

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
на тему: «**Управління господарськими ризиками підприємства
(на матеріалах ФГ «Новосинявське»)»**»

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю 073 Менеджмент
Токарчук Діана Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцентка, доцентка кафедри
менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій
Піхняк Тетяна Андріївна

Рецензент: директор ФГ «Новосинявське»
Кравчук Сергій Іванович

м. Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Токарчук Діана. Управління господарськими ризиками підприємства (на матеріалах ФГ «Новосинявське»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький, 2025. 63 с.

Тема управління господарськими ризиками є надзвичайно актуальною в умовах постійної нестабільності економічного середовища, загострення конкуренції, посилення впливу зовнішніх загроз та внутрішніх проблем аграрних підприємств. Здатність своєчасно ідентифікувати ризики, оцінити рівень їх впливу та впровадити ефективні методи мінімізації визначає стійкість і перспективність діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта.

У першому розділі бакалаврської роботи досліджено теоретичні аспекти управління ризиками: охарактеризовано сутність і природу господарських ризиків, систематизовано їх класифікацію, розглянуто причини виникнення та методи управління ризиками. Окрему увагу приділено якісним та кількісним методам аналізу ризиків, включаючи побудову карти ризиків, сценарний аналіз, методи резервування, страхування та диверсифікації.

У другому розділі виявлено ключові внутрішні та зовнішні ризики, які впливають на результативність роботи, а також оцінено ризикостійкість підприємства та ефективність існуючої системи управління ризиками.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління господарськими ризиками на підприємстві. Запропоновано комплекс заходів, зокрема впровадження елементів стратегічного ризик-менеджменту, оптимізацію організаційної структури управління ризиками, посилення ролі аналізу ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень.

Ключові слова: господарські ризики, управління ризиками, ризикостійкість, аграрне підприємство, ефективність, диверсифікація, страхування, ризик-менеджмент, аналіз, мінімізація.

ABSTRACT

Tokarchuk Diana. Enterprise Risk Management (based on the materials of FE «Novosynnyavske») . Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 Management. Khmelnytskyi, 2025.63 p.

The topic of enterprise risk management is extremely relevant in today's context of increasing economic instability, heightened competition, and intensifying external and internal challenges faced by agricultural enterprises. The ability to identify, assess, and mitigate risks in a timely and effective manner plays a crucial role in ensuring business resilience, continuity, and sustainable development.

The first section of the thesis explores the theoretical foundations of business risk management. It defines the concept and nature of enterprise risks, analyzes their classification and causes, and discusses key methods for their minimization. Special attention is given to both qualitative and quantitative approaches to risk analysis, including risk profiling, scenario planning, Monte Carlo simulation, and tools such as insurance, diversification, and financial reserves.

The second main internal and external risks are identified, and the current risk management practices are assessed for their effectiveness and adaptability to environmental changes.

The third section offers practical recommendations for improving the risk management system of the enterprise. Proposed solutions include the implementation of strategic risk management practices, organizational restructuring for better risk control, and the adoption of proactive tools such as insurance, outsourcing of specific risk functions, and early warning mechanisms.

Keywords: business risks, risk management, agricultural enterprise, risk assessment, efficiency, diversification, insurance, risk resilience, mitigation strategies, sustainability.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, причини виникнення та класифікація ризику	8
1.2. Методи управління господарськими ризиками на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ФГ «НОВОСИНЯВСЬКЕ»	23
2.1. Аналіз процесів управління господарськими ризиками на ФГ «Новосинявське»	23
2.2. Оцінювання ризикостійкості ФГ «Новосинявське»	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФГ «НОВОСИНЯВСЬКЕ»	46
3.1. Напрями зниження господарських ризиків та удосконалення управління ними на ФГ «Новосинявське»	46
3.2. Ризик-менеджмент як інструмент управління ризиками підприємства	49
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обумовлена зростаючою складністю сучасного бізнес-середовища та постійними змінами економічних умов, що супроводжуються різноманітними ризиками. У світлі глобалізації, нестабільності фінансових ринків, посилення конкуренції та непередбачуваних зовнішніх чинників (таких як економічні кризи, політичні конфлікти, екологічні проблеми та пандемії), управління ризиками стає критично важливим інструментом для забезпечення стабільного функціонування підприємств та мінімізації потенційних втрат.

Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству передбачати та попереджати загрози, а також швидко адаптуватися до змін, що сприяє забезпеченню стабільності, конкурентоспроможності та підвищенню рівня безпеки для всіх зацікавлених сторін. Окрім того, сучасні підходи до управління ризиками дозволяють оптимізувати витрати, підвищити ефективність процесів і знизити ймовірність виникнення непередбачуваних витрат. Таким чином, дослідження даної теми є вкрай актуальним та має значення для створення надійної основи для сталого розвитку підприємства.

Значний внесок у розвиток теорії управління господарськими ризиками зробили такі науковці, як: І. Балабанов, М. Бланк, О. Єпіфанов, С. Покропивний, О. Терещенко, В. Шевчук, Л. Чукут, які розглядали питання класифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Їх дослідження заклали фундамент для сучасного ризик-менеджменту в Україні. Проте, незважаючи на наукові напрацювання, досі недостатньо дослідженими залишаються прикладні аспекти впровадження ризик-орієнтованих стратегій в аграрному секторі, зокрема у фермерських господарствах, які мають високу чутливість до природних, економічних та політичних коливань. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у сфері адаптації методів ризик-менеджменту до специфіки малих і середніх сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних підходів щодо удосконалення системи управління ризиками ФГ «Новосинявське».

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність, причини виникнення та класифікацію господарських ризиків, що впливають на функціонування підприємств у сучасному середовищі;
- розглянути та систематизувати методи управління господарськими ризиками на підприємстві, з урахуванням їх ефективності та придатності до різних типів ризиків;
- проаналізувати процеси управління ризиками у фермерському господарстві «Новосинявське», виявити особливості їх практичного застосування;
- провести оцінювання ризикостійкості ФГ «Новосинявське», встановити рівень його здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам;
- розробити напрями зниження господарських ризиків та удосконалення системи управління ними на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність впровадження ризик-менеджменту як інструменту управління ризиками в діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема ФГ «Новосинявське».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками ФГ «Новосинявське».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення системи управління ризиками ФГ «Новосинявське».

