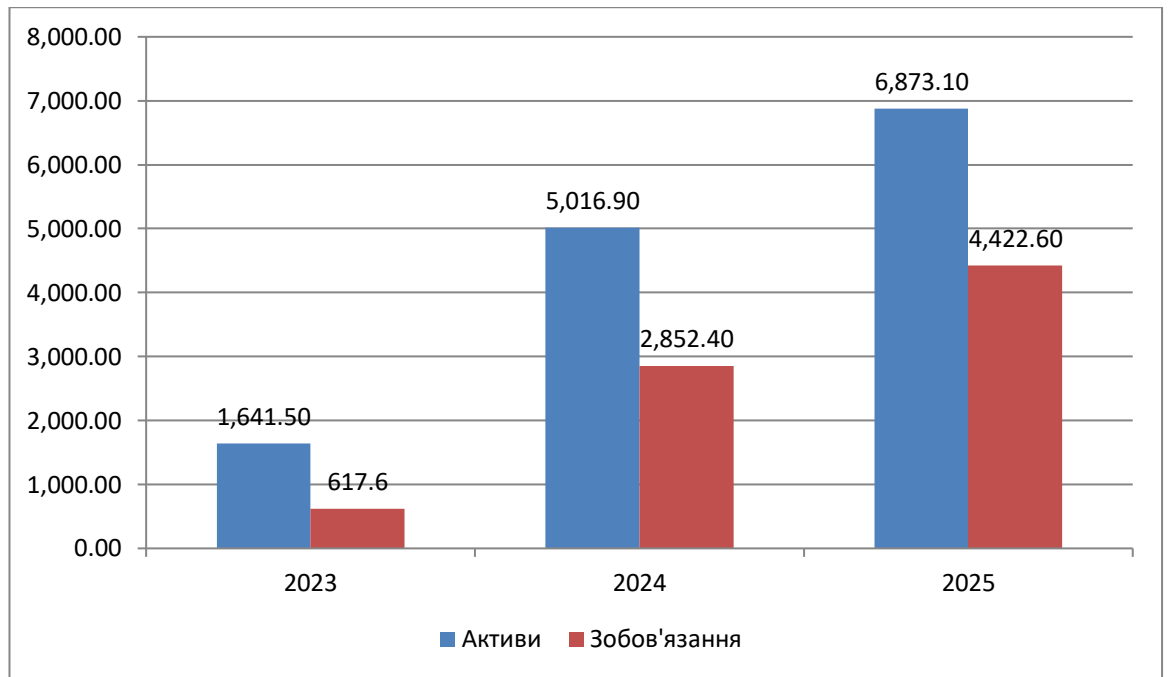


Рис. 2.7. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Агро-Р Україна», тис.грн.

Аналіз динаміки активів і зобов'язань підприємства за 2023–2025 роки свідчить про його активний розвиток та розширення господарської діяльності. Обсяг активів зріс із 1 641,5 тис. у 2023 році до 6 873,1 тис. у 2025 році, що вказує на суттєве нарощування ресурсної бази. Водночас зобов'язання також значно збільшилися — з 617,6 тис. до 4 422,6 тис., що свідчить про активне залучення позикових коштів для фінансування зростання. Хоча таке зростання може бути позитивним фактором розвитку, випереджаюче збільшення зобов'язань порівняно з активами підвищує фінансові ризики та залежність від кредиторів.

Проведемо розрахунки показників ліквідності за 2025 р.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{пот. лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} = 5704,673 / 3565,5 = 1,60$$

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується наступним чином:

$$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ} = (5704,673 - 6,49) / 3565,5 = 5698,183 / 3565,5 = 1,60$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується наступним чином:

$$\text{Кабс. лікв} = \text{ГК} / \text{ПЗ} = 690,165 / 3565,5 = 0,19$$

Таблиця 2.4

Показники короткострокової ліквідності

Показники	Нормати в	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,06	1,46	1,60	+0,40	+0,14
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7–1	0,96	1,46	1,60	+0,50	+0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2–0,3	0,007	0,23	0,19	+0,22	-0,04

На основі наведених даних динаміка показників короткострокової ліквідності свідчить про загальне покращення платоспроможності підприємства у 2023–2025 рр.

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,06, що лише незначно перевищувало нормативне значення (>1) і вказувало на відносно обмежену здатність підприємства покривати поточні зобов’язання. У 2024 році показник зріс до 1,46, а у 2025 році — до 1,60, що свідчить про поступове зміцнення ліквідності.

Коефіцієнт термінової ліквідності у 2023 році становив 0,96 і відповідав нормативному діапазону (>0,7–1). У 2024–2025 рр. він зріс до 1,46 та 1,60 відповідно, що свідчить про значне підвищення здатності підприємства погашати поточні зобов’язання без урахування запасів.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році був низьким (0,007), що означало дефіцит грошових коштів.

Таблиця 2.5

Показники довгострокової ліквідності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Коефіцієнт власного капіталу	≥ 0,5	0,053	0,43	0,46	+0,377	+0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	≤ 1,0	0,95	0,57	0,84	-0,38	+0,27

Аналіз показників довгострокової ліквідності свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства у 2023–2025 роках. У 2023 році коефіцієнт власного капіталу становив лише 0,053, що є значно нижчим за нормативне значення ($\geq 0,5$) і свідчить про високу залежність від позикових коштів. У 2024 році показник суттєво зріс до 0,43, а у 2025 році — до 0,46, однак так і не досяг нормативного рівня. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році становив 0,95 і відповідав нормативу (≤ 1), у 2024 році знизився до 0,57, що є позитивною тенденцією, проте у 2025 році зріс до 0,84. Загалом підприємство поступово зміцнює фінансову незалежність, але ще потребує оптимізації структури капіталу.

Розрахуємо показники рентабельності за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності у 2023–2025 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/24	Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	0,39	9,99	6,71	+9,60	-3,28
Рентабельність власного капіталу	>0	7,39	23,17	14,69	+15,78	-8,48
Рентабельність продажів	>0	1,36	1,26	0,86	-0,10	-0,40

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства у 2023–2025 роках свідчить про нестабільність його діяльності. У 2023 році всі показники були додатними, але на низькому рівні, що вказувало на обмежену прибутковість. У 2024 році спостерігалось суттєве зростання рентабельності сукупного та власного капіталу до 9,99% і 23,17% відповідно, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Однак у 2025 році ці показники знизилися до 6,71% і 14,69%, що вказує на певне погіршення результативності. Рентабельність продажів протягом усього періоду залишалася низькою і мала тенденцію до зниження. Загалом підприємство є прибутковим, але потребує підвищення стабільності фінансових результатів.

Загальний аналіз фінансового стану підприємства у 2023–2025 роках свідчить про наявність позитивних змін. Показники ліквідності демонструють поступове покращення, зокрема зростання поточної та термінової ліквідності, що вказує на підвищення платоспроможності. Показники фінансової стійкості також покращуються, однак частка власного капіталу ще не досягає нормативного значення, що свідчить про залежність від залучених коштів. Рентабельність у 2024 році значно зросла, проте у 2025 році спостерігається її зниження, що вказує на нестабільність прибутковості. Загалом підприємство є фінансово стійким, але потребує підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансової незалежності.

2.3. Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»

Відповідно до методики оцінювання ризиків, обґрунтованої у джерелі [38], на першому етапі дослідження здійснюється ідентифікація потенційних ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна». Даний етап передбачає систематичне виявлення можливих загроз, що можуть негативно впливати на результати господарської діяльності підприємства, його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та перспективи розвитку.

З метою забезпечення комплексності аналізу всі виявлені ризики доцільно згрупувати за їх економічною природою та джерелами виникнення. У межах дослідження виділено такі основні групи ризиків:

- **комерційні ризики**, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку, коливанням попиту, діями конкурентів, ціновою політикою та збутовою діяльністю;
- **виробничі (технічні) ризики**, що виникають у процесі виробництва продукції та пов'язані з технічним станом обладнання, перебоями у постачанні сировини, технологічними збоями тощо;
- **фінансові ризики**, які охоплюють ризик неплатоспроможності, валютні ризики, ризик зміни відсоткових ставок, інфляційні процеси;

- **ризики ненадійності партнерів**, зумовлені можливим невиконанням контрагентами договірних зобов'язань;
- **політичні ризики**, пов'язані зі змінами законодавства, податкової політики, державного регулювання та загальною політичною ситуацією в країні [38].

Такий підхід дозволяє структуровано охарактеризувати зовнішні та внутрішні загрози функціонування підприємства та створює основу для подальшої кількісної й якісної оцінки рівня ризику.

Деталізація визначених груп ризиків та конкретні прояви кожного з них наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Систематизація ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»

Група ризиків	Найменування ризиків, Si
Комерційні ризики – Q1	S1 – Ризик зниження світових цін на зерно
	S2 – Ризик зростання конкуренції на міжнародному ринку зерна
	S3 – Ризик зміни кон'юнктури світового аграрного ринку
Виробничі (технічні) ризики – Q2	S4 – Ризик неврожаю через несприятливі погодні умови та зниження якості зерна
	S5 – Ризик перебоїв у роботі елеваторів
	S6 – Ризик порушення умов зберігання зерна
Ризики ненадійності партнера – Q3	S7 – Ризик неплатоспроможності іноземного покупця
	S8 – Ризик невиконання постачальником умов контракту
Фінансові ризики – Q4	S9 – Ризик несприятливих змін валютних курсів
	S10 – Ризик втрат від інфляційних процесів
	S11 – Ризик зростання відсоткових ставок за кредитами
Адміністративно-законодавчі ризики – Q5	S12 – Ризик нестабільності податкового законодавства
	S13 – Ризик посилення митного та фітосанітарного контролю
Логістичні ризики – Q7	S14 – Ризик перебоїв у роботі морських портів
	S15 – Ризик затримок у залізничних перевезеннях
	S16 – Ризик пошкодження або втрати вантажу під час перевезення

Наступним етапом дослідження є визначення ймовірності реалізації встановлених ризиків діяльності підприємства.