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові діалектичні методи, основні підходи системного та управлінського аналізу (методи експертних оцінок, оцінки бізнесу, розрахунку фінансових показників, імітаційне моделювання).

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та вдосконалення систем управління ризиками на фермерських господарствах, що дозволить мінімізувати ймовірні збитки,

покращити адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність господарської діяльності. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути практично реалізовані у діяльності ФГ «Новосинявське» та інших підприємств аграрної галузі.

Апробація результатів дослідження. Окремі теоретичні положення та практичні результати бакалаврського дослідження були оприлюднені на VIII Міжнародній студентській науковій конференції (м. Суми, 6 червня 2025 р.) [22].

Інформаційними матеріалами до роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ризик-менеджменту, законодавчі акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ФГ «Новосинявське» за 2021–2023 роки, а також результати власних розрахунків і спостережень.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 63 сторінки, вона містить 21 таблицю, вісім рисунків. Список використаних джерел налічує 56 найменувань. Кількість додатків - три.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, причини виникнення та класифікація ризику

Швидкий розвиток ринкових відносин в Україні, можливість вибору різноманітних форм і напрямів фінансової та господарської діяльності, а також зростання впливу зовнішніх факторів у контексті незмінної інтеграції у світову економіку спричинили зростання рівня відповідальності та забезпечення стабільного функціонування підприємств. Нестабільність і невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, обмеженість капіталу й ресурсів, збільшення витрат потребують теоретичного та практичного аналізу можливих ризиків на підприємстві. Визначення поняття «ризик» різними науковцями розглянуто у табл.1.1.

Таблиця 1.1.Визначення поняття «ризик» науковцями

I. Балабанов	Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоотримання прибутку внаслідок здійснення господарської діяльності.
О. Терещенко	Ризик – це загроза виникнення ситуації, у якій можлива втрата частини ресурсів або недосягнення запланованої мети.
В. Шевчук	Ризик – це невизначеність у досягненні бажаного результату діяльності або можливість відхилення від запланованого результату.
С. Покропивний	Ризик – це загроза або ймовірність негативних наслідків економічного рішення у майбутньому.
М. Бланк	Ризик – це ймовірність виникнення несприятливих ситуацій, пов'язаних з господарською діяльністю, які можуть призвести до втрат.
А. Поддєрьогін	Ризик – це ймовірність відхилення реального результату від очікуваного внаслідок дії об'єктивних і суб'єктивних чинників.
ISO 31000:2018 (міжнародний стандарт)	Ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей.

Примітка. Побудовано за [9, 18, 28, 30]

Отже, як бачимо із вищеподаних визначень дослідники визначають ризик у господарській діяльності підприємства як:

– невизначеність у досягненні запланованих доходів і формуванні витрат;

- ймовірність зазнати збитків або втратити потенційну вигоду;
- можливість позитивного чи негативного відхилення від запланованих показників під час діяльності;
- ризик втрат фінансових, трудових або матеріальних ресурсів у процесі реалізації певного плану;
- загрозу або небезпеку для діяльності;
- неминучі небезпеки й випадковості, що можуть спричинити втрати [7].

Поняття ризику багатопланове, тому в науковій літературі вживаються різні його похідні залежно від сфери застосування і стадій аналізу небезпеки.

Розрізняють *внутрішні та зовнішні ризики*. *Внутрішні* ризики виникають безпосередньо внаслідок діяльності самого підприємства. Це можуть бути організаційні, виробничі або управлінські помилки, недоліки в системі контролю або недостатня кваліфікація персоналу. Внутрішні ризики, як правило, легше контролювати, оскільки підприємство має можливість впливати на їх джерела. Однак, незважаючи на це, вони можуть мати серйозні наслідки, якщо не будуть вчасно виявлені та враховані.

Зовнішні ризики виникають внаслідок факторів, що знаходяться поза межами контролю підприємства. Це можуть бути економічні, політичні, правові, соціальні або природні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів, політична нестабільність або природні катаклізми можуть створювати значні загрози для бізнесу. Однак, використання аналітичних інструментів та стратегічного планування може допомогти мінімізувати їх вплив. Розглянемо види ризику на рис. 1.1.

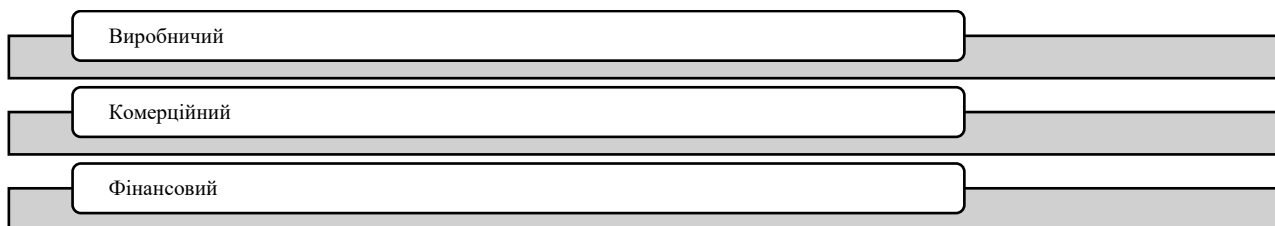


Рисунок 1.1 – Види ризику

Примітка. Побудовано за [3]

Виробничий ризик безпосередньо пов'язаний з господарською діяльністю підприємства, спрямованою на отримання максимального прибутку шляхом задоволення потреб і запитів споживачів відповідно до ринкових вимог.

Комерційний ризик стосується комерційної діяльності та виникає під час реалізації товарів і послуг, які підприємство виробило або придбало.

Фінансовий ризик пов'язаний з фінансовою діяльністю підприємства та виникає при здійсненні фінансових операцій, де капітал, цінні папери або валюта виступають як товар.

Також розрізняють *операційний ризик* - пов'язаний з порушенням у внутрішніх процесах підприємства. Це можуть бути технічні проблеми, помилки у виробництві або недоліки в логістичних ланцюгах. Операційні ризики можуть спричинити серйозні збитки, особливо якщо вони залишаються непоміченими або ігноруються.

Стратегічний ризик, що виникає через неправильні управлінські рішення або стратегії розвитку компанії. Стратегічні ризики пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства та його здатністю адаптуватися до змін ринкових умов. Наприклад, неправильний вибір стратегії розвитку, недооцінка конкурентних загроз або невідповідність продукції потребам ринку можуть призвести до серйозних проблем для підприємства. Стратегічні ризики потребують постійного аналізу ринкових тенденцій, конкурентного середовища та поведінки споживачів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Правовий ризик - виникає внаслідок змін у законодавстві або недотримання підприємством правових норм. Це можуть бути штрафи, судові розгляди або навіть призупинення діяльності підприємства. Особливо актуальними правові ризики є для підприємств, що працюють у кількох юрисдикціях, де законодавство може суттєво відрізнятись. Тому підприємства повинні постійно стежити за змінами в законодавстві та забезпечувати відповідність своєї діяльності правовим нормам.

Репутаційний ризик - є одними з найсерйозніших, оскільки може вплинути

на довіру споживачів, інвесторів та партнерів до підприємства. Втрата репутації може мати довготривалі негативні наслідки, включаючи зменшення продажів, втрату ринкових позицій та складнощі в залученні інвестицій. Репутаційні ризики можуть виникати внаслідок невиконання зобов'язань перед споживачами, етичних порушень або негативного висвітлення діяльності підприємства в медіа. Тому управління репутаційними ризиками передбачає не лише реагування на кризові ситуації, але й управління відносинами з громадськістю та засобами масової інформації.

Крім вищерозглянутої класифікації ризики можна класифікувати таким чином: [1]

1. Залежно від можливості запобігання: неможливість запобігання; можливість запобігання.

2. Залежно від вірогідності настання: вірогідні; маловірогідні; приховані.

3. Залежно від способу впливу на ризик: уникнення ризику; ухилення від ризику; запобігання ризику; лімітація; передача ризику; страхування; зниження міри ризику; відсовування ризику.

4. Залежно від причин виникнення: зовнішні; внутрішні.

5. Залежно від наслідків: допустимий ризик; критичний ризик; катастрофічний ризик.

6. За часом виникнення: ретроспективні ризики; поточні ризики; перспективні ризики.

7. Залежно від видів збитку: ризик, який несе прямий збиток; ризик втраченої вигоди; ризик зміни вигоди.

8. Залежно від можливості прогнозування: передбачувані; непередбачувані.

9. Залежно від об'єкту посягання: фінанси; майно; імідж; інформація; особа; виробничий процес.

Таким чином, аналізуючи погляди та твердження науковців щодо класифікації ризиків, можемо подати графічну інтерпретацію класифікації господарських ризиків аграрних підприємств (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Господарські ризики аграрних підприємств

Підприємницькі ризики діяльності - специфічні			Ризики, притаманні іншим видам і формам діяльності
Ризики операційної діяльності	Ризики фінансової діяльності	Ризики інвестиційної діяльності	
Процесу постачання (придбання, транспортний, юридичний тощо); - процесу виробництва (технології вирощування у рослинництві та тваринництві); - процесу реалізації (товарний, транспортний, юридичний, маркетинговий, ризик неплатоспроможності, ціновий тощо)	- кредитний; - інфляційний; - валютний; - ризик порушення фінансової рівноваги; - неплатоспроможності тощо	- ризик капіталу; - зниження доходності; - портфельний ризик тощо	- інформаційний; - професійний; - податковий; - майновий; - політичний; - стратегічний; - ризик змін законодавства тощо

Примітка. Побудовано за [22]

Для кращого розуміння поняття та змісту господарських ризиків потрібно акцентувати увагу на головних функціях господарського ризику, що відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Разом із тим, на сучасному етапі невирішеним залишається питання єдиного підходу до видової класифікації функцій господарських ризиків.

Насамперед, слід виділити *попереджувальну* функцію ризику полягає у тому, що усвідомлення можливих ризиків змушує підприємство планувати свої дії більш ретельно. Ризики можуть бути рушійною силою для покращення бізнес-процесів, оскільки змушують керівництво розглядати альтернативні шляхи розвитку та мінімізації можливих негативних наслідків. Попереджувальна функція сприяє тому, що підприємства розробляють

ефективні стратегії управління, а також впроваджують інновації, які можуть зменшити ймовірність або масштаб ризиків [3].

Ризик виконує функцію *стимулювання*. Певний рівень ризику є природним і навіть необхідним елементом для розвитку бізнесу. Наприклад, прийняття ризику в умовах невизначеності може бути каталізатором для розвитку нових продуктів або послуг, впровадження технологічних інновацій, розширення на нові ринки. Стимулююча функція ризику сприяє тому, що підприємства прагнуть до вдосконалення своїх бізнес-процесів, впровадження нових підходів до управління та адаптації до змінюваних ринкових умов. Таким чином, ризик є не лише джерелом загроз, але й можливостей для росту та розвитку.

Захисна функція ризику полягає в тому, що в процесі управління ризиками підприємства розробляють стратегії захисту від можливих несприятливих подій. Це може включати впровадження систем контролю, страхування ризиків або розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Захисна функція забезпечує стабільність підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваних змін, знижуючи вплив ризиків на фінансові результати та репутацію підприємства. Таким чином, ця функція допомагає зберегти стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі [4].

Крім вищеперерахованих функцій притаманні й інші функції ризику (табл.1.3).