З метою забезпечення об'єктивності та достовірності результатів дослідження оцінювання ймовірності реалізації кожного із визначених ризиків здійснюється із залученням експертного методу. До складу експертної групи доцільно включити фахівців аграрної галузі, спеціалістів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, логістики, а також представників керівництва підприємства. Такий підхід дозволяє врахувати як галузеву специфіку функціонування ринку зерна, так і внутрішні особливості діяльності досліджуваного підприємства.

Оцінювання ймовірності реалізації ризиків групою експертів проводиться за шкалою, наведеною у додатку А, талб. А1.

Результати оцінювання ймовірності представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ймовірність реалізації ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»

Група ризиків, Qj	Найменування ризиків, Si	Ймовірність, Pi
Комерційні ризики – Q1	S1 – Ризик зниження світових цін на зерно	0,25
	S2 – Ризик зростання конкуренції на міжнародному ринку зерна	0,45
	S3 – Ризик зміни кон'юнктури світового аграрного ринку	0,35
Виробничі ризики – Q2	S4 – Ризик перебоїв у роботі елеваторів	0,75
	S5 – Ризик порушення умов зберігання зерна	0,65
	S6 – Ризик зниження якості зерна через несприятливі погодні умови	0,60
Ризики ненадійності партнера – Q3	S7 – Ризик неплатоспроможності іноземного покупця	0,25
	S8 – Ризик невиконання постачальником умов контракту	0,35
Фінансові ризики – Q4	S9 – Ризик несприятливих змін валютних курсів	0,50
	S10 – Ризик втрат від інфляційних процесів	0,45
	S11 – Ризик зростання відсоткових ставок за кредитами	0,45
Адміністративно-законодавчі ризики – Q5	S12 – Ризик нестабільності податкового законодавства	0,45
	S13 – Ризик посилення митного та фітосанітарного контролю	0,35
Логістичні ризики – Q6	S14 – Ризик перебоїв у роботі морських портів	0,75

Група ризиків, Qj	Найменування ризиків, Si	Ймовірність, Pi
	S15 – Ризик затримок у постачанні через залізницю	0,80
	S16 – Ризик пошкодження або втрати вантажу під час транспортування	0,65

Наступним етапом дослідження є визначення ступеня значущості кожної групи ризиків та обчислення їх вагових коефіцієнтів із використанням відповідної розрахункової формули. Для цього спочатку розрахуємо середні ймовірності груп ризиків за наведеною формулою:

$$P_j = \sum P_i / C_j \quad (3.1.)$$

Де, Pi - ймовірність окремого (простого) ризику

Cj - кількість ризиків у групі Qj.

$$\overline{P}_1 = (0,25 + 0,45 + 0,35) / 3 = 0,35;$$

$$\overline{P}_2 = (0,5 + 0,45 + 0,45) / 3 = 0,467;$$

$$\overline{P}_3 = (0,25 + 0,35) / 2 = 0,30;$$

$$\overline{P}_4 = (0,75 + 0,65 + 0,6) / 3 = 0,667;$$

$$\overline{P}_5 = (0,45 + 0,35) / 2 = 0,40;$$

$$\overline{P}_6 = (0,75 + 0,8 + 0,5) / 3 = 0,683$$

Після цього, у відповідності до встановлених вище середніх ймовірностей часткових ризиків, розрахуємо ступінь значущості кожної групи, так для комерційних ризиків матимемо наступні значення:

$$W_1 = 0,35 / 2,867 = 0,1221;$$

$$W_2 = 0,467 / 2,867 = 0,2326.$$

Проведемо розрахунки для W₃- W₆ та зведемо результати розрахунків у таблицю.

Таблиця 2.9

Ваги груп ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» (Wj)

Група ризиків, Qj	Ваги групи, Wj
Логістичні (Q6)	0,2382
Виробничі (Q2)	0,2326

Група ризиків, Qj	Ваги групи, Wj
Фінансові (Q4)	0,1629
Адміністративні (Q5)	0,1395
Комерційні (Q1)	0,1221
Партнерські (Q3)	0,1046
Всього	1,0000

Нами була визначена вага груп ризиків (W_j): вага логістичних ризиків (Q6) склала $W_6 = 0,2382$, фінансових (Q4) – $W_4 = 0,1629$, виробничих (Q2) – $W_2 = 0,2326$, адміністративно-законодавчих (Q5) – $W_5 = 0,1395$, комерційних (Q1) – $W_1 = 0,1221$, партнерських (Q3) – $W_3 = 0,1046$.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що найвагомішими є логістичні та виробничі ризики, які отримали відповідно 0,2382 та 0,2326. Це свідчить про визначальний вплив факторів транспортування, інфраструктурних обмежень, порушення умов зберігання зерна на діяльність ТОВ «Агро-Р Україна».

Далі визначимо ваги окремих ризиків у межах кожної групи W_{si} шляхом ділення ваги відповідної групи на кількість ризиків, що до неї входять.

Вагові значення простих ризиків, які належать до певної пріоритетної групи, розраховуються за формулою:

$$W_{si} = \frac{W_j}{C_j} . \quad (3.2)$$

$$\text{Так, } W_{1.1} = 0,1221/3=0,0407;$$

$$W_{2.2}=0,2326/3=0,0775;$$

$$W_{3.1}=0,1046/2=0,523.$$

Далі розрахуємо для $W_{4.1}$ – $W_{6.1}$. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Ваги часткових ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» (W_{Si})

Група ризиків, Q_j	Ваги групи, W_j	Найменування ризиків, S_i	Ваги ризиків, W_{Si}
Комерційні ризики – Q1	0,1221	S1 – Ризик зниження світових цін на зерно	0,0407
		S2 – Ризик зростання конкуренції на міжнародному ринку зерна	0,0407
		S3 – Ризик зміни кон'юнктури світового аграрного ринку	0,0407
Виробничі ризики – Q2	0,2326	S4 – Ризик перебоїв у роботі елеваторів	0,0775
		S5 – Ризик порушення умов зберігання зерна	0,0775
		S6 – Ризик зниження якості зерна через несприятливі погодні умови	0,0775
Ризики ненадійності партнера – Q3	0,1046	S7 – Ризик неплатоспроможності іноземного покупця	0,0523
		S8 – Ризик невиконання постачальником умов контракту	0,0523
Фінансові ризики – Q4	0,1629	S9 – Ризик несприятливих змін валютних курсів	0,0543
		S10 – Ризик втрат від інфляційних процесів	0,0543
		S11 – Ризик зростання відсоткових ставок за кредитами	0,0543
Адміністративно-законодавчі ризики – Q5	0,1395	S12 – Ризик нестабільності податкового законодавства	0,0698
		S13 – Ризик посилення митного та фітосанітарного контролю	0,0698
Логістичні ризики – Q6	0,2382	S14 – Ризик перебоїв у роботі морських портів	0,0794
		S15 – Ризик затримок у постачанні через залізницю	0,0794
		S16 – Ризик пошкодження або втрати вантажу під час транспортування	0,0794
Всього	1,0000	x	1,0000

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника ризику діяльності підприємства за такою формулою:

$$r = \sum W_i P_i, \quad (3.3)$$

де P_i – середня ймовірність реалізації i -го ризику.

Далі здійснимо оцінювання ймовірності виникнення ризиків відповідно до шкали, наведеної в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна»

Група ризиків, Q_j	Ваги групи, W_j	Найменування ризиків, S_i	Ваги ризиків, W_{si}	Ймовірність, P_i	Бал, $W_{si} \cdot P_i$
Комерційні ризики – Q1	0,1221	S1 – Ризик зниження світових цін на зерно	0,0407	0,25	0,0102
		S2 – Ризик зростання конкуренції на міжнародному ринку зерна	0,0407	0,45	0,0183
		S3 – Ризик зміни кон'юнктури світового аграрного ринку	0,0407	0,35	0,0142
Виробничі ризики – Q2	0,2326	<i>S4 – Ризик перебоїв у роботі елеваторів</i>	<i>0,0775</i>	<i>0,75</i>	<i>0,0581</i>
		<i>S5 – Ризик порушення умов зберігання зерна</i>	<i>0,0775</i>	<i>0,65</i>	<i>0,0504</i>
		<i>S6 – Ризик зниження якості зерна через несприятливі погодні умови</i>	<i>0,0775</i>	<i>0,60</i>	<i>0,0465</i>
Ризики ненадійності партнера – Q3	0,1046	S7 – Ризик неплатоспроможності іноземного покупця	0,0523	0,25	0,0131
		S8 – Ризик невиконання постачальником умов контракту	0,0523	0,35	0,0183
Фінансові ризики – Q4	0,1629	S9 – Ризик несприятливих змін валютних курсів	0,0543	0,50	0,0272
		S10 – Ризик втрат від інфляційних процесів	0,0543	0,45	0,0244
		S11 – Ризик зростання відсоткових ставок за кредитами	0,0543	0,45	0,0244
Адміністративно-законодавчі ризики – Q5	0,1395	S12 – Ризик нестабільності податкового законодавства	0,0698	0,45	0,0314
		S13 – Ризик посилення митного та	0,0698	0,35	0,0244

		фітосанітарного контролю			
Логістичні ризики – Q6	0,2382	S14 – Ризик перебоїв у роботі морських портів	0,0794	0,75	0,0596
		S15 – Ризик затримок у постачанні через залізницю	0,0794	0,80	0,0635
		S16 – Ризик пошкодження або втрати вантажу під час транспортування	0,0794	0,65	0,05161
Всього	1,0000	x	1,0000	x	0,53561

У структурі часткових ризиків найбільший вплив мають логістичні ризики (Q6; $W_j=0,2382$), де зафіксовано найвищі значення балів: S15 – ризик затримок у постачанні залізницею (0,0635), S14 – перебої в роботі морських портів (0,0596) та S16 – пошкодження або втрата вантажу (0,0516). Це свідчить про критичну залежність підприємства від транспортної інфраструктури та експортної логістики.