Таблиця 1.3. Функції ризику на підприємстві

Функції ризику	Опис
Ідентифікація ризику	Виявлення можливих ризиків у діяльності підприємства
Аналіз ризику	Оцінка ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на підприємство
Контроль ризику	Впровадження заходів для мінімізації або уникнення ризиків
Моніторинг ризику	Постійне спостереження за змінами ризиків та їх актуальністю
Прийняття рішення	Визначення дій щодо управління виявленими ризиками (зменшення, уникнення, прийняття)

Примітка. Побудовано автором

Отже, ризики на підприємстві є багатогранним явищем, яке може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Усвідомлення функцій ризику дозволяє підприємствам не лише захищатися від можливих загроз, але й використовувати ризики як можливості для розвитку. Класифікація ризиків за їх джерелами, рівнем впливу та характером допомагає підприємствам більш точно оцінювати ризики та розробляти ефективні стратегії їх управління. У сучасних умовах невизначеності та швидких змін ризики стають невід'ємною частиною управлінського процесу, що вимагає від підприємств гнучкості, аналітичного підходу та готовності до інновацій.

1.2. Методи управління господарськими ризиками на підприємстві

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень. Тому, також варто зупинитися на питанні управління ризиками на підприємстві.

На рис.1.2 розглянемо складові управління ризиками на підприємстві.

Цілісної системи управління ризиком для підприємства досі не розроблено, що приводить до різноманітних рекомендацій щодо оцінки ризику, попередження їхнього виникнення тощо [3].

Метою управління ризиками є ідентифікація, аналіз та вплив на всі ризики, з якими стикається організація, з акцентом на використанні сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

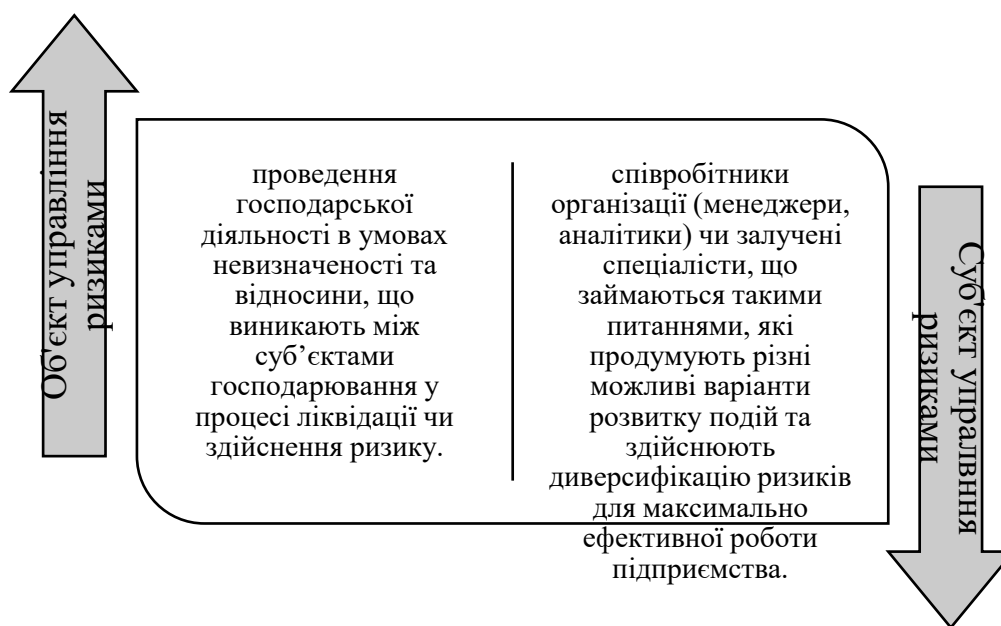


Рисунок 1.2 - Складові управління ризиками на підприємстві

Примітка. Побудовано за: [7]

Цілі управління ризиком включають:

1. Ідентифікацію ризиків, що можуть вплинути на діяльність організації.
2. Оцінку й аналіз потенційних ризиків для визначення їхньої ймовірності та наслідків.
3. Розробку заходів для мінімізації або усунення негативних впливів ризиків.
4. Використання сприятливих можливостей для підвищення конкурентоспроможності та вартості активів організації.
5. Підвищення стійкості та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.
6. Забезпечення стабільного функціонування та збереження фінансової стабільності організації.

Процес управління ризиками спрямований на захист підприємства від обставин, які можуть становити загрозу для його діяльності. Основною метою такого управління є виявлення, аналіз та контроль усіх ризиків, що можуть виникнути у процесі діяльності організації, а також розробка стратегій для підвищення вартості її активів. Відтак, керівництво повинно здійснювати

ефективну політику аналізу ринку та передбачати можливі сценарії розвитку подій [4].

В літературі з теорії ризиків способи управління ризиками складаються із засобів вирішення ризиків та прийомів зниження ступеню ризику. Так, науковець Уткін Е.А. приводить наступні шляхи вирішення ризиків:

1. Уникнення ризику (просте ухилення від заходів, що пов'язані з ризиком).
2. Утримання ризику (ризик та відповідальність залишаються у інвестора).
3. Передача ризику (передача частини ризику партнеру з бізнесу тощо).
4. Зниження ступеню ризику (зменшення вірогідності та обсягів втрат шляхом диверсифікації, придбанням додаткової інформації, лімітування, самострахування, страхування).

Так, до прикладу, автор Шапкін виділяє чотири засоби вирішення ризиків [15]:

- уникнення ризику (свідоме рішення не приймати певний вид ризику);
- запобігання збиткам (дії щодо зменшення імовірності втрат та мінімізації їх наслідків);
- прийняття ризику (покриття збитків за рахунок власних ресурсів);
- перекладання ризику (перекладання частини чи всього ризику на інших осіб).

Методи та прийоми, що пропонуються цими авторами дещо різняться від емпіричних засобів управління ризиками інших авторів.

Розглянемо методи управління ризиками на рис. 1.3.

Методи управління ризиком є сукупністю інструментів, які дають змогу підприємству зменшити ймовірність настання небажаних подій або пом'якшити їх наслідки.

Головними методами управління ризиками є: [14]

Скасування ризику означає відмову від певної діяльності чи таку істотну (радикальну) її трансформацію, у результаті якої ризик зникає. Відмова від ризику дозволяє повністю уникнути можливих втрат, але позбавляє підприємство додаткових джерел формування прибутку, а відповідно негативно

впливає на темпи його економічного розвитку, ефективність використання власного капіталу та вільних грошових активів в короткострокових вкладеннях.

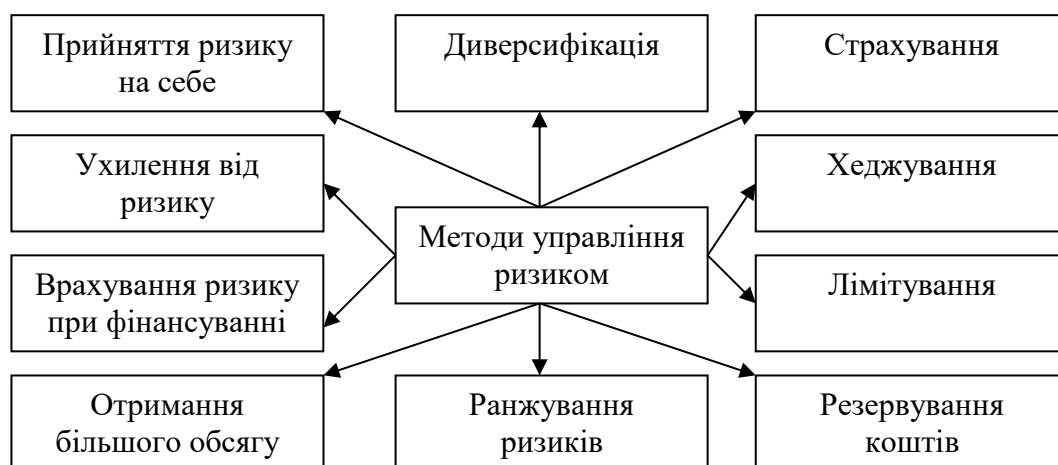


Рисунок 1.3 - Методи управління ризиками

Примітка. Побудовано за [15]

Прийняття ризику означає взяття його на власну відповідальність або збереження без запобіжних заходів для захисту, підхід застосовують, коли рівень ризику є прийнятним, а можливість впливу на нього відсутня або економічно недоцільна, що, в разі реалізації ризику, може спричинити втрати.

Розподіл ризику полягає у передачі частини відповідальності за ризик між підприємством і третіми сторонами, зберігаючи його загальний рівень, метод використовують, коли підприємство не може вплинути на ризик або коли це економічно не вигідно, а сам рівень ризику є для нього неприйнятним.

Аутсорсинг ризику передбачає покладання відповідальності за зниження можливості виникнення несприятливих подій на сторонню організацію (інший суб'єкт). Найчастіше така передача здійснюється на основі договору.

Страхування ризику є найбільш поширеним способом зниження впливу фінансових втрат, що можуть виникнути в результаті реалізації ризикової події. Підприємство сплачує страховий платіж страховій компанії, яка, в разі настання страхового випадку, компенсує збитки в установленому розмірі метод дозволяє заздалегідь трансформувати потенційні великі втрати у порівняно незначні регулярні витрати.

Хеджування використовується переважно для фінансових ризиків і полягає у застосуванні похідних фінансових інструментів з метою зниження впливу коливань цін, валютних курсів або відсоткових ставок метод дозволяє зафіксувати вартість ресурсів або продукції, зменшуючи тим самим ризик негативних змін на ринку.

Диверсифікація знижує ризики за рахунок розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності, партнерами, постачальниками або регіонами. За рахунок цього зменшується ймовірність втрат, пов'язаних із зосередженням ризику на одному джерелі. Наприклад, аграрне підприємство може вирощувати кілька видів культур замість однієї, щоб знизити ризик втрат через несприятливі погодні умови.

Лімітування передбачає встановлення граничних значень для окремих ризиків, операцій, видів витрат чи обсягів інвестицій. Це дозволяє підприємству контролювати ризики, не допускаючи їх надмірної концентрації.

Резервування коштів формування фінансового резерву, який використовується для покриття збитків у разі реалізації ризику один із превентивних методів управління, що дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть у критичних ситуаціях.

Таким чином, ефективне управління ризиками неможливе без комплексного підходу, що передбачає гнучке комбінування методів залежно від характеру ризику, фінансових можливостей підприємства, галузевих особливостей та рівня допустимого ризику. Вважаємо за потрібне розглянути також ключові етапи організації процесу управління ризиками (рис.1.4).

На першому етапі відбираються фактори ризику, вплив яких на діяльність підприємства слід мінімізувати. Основною метою «аналізу ризику» є визначення гранично допустимого рівня ризику для конкретних випадків, а для досліджених і відомих факторів ризику встановлення допустимих значень ризику. Аналіз ризиків проводиться у двох основних формах кількісній та якісній.