Суттєвий вплив мають виробничі ризики (Q2; $W_j=0,2326$), зокрема S4 – перебої у роботі елеваторів (0,0581), S5 – порушення умов зберігання зерна (0,0504) та S6 – зниження якості продукції через погодні умови (0,0465), що вказує на вразливість операційної діяльності.

Фінансові ризики (Q4; $W_j=0,1629$) мають помірний вплив: S9 – валютні коливання (0,0272), S10 і S11 – інфляційні втрати та зростання ставок (по 0,0244), що підкреслює залежність від макроекономічної нестабільності.

Менший вплив мають адміністративно-законодавчі ризики (Q5; $W_j=0,1395$) та комерційні ризики (Q1; $W_j=0,1221$).

Отже, найбільш критичними для підприємства є логістичні та виробничі ризики. Це обумовлює необхідність першочергового впровадження заходів із підвищення надійності логістичних каналів, модернізації виробничої інфраструктури та диверсифікації ризиків постачання і збуту.

Далі, використовуючи емпіричну шкалу допустимого рівня ризику (табл. 2.12) [38], визначимо рівень ризику діяльності ТОВ «Агро-Р Україна».

Таблиця 2.12

Емпірична шкала рівня ризику діяльності підприємства

№ з/п	Значення	Градація ризику
1	0,0-0,1	Мінімальний
2	0,1-0,3	Малий
3	0,3-0,4	Середній
4	0,4-0,6	Високий
6	0,6-0,8	Максимальний
7	0,8-1,0	Критичний

Інтегральний показник ризику діяльності підприємства становить 0,54, що характеризує високий рівень ризику. Це вказує на потребу в невідкладній розробці та обґрунтуванні заходів, спрямованих на його зниження в діяльності ТОВ «Агро-Р Україна». У разі ігнорування цієї ситуації існує загроза порушення стабільності та зниження ефективності функціонування підприємства.

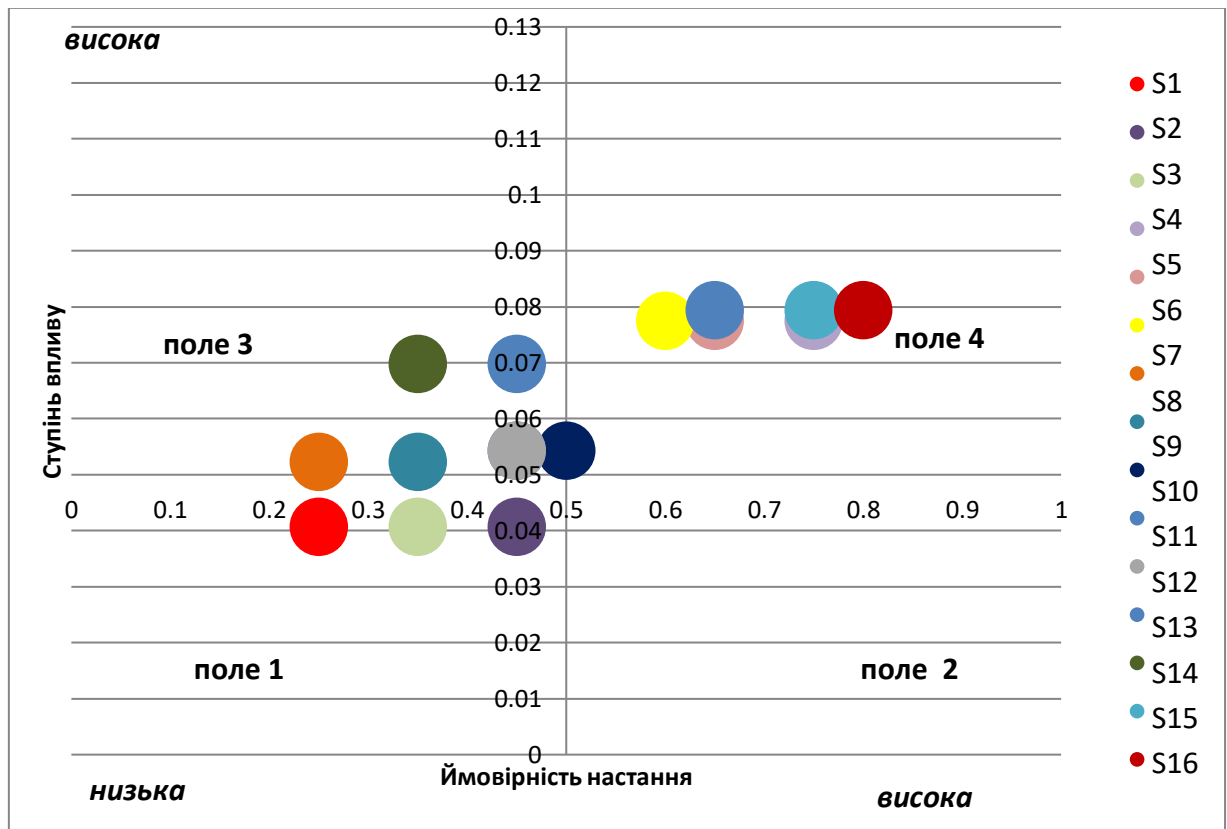


Рис. 2.8. Карта ризиків ТОВ «Агро-Р Україна»

Результати розподілу ризиків на карті і приналежність їх до відповідного поля наведемо на рисунку 2.8.

За результатами побудови карти ризиків встановлено, що в поле 4 (висока ймовірність настання та висока ступінь впливу) потрапили ризики S16, S15, S 4, S5, S6, S 14. Це підтверджує те, що ключові загрози діяльності підприємства зосереджені переважно у логістичній та виробничій сферах.

Зокрема, найбільш небезпечними є ризики, пов'язані з порушенням логістичних процесів (затримки на залізниці, перебої в роботі портів, пошкодження або втрата вантажу), що безпосередньо впливають на своєчасність виконання експортних контрактів. Водночас значний вплив мають і виробничі ризики — перебої в роботі елеваторів, порушення умов зберігання та зниження якості зерна, що можуть призвести до фінансових втрат і погіршення конкурентних позицій підприємства.

Інші ризики (комерційні, фінансові та адміністративно-законодавчі) знаходяться поза критичною зоною, що свідчить про їх відносно нижчий рівень впливу або ймовірності настання.

Отже, пріоритетними напрямками управління ризиками для підприємства є мінімізація логістичних і виробничих ризиків, зокрема через диверсифікацію каналів експорту, удосконалення інфраструктури зберігання та транспортування, а також підвищення контролю за якістю продукції.

2.4. Обґрунтування заходів з управління ризиками діяльності ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»

Таким чином, за результати аналізу ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» було встановлено проблеми з стабільністю логістичних маршрутів. Таким чином, заходи мають бути направлені на управління ризиками ланцюгів постачання.

З метою розробки заходів дослідимо операційні процеси підприємства.

Торгівля зерном ТОВ «Агро-Р Україна» на зовнішні ринки здійснюється за експортно-орієнтованою моделлю.

Першим етапом є формування товарних партій зерна через закупівлю у сільськогосподарських виробників. Після цього зерно транспортується до елеваторів, де проходить очищення, сушіння, доведення до необхідних кондицій та тимчасове зберігання. Саме на цьому етапі формується якісна однорідна партія, придатна для експорту.

Наступним ключовим елементом є внутрішня логістика, яка передбачає доставку зерна від елеваторів до портової інфраструктури. Основними каналами є залізничний транспорт (вагонні відправки) та, у меншій мірі, автомобільні перевезення. Вибір виду транспорту залежить від обсягів поставок, відстані та терміновості виконання контрактів. Залізнична логістика відіграє домінуючу роль, однак супроводжується ризиками затримок і обмеженої пропускної спроможності.

Ключовою ланкою є портова логістика, де здійснюється перевалка зерна в морських портах. Тут відбувається накопичення суднових партій, лабораторний контроль якості, оформлення експортної документації та завантаження на судна. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від роботи портових терміналів, їх пропускної здатності та стабільності функціонування.

Таким чином, логістичний ланцюг експорту зерна ТОВ «Агро-Р Україна» охоплює послідовність етапів: «закупівля/виробництво → елеваторне зберігання та обробка → внутрішнє транспортування → портова перевалка → морська доставка». Водночас найбільш вразливими місцями є залізнична та портова логістика, де виникають затримки, перевантаження інфраструктури та ризики перебоїв, що безпосередньо впливає на своєчасність виконання експортних контрактів і загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, нами визначено наступні операції процесу експорту зерна ТОВ «Агро-Р Україна»: формування товарних партій зерна; транспортується до елеваторів; очищення, сушіння, доведення до необхідних кондицій; тимчасове зберігання; формується якісна однорідна партія,