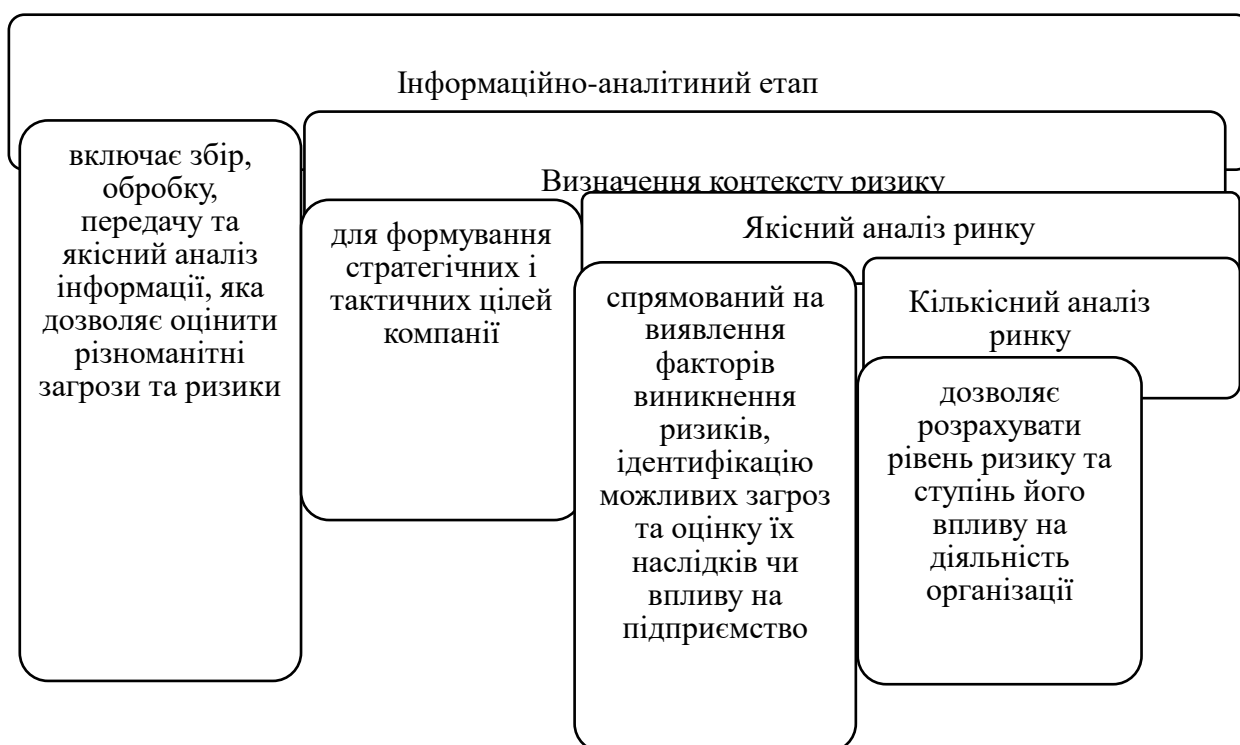


Рисунок 1.4 - Етапи процесу управління ризиками

Примітка. Побудовано за [14]

У процесі управління ризиками на підприємстві важливим є розуміння методологічного розмежування між якісним та кількісним підходами до аналізу ризиків. Головна специфіка якісного аналізу ризиків полягає в тому, що на початковому етапі здійснюється ідентифікація ризиків, тобто встановлення потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Лише після цього відбувається оцінка вартості можливих наслідків, а також визначення ефективності запропонованих заходів з їхнього мінімізації. Якісний аналіз, як правило, проводиться на етапі розробки бізнес-плану, оскільки саме тоді важливо своєчасно виявити ключові загрози та адаптувати стратегічні дії для їхнього уникнення або пом'якшення.

Кількісний аналіз ризиків, у свою чергу, має на меті числове оцінювання рівня впливу тих чи інших ризик-факторів на кінцеві результати фінансово-господарської діяльності. Для цього використовуються методи математичної

статистики, теорії ймовірності, а також інші інструменти прикладного моделювання. Основною перевагою кількісного підходу є можливість отримати конкретні числові показники, які дають змогу об'єктивно порівняти різні сценарії, що формуються під впливом ризиків, та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні методи кожного з підходів доцільно систематизувати у вигляді табл. 1.4, що дає змогу візуалізувати відмінності й переваги кожного з них.

Таблиця 1.4. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків

Метод	Характеристика методу
1	2
<i>Якісні методи аналізу ризиків</i>	
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про діяльність підприємства та притаманні йому ризики
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак діяльності підприємства з конкурентами
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів
Метод «Події - наслідки»	Передбачає поділ діяльності на господарські сегменти і виявлення ризиків для кожного з них.
Метод експертних оцінок	Серед найбільш поширених методів експертних оцінок виділяють метод Дельфі, метод бальних оцінок, ранжування та попарне порівняння. Метод експертних оцінок передбачає обробку думок досвідчених фахівців, які виступають у ролі експертів. Кожному експерту, який працює окремо, надається перелік можливих ризиків, і він оцінює ймовірність їх настання. Потім оцінки експертів аналізуються на предмет суперечливості, дотримуючись правила: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів для будь-якого типу ризику не повинна перевищувати 50%, що дозволяє уникнути кардинальних розбіжностей у визначенні ймовірності настання окремого ризику.
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»
<i>Кількісні методи аналізу ризиків</i>	
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності підприємства, виявляється відносними показниками
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко економічні параметрів виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на підприємство

Продовження таблиці 1.4

1	2
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарію розвитку
Імітаційне моделювання метод Монте-Карло	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв розвитку, що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами
Дерево рішень	Передбачає побудову гілок, слідуючи вздовж яких оцінюють кожен шлях і обирають менш ризикований з них, використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності.

Примітка. Сформовано автором за [9, 17, 18]

Кількісні оцінки, як правило, вважаються найкращим способом прийняття рішень з урахуванням ризиків. На відміну від якісних показників (низький, середній, високий), кількісні показники оцінюються в балах.

Кількісний аналіз оцінки ризиків є важливим етапом у процесі управління ризиками, який дозволяє визначити величину та ймовірність потенційних загроз. На відміну від якісного аналізу, який зосереджений на описі та класифікації ризиків, кількісний аналіз дозволяє виміряти їх в конкретних числових значеннях, таких як фінансові втрати, ймовірність настання події, вплив на продуктивність та інші кількісні показники, це дає можливість здійснити точнішу оцінку і більш детально спрогнозувати вплив ризиків на підприємство. Кількісний аналіз включає використання різних математичних та статистичних методів для оцінки ймовірності ризиків і величини їх наслідків. Для визначення кількісних ризиків використовується формула:

$$\text{Ризик} = P \times S, \quad (1.1)$$

де,

можливість - P ймовірність настання ризику, оцінена за шкалою від 1 до 5 (де 1 — дуже низька ймовірність, а 5 — дуже висока ймовірність).

Тяжкість наслідків - S оцінка того, наскільки серйозні наслідки ризику, також оцінена за шкалою від 1 до 5 (де 1 — мінімальні наслідки, а 5 — катастрофічні наслідки).

Інтерпретація результатів:

- якщо значення ризику $P \times S$ більше ніж 12, ризик вважається неприйнятним.