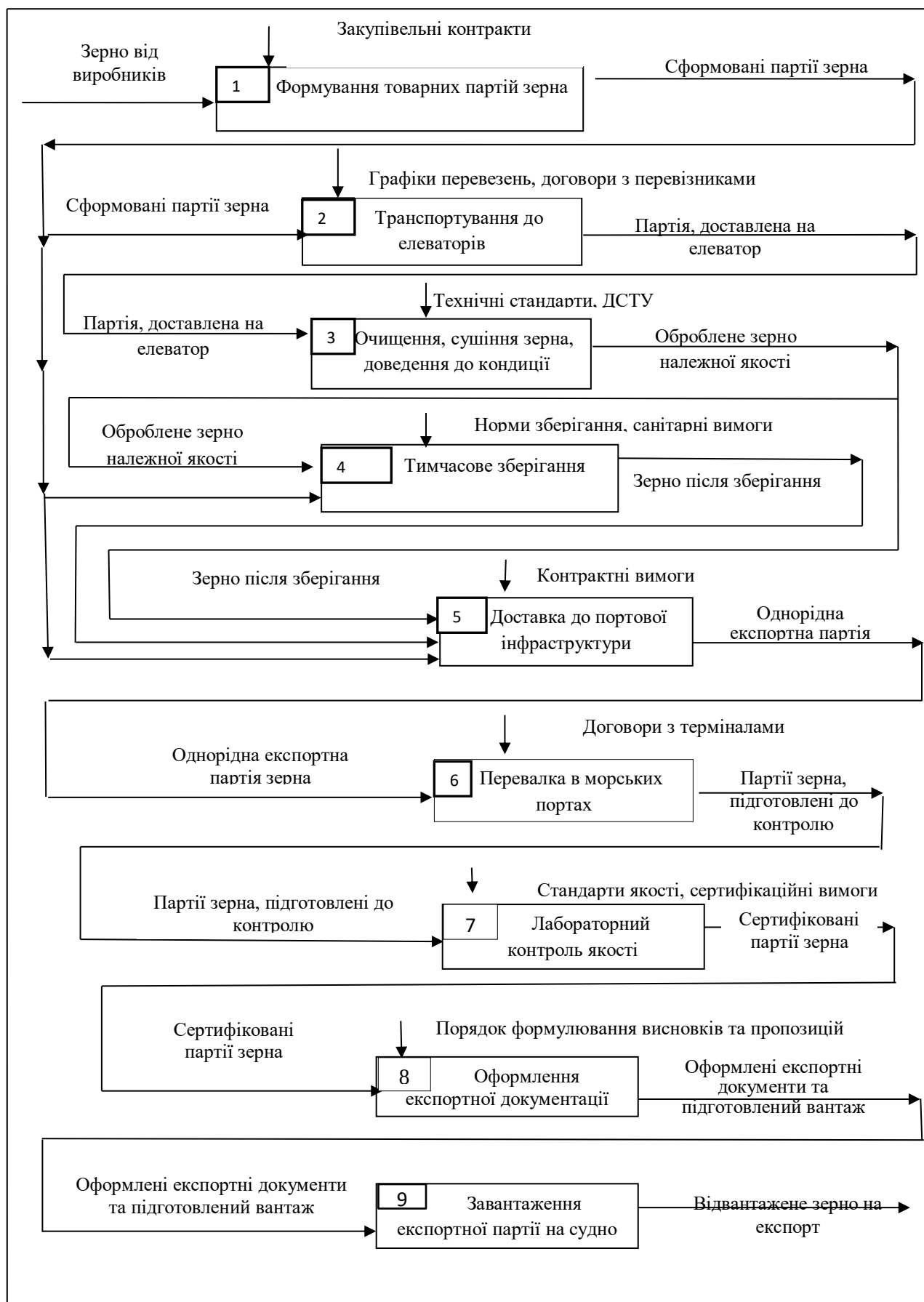


Рис. 2.9. Процес експорту зерна ТОВ «Агро-Р Україна»

придатна для експорту; доставку зерна до портової інфраструктури; здійснюється перевалка зерна в морських портах; лабораторний контроль якості; оформлення експортної документації; завантаження на судна.

Представимо процес за допомогою нотації IDE0. Моделювання процесів у нотації IDEF0 дозволяє чітко структурувати діяльність підприємства, відображаючи взаємозв'язки між функціями, входами, виходами, ресурсами та керуючими впливами. Його перевагою є наочність і логічність представлення складних процесів, що полегшує аналіз і вдосконалення бізнес-процесів. Водночас недоліком є обмежена здатність відображати динаміку процесів у часі та потребує спеціальних знань та досвіду.

Таблиця 2.13

Заходи з управління ризиками ТОВ «Агро-Р Україна»

№	Операція процесу	Можливі ризики	Заходи з управління ризиками
1	Формування товарних партій зерна	Часткове невиконання зобов'язань за кількістю / якістю партії зерна	Диверсифікація постачальників; нарощення власних потужностей по зберіганню зерна; створення страхових запасів зерна
2	Транспортування до елеваторів	Затримки; безпекові ризики	Формування резервних логістичних сценаріїв
3	Очищення, сушіння, доведення до кондицій	Перебої в роботі елеваторів; зростання витрат	Попереднє бронювання потужностей у пікові періоди; використання елеваторів із резервним енергоживленням
4	Тимчасове зберігання	Псування зерна; крадіжки	Нарощення потужностей по зберіганню зерна, використання flat-rack платформ
5	Доставка до портової інфраструктури	Дефіцит вагонів; затримки; перевантаженість	Формування резервних логістичних сценаріїв; використання flat-rack платформ
6	Перевалка в морських портах	Перебої в роботі портів; черги; пошкодження інфраструктури	Диверсифікація портів; формування резервних логістичних сценаріїв
7	Лабораторний контроль якості	Затримки	Попередній контроль якості
8	Оформлення експортної документації	Зміни законодавства; затримки; помилки	Залучення професійних митних брокерів; автоматизація документообігу; постійний моніторинг законодавства
9	Завантаження на судна	Затримки суден; пошкодження суден, вантажу	Планування графіків; формування резервних логістичних сценаріїв

З огляду на це, нашими пропозиціями будуть наступні заходи з управління ризиками ТОВ «Агро-Р Україна»:

- Формування резервних логістичних сценаріїв;
- Використання flat-rack платформ;
- Нарощення потужностей по зберіганню зерна;
- Створення страхових запасів продукції.

Формування резервних логістичних сценаріїв шляхом переорієнтації з морських на річкові порти є обґрунтованим заходом підвищення стійкості експортної діяльності підприємства.

По-перше, морські порти України (насамперед чорноморського напрямку) залишаються вразливими до воєнних загроз, обмежень судноплавства в результаті мінування. У таких умовах використання річкових портів Дунайського кластеру (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) дозволяє забезпечити альтернативний канал експорту, який менш залежний від безпекової ситуації на відкритому морі.

По-друге, річкові порти забезпечують доступ до європейських транспортних коридорів через річку Дунай, що відкриває можливості мультимодальних перевезень (річка–море–залізниця) та диверсифікації маршрутів поставок. Це знижує ризики затримок і логістичних «вузьких місць», характерних для перевантажених морських портів.

По-третє, переорієнтація на річкову логістику дозволяє частково зменшити навантаження на залізничну інфраструктуру в умовах постійних атак як на енергосистему залізниці, так і рухомий склад залізничного транспорту.

Інтеграція в логістичні ланцюги річкових портів як альтернативного сценарію забезпечує гнучкість, безперервність постачання та підвищує адаптивність підприємства до кризових впливів.

Для реалізації цього напряму необхідно придбати **Flat-rack платформа (flat rack container)** — спеціальний тип контейнера, який

використовується для перевезення **нестандартних або навалочних вантажів**, зокрема зерна в альтернативній логістиці.

Проект з використанням flat-rack платформ був реалізований у порту Рені у 2023 р., де запущено розвиток **контейнерного терміналу для зерна**. Компанії організували перевалку зерна за схемою авто / залізниця → контейнер → баржа / судно Це дозволило експортувати понад **150 тис. Т зерна за короткий період**.

Використання flat-rack платформи є сучасним інноваційним підходом до контейнеризації зерна, що дозволяє ефективно транспортувати насипні вантажі без застосування класичних контейнерів.

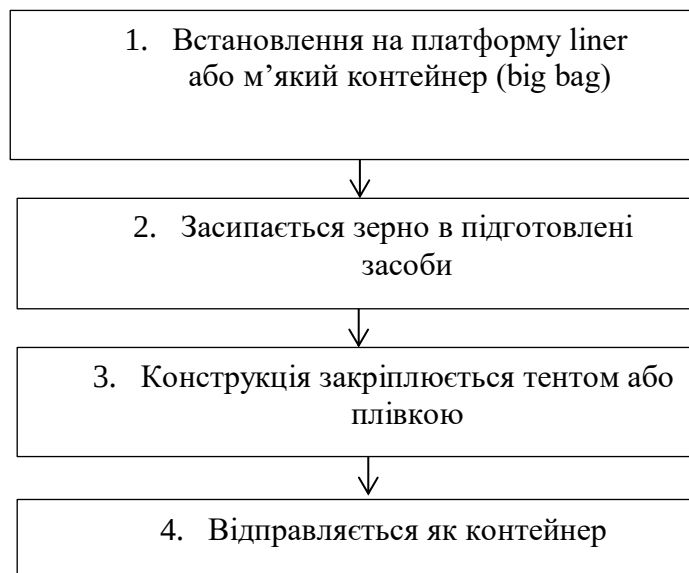


Рис. 2.10. Схема використання flat-rack платформи при перевезенні зерна

Суть цього методу полягає в тому, що зерно спочатку завантажується у спеціальні вкладки —біг-беги, або ж формується тимчасова контейнерна ємність безпосередньо під конкретну партію вантажу. Після цього підготовлений вантаж розміщується на flat-rack платформі, яка слугує основою для його подальшого перевезення.

Наступним етапом є транспортування, яке може здійснюватися різними видами транспорту залежно від логістичних умов: автомобільним

або залізничним транспортом, а потім річковими шляхами. Такий підхід забезпечує гнучкість логістики, оптимізацію витрат і можливість використання мультимодальних перевезень.



Рис. 2.11. Переваги та недоліки використання flat-rack платформ при перевезенні зерна

Розрахуємо витрати на реалізацію заходу з організації альтернативних шляхів експорту через річкові порти (м. Рені).

Використання flat-rack платформ для експорту зерна через річкові порти (зокрема м. Рені) потребує значних початкових інвестицій.

Розрахуємо портебу.

Загальни обсяг експорту становить 10 000 т.

Завантаження 1 flat-rack: 25 т.