- якщо значення ризику $P \times S$ від 4 до 10, ризик є серйозним.

- якщо значення ризику $P \times S$ менше 3, ризик є незначним.

Таким чином, якісний аналіз дозволяє ідентифікувати й описати ризики, а кількісний — оцінити їх економічний вплив. Поєднання обох підходів забезпечує комплексний підхід до ризик-менеджменту, що підвищує стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Ще одним методом стратегічного планування, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози настання, виявлення, попередження господарських ризиків на підприємстві є SWOT-аналіз. Цей аналіз також використовується для оцінки конкурентної позиції, розробки стратегії, максимізації можливостей та складається із трьох основних етапів:

- заповнення матриці SWOT- для цього необхідно скласти перелік параметрів, на якому оцінюватиметься підприємство, щодо кожного параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що — слабкою;

- оброблення (зведення) результатів - визначення основної стратегії підприємства. Для цього зводимо показники кожного поля матриць в окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо їх між собою. На кожному полі розглядаються всі можливі комбінації та виділяються ті, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- аналізу результатів.

-

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ФГ «НОВОСИНЯВСЬКЕ»

2.1. Аналіз процесів управління господарськими ризиками на ФГ «Новосинявське»

ФГ «Новосинявське» зареєстровано 20.05.2014 р., за адресою: Хмельницька обл., Хмельницький р-н, с. Нова Синявка, вул. Українки Лесі. Організаційно-правова форма підприємства - фермерське господарство.

ФГ «Новосинявське» займається переробкою й оптовою торгівлею зерном. Очолює досліджуване підприємство Кравчук Сергій Іванович.

У фермерському господарстві працює 38 найманих осіб, у т. ч. заступник – економіст й бухгалтер, агент із постачання, агент з збуту, механік, агроном, трактористи. Структуру ФГ «Новосинявське» наведено у додатку А.

Основний прибуток надходить від реалізації зернових культур, насамперед пшениці твердих сортів, ячменю й у незначній мірі кукурудзи. Проаналізуємо ефективність діяльності ФГ «Новосинявське» та розрахуємо фінансові показники ФГ «Новосинявське»(табл. 2.1)

Таблиця 2.1. Аналіз основних економічних показників ФГ «Новосинявське» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Од. вимір у	2023 р.	2021-2022 р.		2022-2023 р.	
				абсол. знач.	у % до поперед. року	абсол. знач.	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	12554428	1109578	10,03	390130	3,20
2.	Середньоспиксова чисельність:	осіб	19	7	73,08	5	79,17
	- працівників						
	- робітників						

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	596,4	42,7	6,98	35,1	6,36
	- одного працівника - одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	4104000	1512000	36,8	1080000	26,3
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18000	0	0	0	0
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1353149	1507193	67,9278 354	641527	90,1499 673
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	11306,9	-17692,3	-48,77	-7280,9	-39,17
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	6984,5	8346,5	229,796 067	4994,13 6	41,6920 165
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	47,93		48,52		48,52
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	23		25		26
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	128646	-3854	- 2,96001 598	2298	1,81878 621
12.	Фондовіддача	грн./Г рн.	0,21		0,17		0,19

Примітка. Побудова автором за даними фінансової звітності господарства

Згідно з даними табл. 1.5, можна констатувати, що діяльність підприємства протягом 2021–2023 рр. характеризується відсутністю стабільного зростання та непослідовністю у фінансових результатах. Зокрема, у 2022 році дохід від реалізації товарів, робіт і послуг значно збільшився — на 79 % у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про активізацію збутової діяльності та можливе розширення ринкових можливостей підприємства.

Однак, уже в 2023 році спостерігається зменшення обсягу доходу на 16 % порівняно з попереднім роком, що може бути свідченням певних труднощів у веденні операційної діяльності. Таке зниження доходу вказує на наявність ризиків фінансової нестабільності та зниження ефективності прийнятих управлінських рішень. Подібна тенденція підкреслює необхідність впровадження ефективної системи ризик-менеджменту для своєчасного реагування на зміни економічного середовища та мінімізації потенційних загроз.

Графічно аналіз фінансових показників ФГ «Новосинявське» за 2021-2023 рр. відображено на рис.2.1.

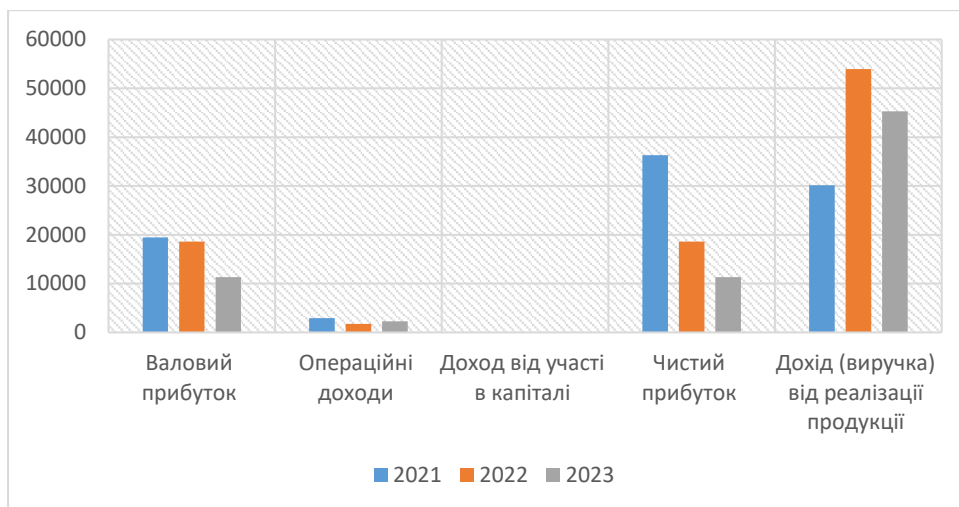


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових показників ФГ «Новосинявське» за 2021-2023 рр.