За планом необхідно забезпечити альтернативний експорт хочаб для 25 % обсягу, що знижить критичність затримок у пікові періоди або під час погіршення безпекової ситуації в портах.

Портеба мінімальна: $1200 \cdot 0,25 = 300$ т.

$300/25 = 12$ flat-rack платформ.

Ціна одного flat-rack вантажопідйомністю 25 т. становить 120 тис. грн.

Вартість платформ: $120 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ шт.} = 1440 \text{ тис. грн.}$

Для завантаження насипних вантажів необхідно платформи дообладнати лайнерами та тентами. на одну платформу вартість лайнера 15 тис.грн. та тенту 4 тис.грн.

Витрати на лайнери: $15 \text{ тис.грн.} \cdot 12 \text{ шт.} = 180 \text{ тис. грн.}$

Витрати на тенти: $4 \text{ тис.грн.} \cdot 12 \text{ шт.} = 48 \text{ тис. грн.}$

Загальні витрати становитимуть: $1440 + 180 + 48 = 1668 \text{ тис. грн.}$

Таблиця 2.14

Витрати на організацію використання flat-rack платформ

№	Стаття витрат	Одиниця виміру	Ціна, тис. грн	Вартість, тис. грн
1	Закупівля flat-rack платформ	12 шт.	120	1440
2	Лайнери для платформ	12 шт.	15	180
3	Тенти для платформ	12 шт.	4	48
	Разом			1668

Наступний напрям – нарощення потужностей зі зберігання зерна. Це можливо шляхом будівництва ангарів.

Для будівництва складу для зберігання зерна площею 640 м² передбачено комплекс витрат, що включає будівельні роботи, інженерні системи та закупівлю спеціалізованої техніки.

Якщо вартість будівництва ангару становить 13 тис. грн за 1 м², тоді загальні витрати на зведення складу складуть: $13 \times 640 = 8\,320 \text{ тис. грн}$

Витрати на підготовку території (бетонування та основа) при ціні 0,5 тис. грн за 1 м² становлять: $0,5 \times 640 = 320 \text{ тис. грн}$

Для забезпечення належного повітрообміну передбачено монтаж системи вентиляції. При обсязі 70 погонних метри витрати складуть:

$$1,86 \cdot 70 = 130 \text{ тис. грн}$$

Система аерації зерна при довжині 50 погонних метри становитиме: $50 \times 2,4 = 120 \text{ тис. грн}$

Окремою статтею є закупівля спеціалізованої техніки:

- навантажувач (1 одиниця) — 180 тис. грн
- транспортери (2 одиниці по 60 тис. грн) — 120 тис. грн

Загальні витрати на техніку складають: $180 + 120 = 300$ тис. грн

Загальна вартість проєкту: $8\,320 + 320 + 130 + 120 + 300 = 9195$ тис. грн. Результати представимо у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Витрати на будівництво складу для зберігання зерна

№	Стаття витрат	Одиниця виміру	Ціна	Вартість, грн
1	Будівництво складу (ангар)	грн/м ²	7,82	8320,00
2	Підготовка території (бетон, основа)	грн/м ²	0,5	320,00
3	Система вентиляції	грн./м.пог.	70	130,20
4	Система аерації	грн./м.пог.	50	120,00
5	Закупівля спеціалізованої техніки:	-	-	300,00
5.1	навантажувачі	1 шт.	165	180,00
5.2	тренспортери	2 шт.	55	120,00
	Разом			9195,00

Отже, загальна вартість будівництва складу для зберігання зерна площею 640 м² становить 9195 тис. грн.

Побудуємо мережевий графік проєкту будівництва складу, де стрілками позначаються роботи, а колом- події, що символізують початок або завершення роботи (рис. 2.12).

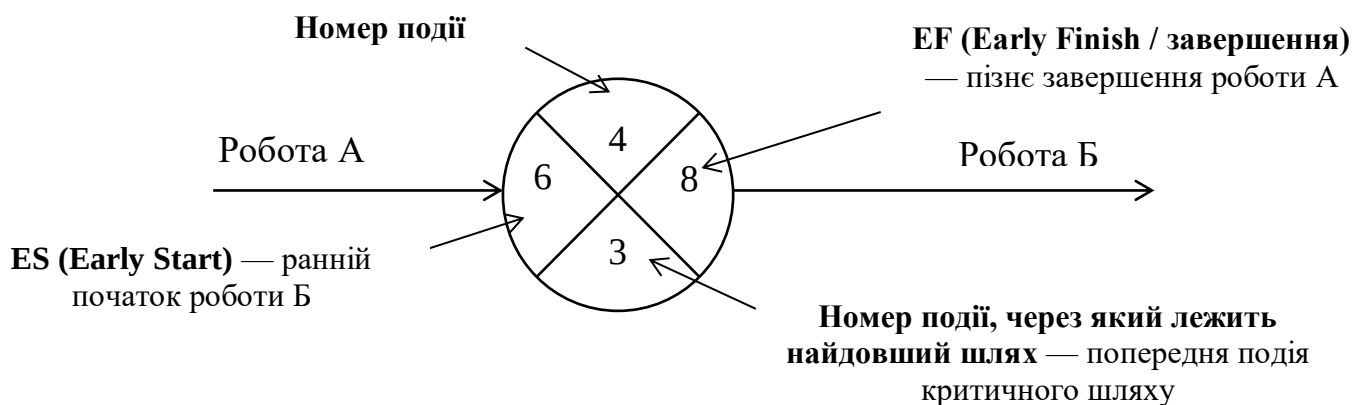


Рис. 2.12. Модель події мережевого графіка

При побудові мережевого графіка будемо виходити з таких умов.

Розрахунок ранніх строків робіт мережевого графіка здійснюється від вихідної події до завершальної.

Ранній початок роботи ES (Early Start) — це найраніший із можливих термінів початку роботи, який дорівнює тривалості найдовшого шляху від вихідної події до початкової події даної роботи.

ES усіх робіт, що виходять із першої події, дорівнює нулю. Усі роботи, що виходять з однієї події, мають однаковий ранній початок. Якщо до розглядуваної події мережевого графіка підходить декілька робіт, то ранній початок усіх робіт, що виходять із цієї події, визначається максимальною тривалістю всіх вхідних шляхів графіка.

Раннє завершення роботи EF (Early Finish) — це найраніший із можливих термінів її завершення, який дорівнює сумі раннього початку роботи та її тривалості:

$$EF(i - j) = ES(i - j) + T(i - j)$$

Раннє завершення роботи, що входить у завершальну подію, визначає величину тривалості критичного шляху $T_{кр}$. Якщо до кінцевої події входить декілька робіт, то критичний шлях дорівнює максимальному зі строків ранніх завершень усіх завершальних робіт:

$$T_{кр} = \max EF$$

Визначимо основні етапи проекту та їх тривалість (табл.).

Таблиця 2.16

Основні етапи реалізації проекту будівництва складу для зберігання зерна

№	Позначення	Робота (етап проекту)	Позначення попередня робота	Тривалість поточної роботи, днів
1	A	Погодження джерел фінансування проекту	—	3
2	B	Розроблення проєктної документації	A	7
3	C	Підготовка будівельного майданчика	B	15
4	D	Будівництво складського приміщення	C	45
5	E	Монтаж системи вентиляції	D	10
6	F	Встановлення системи аерації	D	8
7	G	Відбір постачальників обладнання	B	2

№	Позначення	Робота (етап проєкту)	Позначення попередня робота	Тривалість поточної роботи, днів
8	H	Закупівля спеціалізованої обладнання	G	5
9	I	Доставка обладнання на об'єкт	H	10
10	J	Монтаж обладнання	I, D	2
11	K	Навчання персоналу роботі з обладнанням	J	3
12	L	Введення в експлуатацію	E, F, K	1

Далі розрахуємо ранній початок та пізнє завершення робіт і критичний шлях.

Таблиця 2.17

Основні етапи реалізації проєкту будівництва складу для зберігання зерна

№	Позначення	Робота (етап проєкту)	Позначення попередня робота	Тривалість поточної роботи, днів	ES – ранній початок	EF – пізнє завершення	Приналежність до критичного шляху
1	A	Погодження джерел фінансування проєкту	–	3	0	3	+
2	B	Розроблення проєктної документації	A	7	3	10	+
3	C	Підготовка будівельного майданчика	B	15	10	25	+
4	D	Будівництво приміщення	C	45	25	70	+
5	E	Монтаж системи вентиляції	D	10	70	80	+
6	F	Встановлення системи аерації	D	8	70	78	-
7	G	Відбір постачальників обладнання	B	2	10	12	-
8	H	Закупівля спеціалізованої обладнання	G	5	12	17	-
9	I	Доставка обладнання на об'єкт	H	10	17	27	-
10	J	Монтаж обладнання	I, D	2	70	72	-
11	K	Навчання персоналу роботі з обладнанням	J	3	72	75	-
12	L	Введення в експлуатацію	E, F, K	1	80	81	+

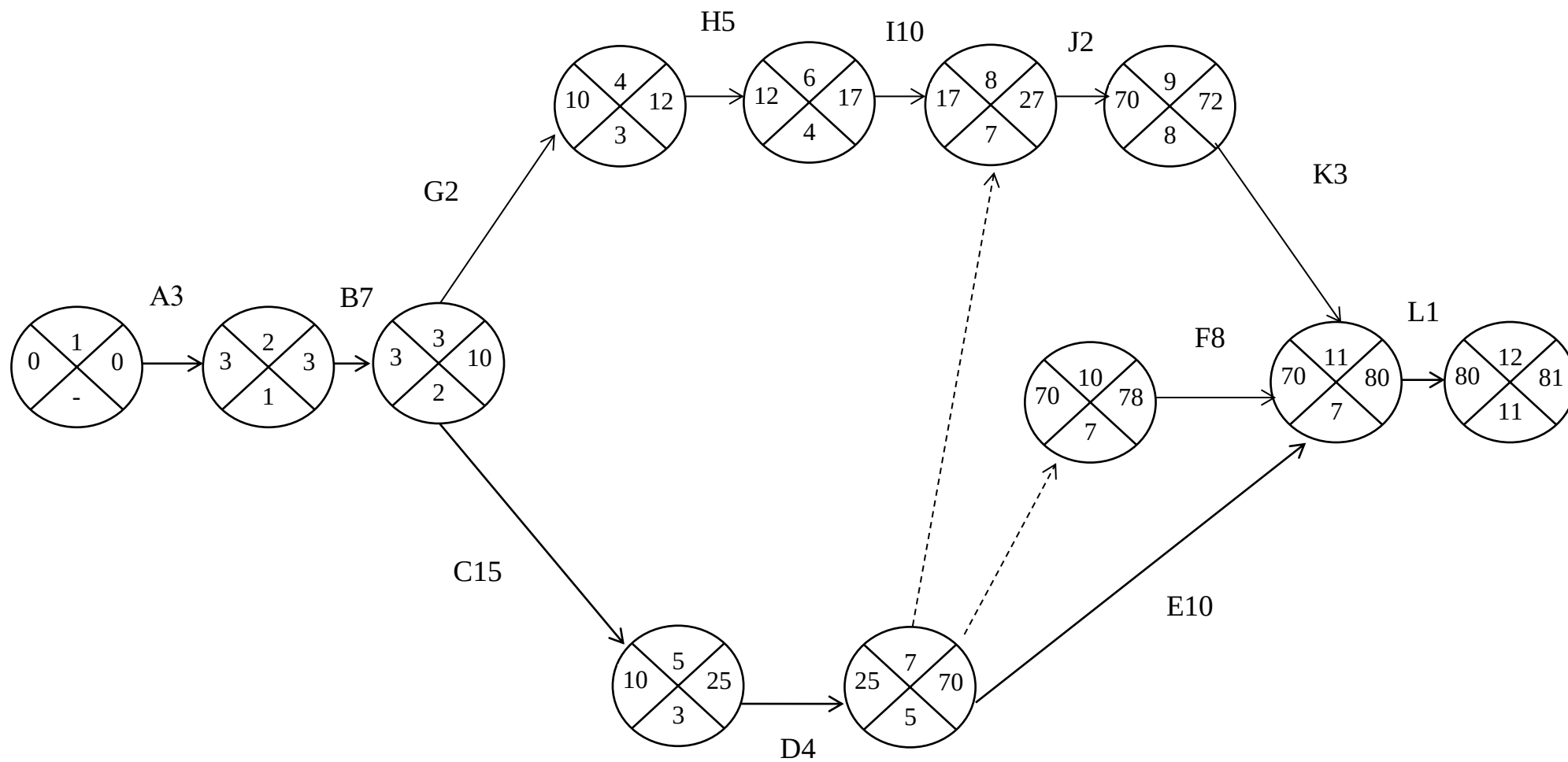


Рис. 2.13. Мережевий графік проєкту будівництва складу для зберігання зерна

Розглянемо приклад розрахунку раннього початку (ES) та раннього завершення (EF) для роботи **Ж – Монтаж транспортерів**.

Робота **Ж** має дві попередні роботи:

- I – Доставка техніки, для якої (EF = 27);
- D – Будівництво складу, для якої (EF = 70).

Оскільки робота може розпочатися лише після завершення всіх попередніх робіт, ранній початок визначається за максимальним значенням раннього завершення попередніх робіт:

$$ES_J = \max(27; 70) = 70$$

Тривалість роботи **Ж** становить 2 дні, тому раннє завершення дорівнює:

$$EF_J = ES_J + t_J = 70 + 2 = 72$$

Отже, робота «Монтаж транспортерів» може розпочатися не раніше 70-го дня та завершитися на 72-й день реалізації проєкту.

Розглянемо приклад розрахунку раннього початку (ES) та раннього завершення (EF) для роботи **Л – Введення в експлуатацію**.

Робота **Л** має три попередні роботи:

- E – Прокладання вентиляції, для якої (EF = 80);
- F – Встановлення системи аерації, для якої (EF = 78);
- K – Навчання персоналу, для якої (EF = 75).

Оскільки введення в експлуатацію можливе лише після завершення всіх попередніх робіт, ранній початок визначається як максимальне значення ранніх завершень попередніх робіт:

$$ES_L = \max(80; 78; 75) = 80$$

Тривалість роботи **Л** становить 1 день, тому раннє завершення дорівнює:

$$EF_L = ES_L + t_L = 80 + 1 = 81$$

Отже, робота «Введення в експлуатацію» може розпочатися не раніше 80-го дня та завершитися на 81-й день реалізації проєкту.

Таким чином, загальна тривалість проєкту становить **81 день**.

Критичний шлях: **A → B → C → D → E → L**

Скорочення тривалості закупівлі техніки не вплине на загальну тривалість проекту, оскільки ця гілка не є критичною і обмежується більш тривалим процесом будівництва (операція D). Водночас це збільшує резерв часу для операцій, пов'язаних із постачанням обладнання.

Далі проведемо розрахунок економічного ефекту при реалізації двох запропонованих варіантів:

-першого - налагодження використання альтернативного логістичного маршруту через річкові порти Дунаю шляхом використання flat-rack платформ;

-другого – нарощення складських потужностей для зберігання зерна.

Користуючись методом експертних оцінок було встановлено, що реалізація першого варіанту (використання альтернативних логістичних шляхів) за рахунок прискорення обороту дозволить збільшити чистий дохід від реалізації на 10 % або на $33438,6 \cdot 1,1 = 38454,39$ тис. грн.

При цьому поточні витрати також зростуть на 1188,74 тис. грн. та становитимуть 32955,41 тис. грн.

З урахуванням розрахованих нами вище інвестиційних витрат на придбання flat-rack платформ, прибуток становитиме: $38454,39 - 32955,41 - 3468 = 2030,978$ тис. грн.

Реалізація другого варіанту (нарощення складських потужностей) дозволить досягти зростання доходу на 20 % за рахунок можливості продажу зерна протягом маркетингового року з цінами вищими, ніж на початку сезону збору врожаю, а саме: $33438,6 \cdot 1,2 = 40126,32$ тис. грн.

При цьому поточні витрати зростуть до 32101,06 тис.грн. Виходячи з того, що інвестиційні витрати, розраховані вище становитимуть 7195 тис. грн., прибуток складе: $40126,32 - 32101,06 - 7195 = 830,264$ 830,264 тис.грн.

Далі, шляхом визначення приросту прибутку за розглянутими варіантами заходів порівняно з базовим варіантом обґрунтуємо доцільність обрання варіанта управлінських заходів.

Приріст базовий варіант та варіант1=2030,978-1671,93=359,0478 тис. грн.

Приріст базовий варіант та варіант 2 = 2175,26-1671,93=503,334 тис. грн.

Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок економічного ефекту від управління ризиками, тис.грн.

Показники	Базовий варіант	1 варіант (використання flat-rack платформ)	2 варіант (нaroщення складських потужностей)	Приріст Базовий / варіант1	Приріст Базовий / варіант2
Дохід від реалізації	33438,6	38454,39	40126,32	5015,79	6687,72
- Зернові культури:					
у т.ч. пшениця	9954,774	11447,99	11945,73	1493,216	1990,955
ячмінь	912,6204	1049,513	1095,144	136,8931	182,5241
кукурудза	7525,623	8654,467	9030,748	1128,844	1505,125
-Олійні культури:					
у т.ч. соняшник	11175,31	12851,61	13410,37	1676,296	2235,062
ріпак	4522,963	5201,408	5427,556	678,4445	904,5926
Поточні витрати	31766,67	32955,41	32101,06	1188,742	334,386
Інвестиційні витрати	-	3468	5850	3468	5850
Прибуток	1671,93	2030,978	2175,26	359,0478	503,334

Очікуване зростання додаткового прибутку при реалізації заходів становитиме: 359,0478+503,334=862,382 тис.грн.

За результатами розрахунків встановлено, що обидва варіанти заходів, а саме: *налагодження використання альтернативного логістичного маршруту через річкові порти Дунаю та нарощення складських потужностей* є доцільними та економічно ефективними, їх реалізація дозволить отримати додатково 862,382 тис.грн.

Після цього проведемо оцінювання ризиків після реалізації заходів.

Таблиця 2.19

Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» після реалізації заходів

Група ризиків, Qj	Ваги групи, Wj	Найменування ризиків, Si	Ваги ризиків, Wsi	Ймовірність, Pi	Бал, Wsi·Pi
Комерційні ризики – Q1	0,1221	S1 – Ризик зниження світових цін на зерно	0,0407	0,25	0,01018
		S2 – Ризик зростання конкуренції на міжнародному ринку зерна	0,0407	0,25	0,01018
		S3 – Ризик зміни кон'юнктури світового аграрного ринку	0,0407	0,25	0,01018
Виробничі ризики – Q2	0,2326	<i>S4 – Ризик перебоїв у роботі елеваторів</i>	<i>0,0543</i>	<i>0,5</i>	<i>0,02715</i>
		<i>S5 – Ризик порушення умов зберігання зерна</i>	<i>0,0543</i>	<i>0,25</i>	<i>0,01358</i>
		<i>S6 – Ризик зниження якості зерна через несприятливі погодні умови</i>	<i>0,0543</i>	<i>0,25</i>	<i>0,01358</i>
Ризики ненадійності партнера – Q3	0,1046	S7 – Ризик неплатоспроможності іноземного покупця	0,0523	0,25	0,01308
		S8 – Ризик невиконання постачальником умов контракту	0,0523	0,35	0,01831
Фінансові ризики – Q4	0,1629	S9 – Ризик несприятливих змін валютних курсів	0,0775	0,75	0,05813
		S10 – Ризик втрат від інфляційних процесів	0,0775	0,65	0,05038
		S11 – Ризик зростання відсоткових ставок за кредитами	0,0775	0,6	0,0465
Адміністративно-законодавчі ризики – Q5	0,1395	S12 – Ризик нестабільності податкового законодавства	0,0698	0,45	0,03141
		S13 – Ризик посилення митного та фітосанітарного контролю	0,0698	0,35	0,02443
Логістичні ризики – Q6	0,2382	<i>S14 – Ризик перебоїв у роботі морських портів</i>	<i>0,0794</i>	<i>0,25</i>	<i>0,01985</i>
		<i>S15 – Ризик затримок у постачанні через</i>	<i>0,0794</i>	<i>0,25</i>	<i>0,01985</i>

Група ризиків, Qj	Ваги групи, Wj	Найменування ризиків, Si	Ваги ризиків, Wsi	Ймовірність, Pi	Бал, Wsi·Pi
		<i>залізницю</i>			
		<i>S16 – Ризик пошкодження або втрати вантажу під час транспортування</i>	<i>0,0794</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0397</i>
Всього	1,0000	x	1	x	0,4010

Таким чином, оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» свідчить про суттєві зміни рівня ризиковості після реалізації запропонованих заходів. Зокрема, інтегральний показник ризику до впровадження заходів становив 0,5356, що відповідно до емпіричної шкали характеризується як високий рівень ризику. Це означає, що діяльність підприємства значною мірою залежала від логістичних (0,1747) та виробничих ризиків (0,1550), які мали найбільший вплив.

Після реалізації заходів інтегральний показник ризику знизився до 0,4010, що відповідає середньому рівню ризику. Таким чином, загальне зниження ризику становить 0,1346, або близько 25,1%, що свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень.

Найбільш суттєве зменшення спостерігається за групою логістичних ризиків, де знижено ймовірність перебоїв у роботі портів і затримок у залізничних перевезеннях, що є критично важливим в умовах нестабільної транспортної інфраструктури. Також помітно зменшилися виробничі ризики, зокрема ризики порушення умов зберігання та перебоїв у роботі елеваторів, що може бути результатом модернізації інфраструктури та впровадження контролю якості.

Результати розподілу ризиків на карті і приналежність їх до відповідного поля наведено на рисунку 2.14.

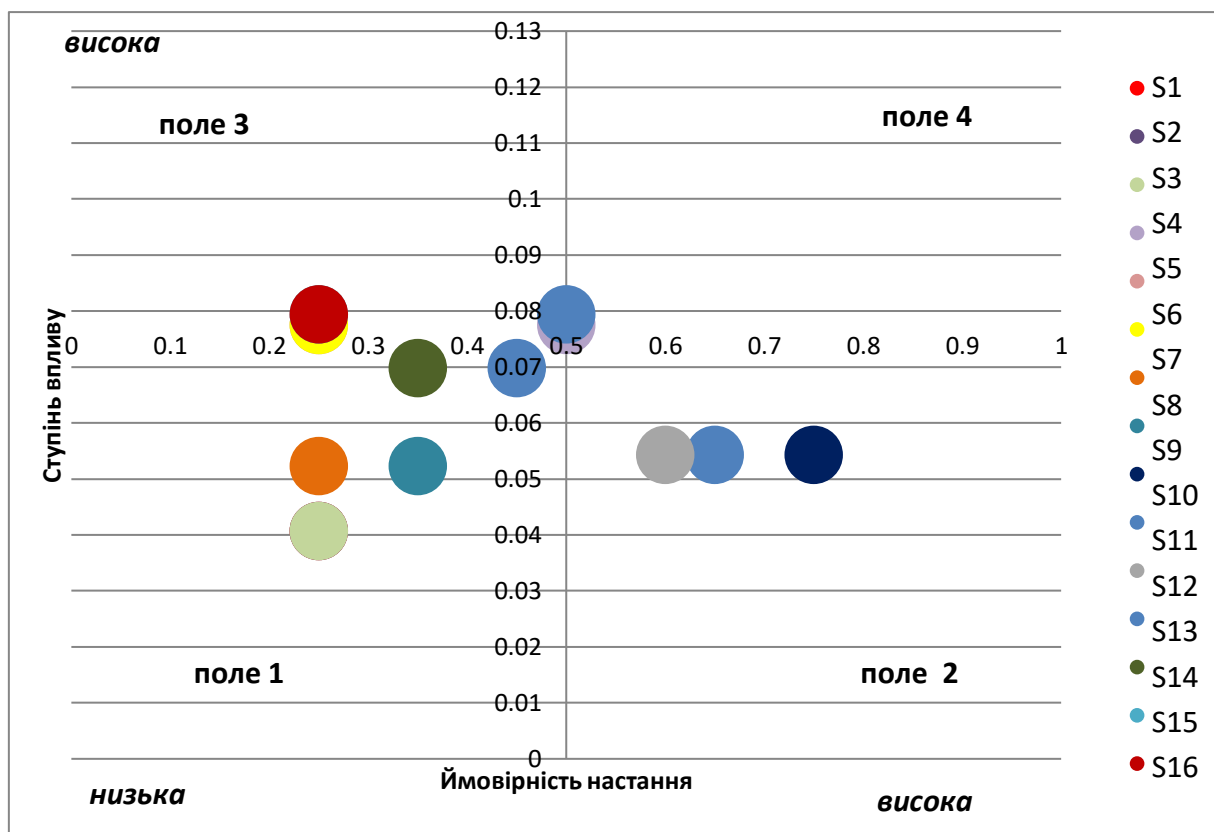


Рис. 2.14. Карта ризиків ТОВ «Агро-Р Україна»

За результатами побудови карти ризиків встановлено, що більша частина ризиків перейшли з поля 4 (висока ймовірність настання та висока ступінь впливу) в поле 1 (низька ймовірність та низький вплив) та поле 2 (висока ймовірність настання та низький вплив).

Це свідчить про доцільність реалізації розроблених заходів.

ВИСНОВКИ

1. Результати DESTEP-аналізу зернопродуктового підкомплексу України свідчать про переважання негативного впливу факторів макросередовища на розвиток галузі (загальна зважена оцінка – -7,3 б.) Найбільш суттєвими загрозами є економічні, демографічні, екологічні та політичні чинники. Зростання витрат на транспортування, паливо та агрохімічні ресурси, а також дефіцит трудових ресурсів через міграційні процеси негативно позначаються на ефективності діяльності. Додаткові ризики створюють кліматичні зміни та умови воєнного стану, що ускладнюють логістику й інвестиційну активність. Водночас технологічні фактори мають виражений позитивний вплив, оскільки модернізація виробництва та впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності підприємств галузі. Це свідчить про необхідність адаптації підприємств до сучасних викликів зовнішнього середовища.

2. Встановлено, що ТОВ «Агро-Р Україна» є підприємством зернопродуктового підкомплексу, що спеціалізується на оптовій торгівлі зерном. Основними напрямками його діяльності є закупівля зерна, організація логістичних процесів та експорт зерна. Аналіз фінансового стану засвідчив позитивну динаміку показників ліквідності та платоспроможності, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості. Водночас підприємство залишається залежним від залученого капіталу та характеризується коливанням показниками рентабельності. У цілому діяльність ТОВ «Агро-Р Україна» потребує зміцнення фінансової незалежності.

3. За результатами розрахунку інтегрального показника ризику діяльності підприємства становить 0,54, що характеризує високий рівень ризику. Це вказує на потребу в невідкладній розробці та обґрунтуванні заходів, спрямованих на його зниження в діяльності ТОВ «Агро-Р Україна».

У разі ігнорування цієї ситуації існує загроза порушення стабільності та зниження ефективності функціонування підприємства.

4. Результати побудови карти ризиків свідчать, що найбільш критичними для підприємства є логістичні та виробничі ризики, які характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним рівнем впливу на результати діяльності. До зони критичних ризиків потрапили ризики затримки залізничних перевезень, перебої в роботі портової інфраструктури, пошкодження або втрата вантажу під час транспортування, а також перебої в роботі елеваторів і порушення умов зберігання зерна. Саме ці фактори створюють загрозу невиконання експортних контрактів, зниження якості продукції та виникнення значних фінансових втрат. У зв'язку з цим підприємству доцільно зосередити увагу на вдосконаленні логістичних процесів, диверсифікації маршрутів експорту, модернізації складської інфраструктури та посиленні контролю за якістю зберігання зерна.

5. За результатами моделювання у нотації IDEF0 було визначено основні етапи процесу експорту зерна ТОВ «Агро-Р Україна», що охоплюють формування товарних партій, транспортування, доробку та зберігання зерна, організацію логістики до портів, перевалку, контроль якості, оформлення експортної документації та завантаження продукції на судна. Проведене моделювання дало змогу виявити взаємозв'язки між окремими функціями та встановити ключові ресурси й керуючі впливи найбільш важливих операцій процесу. Це у сукупності сформувало аналітичну основу для розробки управлінських рішень зі зниження ризиків діяльності підприємства.

6. За кожною операцією процесу експорту зерна ТОВ «Агро-Р Україна» було ідентифіковано основні ризики та запропоновано комплекс заходів щодо їх мінімізації. Запропоновані заходи, зокрема формування резервних логістичних сценаріїв, використання flat-rack платформ, нарощення потужностей зі зберігання зерна з метою створення страхових запасів продукції, спрямовані на підвищення стійкості до логістичних ризиків. Особливе значення має переорієнтація частини експортних потоків

на річкові порти Дунайського кластеру, що дозволяє диверсифікувати маршрути постачання, знизити залежність від морської інфраструктури та мінімізувати ризики затримок.

7. За результатами побудови мережевого графіка проєкту будівництва складу для зберігання зерна встановлено, що загальна тривалість реалізації проєкту становить 81 день. Визначено критичний шлях проєкту: $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow L$, саме операції якого безпосередньо впливають на кінцевий строк завершення будівництва. Найбільшу тривалість у структурі проєкту має етап будівництва складу, який визначає часові межі виконання більшості наступних робіт. Водночас це дозволить сформувати додатковий резерв часу для процесів постачання обладнання в умовах можливих затримок.

8. За результатами економічних розрахунків встановлено, що запропоновані заходи, а саме: використання flat-rack платформ з метою налагодження експорту через річкові порти Дунаю та нарощення складських потужностей є доцільними та економічно ефективними, їх реалізація дозволить отримати додатково 862,382 тис.грн. прибутку.

9. Після реалізації заходів очікується, що інтегральний показник ризику знизиться до 0,401, що відповідає середньому рівню ризику. За результатами побудови карти ризиків після реалізації заходів встановлено, що більша частина ризиків перейде з поля 4 (висока ймовірність настання та висока ступінь впливу) в поле 1 (низька ймовірність та низький вплив) та поле 2 (висока ймовірність настання та низький вплив). Найбільш суттєве покращення спостерігається за групою логістичних ризиків, де знижено залежність від перебоїв у роботі портів і затримок у залізничних перевезеннях. Також помітно зменшилися виробничі ризики, зокрема ризики порушення умов зберігання. Це свідчить про доцільність реалізації розроблених заходів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження // Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-1. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376568372> (ResearchGate)
- 2 Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства. // Фінанси України. 2021. №3. С. 45–52. URL: <https://finukr.org.ua>
- 3 Божкова В. В., Вознесенській В. І. Управління ризиками проєктів: методи мінімізації. // Публічне управління. 2025. №11. С. 6–13. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-6-13>
- 4 Божкова В., Вознесенській В. Етапи управління стратегічними та проєктними ризиками ініціативних проєктів // *Публічне управління*. 2025. №11. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-6-13> (Журнал Публічного Управління)
- 5 Бондар Ю. Сутність управління ризиками в системі забезпечення економічної безпеки підприємств // Вісник ПДТУ. 2015. № 30. С. 78–84. DOI: 10.31498/2225-6725.30.2015.74173. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/74173 (Журнали України)
- 6 Бутенко В. М., Байдацький М. І. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. // Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
- 7 Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві // *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (ResearchGate)
- 8 Варахсіна О. В., Черевко А. В. Методи мінімізації ризиків в умовах невизначеності. // Економічний простір. 2023. №194. С. 138–143. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>

- 9 Вараксіна О., Черевко А., Пазинич В. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності // *Економічний простір*. 2023. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143> (Економічний Простір)
- 10 Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. // *Економіка України*. 2020. №7. С. 12–20. URL: <https://economyukr.org.ua>
- 11 Державна служба статистики України. Населення та міграція. — URL: <https://stat.gov.ua/index.php/uk/topics/naselennya-ta-mihratsiya> (дата звернення: 18.03.2026).
- 12 Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2023 : статистичний збірник. — Київ, 2024. — URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
- 13 Комітет з питань аграрної та земельної політики Верховної Ради України. Агровиробництво України у 2025 р: результати сезону та порівняння з ЄС. — URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/269515.html (дата звернення: 18.03.2026). Статистичні показники врожаю зернових культур України за 2025 рік.
- 14 Комітет з питань аграрної та земельної політики Верховної Ради України. Україна — ключовий постачальник зерна світовому ринку. — URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/print/75536.html> (дата звернення: 18.03.2026). Дані експорту зерна та позиції України на світових ринках.
- 15 Костецький В., Бутов А. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. Тернопіль: THEU, 2016. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/6196> (DSpace WUNU)

- 16 Кочкодан В., Холівчук О. Роль управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах // *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*. 2024. № 2(30). С. 89–97. DOI: 10.31471/2409-0948-2024-2(30)-89-97. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/705> (Науковий Вісник ІФНТУНГ)
- 17 Кочкодан В., Холівчук О. Роль управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах // *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*. 2024. №2(30). С. 89–97. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-89-97](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-89-97) (Науковий вісник НТУ ІФ)
- 18 Гринкевич С. С., Бочко О. Ю. Експортно-імпортний потенціал зернопродуктового підкомплексу АПК // *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 14–19. DOI: 10.32782/2224-6282/181-2
- 19 Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – Вип. 1(60). – С. 142–149
- 20 Кузнецова І. О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління / І. О. Кузнецова // *Економіка: реалії часу*. – 2014. – № 2 (12). – С. 52–57
- 21 Кузнецова І. О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: монографія / І. О. Кузнецова, В. О. Кравченко, О. Ю. Малютенко. – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
- 22 Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в євроменеджменті // Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / за ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 5–15
- 23 Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса:

Атлант, 2012

- 24 Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 121–125
- 25 Кузнецова І. О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253). – С. 97–108
- 26 Кузнецова І. О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / І. О. Кузнецова, О. Ю. Малютенко // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. – № 5 (247). – С. 116–127
- 27 Кузьмін О. Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
- 28 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління ризиками підприємства: методи та моделі. // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. №4. С. 22–30. URL: <https://science.lpnu.ua>
- 29 Миколайчук І. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства // Academic Review. 2018. № 2(49). С. 45–52. DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4. URL: <https://www.researchgate.net/publication/339597443> (ResearchGate)
- 30 Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту // Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> (Економіка і суспільство)
- 31 Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року. — Київ, 2020. — URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2026).

- 32 Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Агровиробництво України у 2025 році: результати сезону та порівняння з ЄС. — URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ca05b9f6-c5ea-4bd3-8b88-0dc46379fdfd> (дата звернення: 18.03.2026). Дані щодо обсягів виробництва зернових та врожайності.
- 33 Назарова Т., Гінзбург Ю. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 2. С. 101–104. DOI: 10.20998/2519-4461.2019.2.101. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.2.101> (es.khpi.edu.ua)
- 34 Назарчук Т. В., Тюріна Н. М. Методи зниження ризиків у діяльності підприємств. // *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 214–221. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(34))
- 35 Назарчук Т., Тюріна Н., Буценко С., Гурницький О. Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу організації // *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 214–221. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(34)) (Dsim KHMNU)
- 36 Новоселецька А., Панасюк Т. Управління ризиками у комерційній діяльності логістичного підприємства в умовах воєнного стану // Наукові записки Острозької академії. 2025. № 39(67). С. 76–82. DOI: 10.25264/2311-5149-2025-39(67)-76-82. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4491> (Наукові журнали Острозької академії)
- 37 Новоселецький О., Чернявський А., Юрате Д. Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу розробки ІТ-проектів // *Наукові записки Острозької академії*. 2024. №35(63). С. 71–78. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-35\(63\)-71-78](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-35(63)-71-78) (Острозька академія)
- 38 Семенова К., Тарасова К. Організація системи управління ризиками на підприємстві // Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. №

- 3(58). С. 221–227. DOI: 10.33987/vsed.3(58).2015.221-227. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/214736 (Журнали України)
- 39 Сидорук М. О., Григорова А. В. Інструменти мінімізації ризиків в ІТ-проєктах. // Вісник ХНТУ. 2024. №4. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44>
- 40 Сидорук М., Григорова А. Концепція управління ризиком в ІТ-проєктах // Вісник ХНТУ. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.44> (Журнали ХНТУ)
- 41 Скибінський О. С., Романишин О. В. Методи зниження інвестиційних ризиків підприємства. // Економічний простір. 2023. №192. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-1>
- 42 Скибінський О., Романишин О. Процес управління ризиками інвестиційних фондів нерухомості // Економічний простір. 2023. №192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-1> (Простір)
- 43 Соболева Г. Процес управління ризиками для бізнесу // Науковий вісник ПУЕТ. 2021. №2. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-4> (ПУЕТ)
- 44 Терещенко Л. О. Методи управління ризиками інформаційних систем підприємства. // Економіка та суспільство. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-12>
- 45 Терещенко Л. Управління ризиками інформаційних систем: етапи процесу управління ризиками // Економіка та суспільство. 2021. №31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-12> (DOAJ)
- 46 Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування // Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64. URL: <https://www.researchgate.net/publication/361762022> (ResearchGate)

- 47 Український клуб аграрного бізнесу. Інноваційні технології в агросекторі України: аналітичний огляд. — Київ, 2023. — URL: <https://ucab.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
- 48 Demographics of Ukraine. Wikipedia, 2026. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Ukraine (дата звернення: 18 бер. 2026)
- 49 Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital agriculture and precision farming: global perspectives. — Rome : FAO, 2022. — URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 18.03.2026).
- 50 OECD. Ukraine: Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html (дата звернення: 18.03.2026). Міжнародний статистичний огляд аграрного сектору України, шляхи експорту та частка сільського господарства.
- 51 Organisation for Economic Co-operation and Development. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Ukraine. — Paris : OECD Publishing, 2023. — URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 18.03.2026).
- 52 USDA Foreign Agricultural Service. Ukraine: Agricultural Overview. — URL: <https://www.fas.usda.gov/regions/ukraine> (дата звернення: 18.03.2026). Огляд ролі України у світовому експорті зерна.
- 53 World Bank. Transforming Agriculture through Digital Technologies. — Washington, DC : World Bank, 2022. — URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 18.03.2026).
- 54 Wojtyto D., Michalik J., Kobuszewska S. *Risk Map for a Selected Organization // New Trends in Production Engineering*. — 2019. — Vol. 2(2). — P. 195–204.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Шкала оцінювання ймовірності реалізації ризиків діяльності підприємства

Інтервал оцінювання	Ймовірність реалізації ризику
0,00 – 0,25	несуттєвий
0,25 – 0,50	швидше за все, не реалізується
0,50 – 0,70	нічого певного сказати неможна
0,70 – 0,85	швидше за все, реалізується
0,85 – 1,00	Реалізується напевно

Джерело: [37, с.301].



Рис. Зовнішній вигляд 20FT Flat Rack Container