Примітка. Побудова автором за даними [5]

Структура доходів фермерського господарства «Новосинявське» та їх динаміка, представлена у табл. 2.2, дозволяє проаналізувати джерела формування фінансових надходжень підприємства, виявити основні напрямки його прибуткової діяльності, а також визначити зміни у динаміці доходів за аналізований період. Такий аналіз є важливим інструментом для оцінки фінансової стабільності господарства та ефективності реалізованої продукції.

Таблиця 2.2. Динаміка структури доходів ФГ «Новосинявське» в 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100 0	53958, 0	45287,8	52958	-8670,2	5295,80	-16,07
Операційні доходи	124	1089,3	102,7	965,3	-986,6	778,47	-90,57
Чистий прибуток	362 80,1	18587, 8	11306,9	-17692,3	-7280,9	-48,77	-39,17

Примітка. Побудова автором за даними [5]

Аналіз табл. 2.2 свідчить про негативну тенденцію у формуванні фінансового результату діяльності підприємства, зокрема щодо питомої ваги чистого прибутку у структурі доходу від реалізації. У 2022 році цей показник становив 48,7 %, що є досить високим рівнем прибутковості. Однак, уже в 2023 році спостерігається суттєве зниження цього показника на 39 % у порівнянні з попереднім роком, що означає зменшення частки чистого прибутку в загальному обсязі реалізаційного доходу.

Подібна динаміка може свідчити про погіршення рентабельності господарської діяльності та неефективне використання наявних ресурсів. Причинами цього можуть бути зростання витрат виробництва, нераціональне управління матеріально-технічними й трудовими ресурсами, невдале ціноутворення або ж несприятливі зовнішні фактори, які підприємству не вдалося врахувати в системі управління.

Така нестійка структура прибутку є показником низької фінансової ефективності управлінських рішень, що вимагає глибшого аналізу витратної частини діяльності, оптимізації фінансових потоків і впровадження інструментів ризик-менеджменту для забезпечення стабільного рівня прибутковості у майбутніх періодах. Також у табл. 2.3 розглянемо понесені витрати ФГ «Новосинявське» на протязі 2021–2023 рр.

Таблиця 2.3. Динаміка витрат ФГ «Новосинявське» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на додану вартість	5024,6	10009	9373	4984,4	-636	99,20	-6,35
Собівартість реалізованої продукції	19458,7	39038,2	36557,9	19579,5	-2480,3	100,62	-6,35
Адміністративні витрати	907,2	905,8	902,9	-1,4	-2,9	-0,15	-0,32
Витрати на збут	56,0	84,8	42,7	28,8	-42,1	51,43	-49,65
Інші операційні витрати	2458,6	1746,8	2278,5	-711,8	531,7	-28,95	30,44

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати від участі в капіталі	17,1	16,8	16,5	-0,3	-0,3	-1,75	-1,79
Сумарні витрати	27922,2	41212,5	39684,6	13290,3	-1527,9	47,60	-3,71

Примітка. Побудова автором за даними [5]

Аналіз структури витрат фермерського господарства «Новосинявське» за 2021–2023 рр. свідчить про наявність певної варіативності у динаміці основних статей витрат, що має як позитивні, так і негативні аспекти для фінансово-господарської діяльності підприємства.

По-перше, величина сплаченого податку на додану вартість (ПДВ) змінювалася пропорційно зміні доходу від реалізації продукції, що є цілком логічним з урахуванням специфіки розрахунку цього податку. Така залежність підтверджує відповідність податкових нарахувань реальним господарським оборотам та відсутність податкових аномалій. Щодо собівартості продукції, то в 2022 році спостерігалось суттєве її зростання на 100,6 % у порівнянні з 2021 роком про зростання цін на ресурси, збільшення витрат на паливо, добрива, оплату праці, а також можливі структурні зміни у виробництві, що призвели до зростання витратної частини. Однак, уже в 2023 році зафіксовано зниження собівартості на 6,35 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про часткову стабілізацію виробничого процесу та можливе запровадження заходів щодо економії ресурсів або підвищення продуктивності.

Аналіз адміністративних витрат показує позитивну тенденцію до їх зниження. Зокрема, у 2022 році витрати цієї групи зменшилися на 0,15 %, а в 2023 році ще на 0,32 % у порівнянні з попереднім роком. Хоча зменшення не є значним у абсолютному вимірі, така динаміка вказує на прагнення підприємства оптимізувати управлінські витрати й підвищити ефективність офісної діяльності.

Загалом, така структура змін у витратах свідчить про спроби господарства пристосовуватися до ринкових умов, однак нестабільність собівартості вказує на потребу в більш глибокому аналізі внутрішніх процесів та впровадженні інструментів фінансового ризик-менеджменту для досягнення стабільної рентабельності.

Розглянемо склад та структуру працівників ФГ« Новосинявське» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 .Динаміка складу та структури працівників ФГ «Новосинявське» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп приросту 2023 року, %	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	до 2021 року	до 2022 року
Чисельність працівників, всього, в тому числі	26	100	25	100	19	100	73,08	79,17
- адміністративно-управлінський персонал	5	19,23	4	16,67	4	21,05	80,00	100,00
- оперативний персонал	21	80,77	21	87,50	15	78,95	71,43	71,43

Примітка. Побудовано автором за даними ФГ «Новосинявське»

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що з 2021 до 2023 року кількість працівників зменшилася з 26 до 19 осіб, що свідчить про загальне скорочення штату на 26,92%.

Однією з характеристик кадрової політики на підприємстві є рух кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Рух кадрів ФГ «Новосинявське» за 2021-2023 рр., осіб.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Рахується за списком на початок року	25	26	24
Прийнято	2	0	0

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Вибуло в тому числі:	1	2	5
За власним бажанням	1	2	5
Звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	0	0	0
Вибуло з інших причин		0	0
Рахується за списком на кінець року	26	24	19
Середньооблікова чисельність	25	25	25
Коефіцієнт обороту по прийому, %	8	0	0
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	4	8	20
Коефіцієнт плинності, %	4	8	20

Примітка. Побудовано автором

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що кількість співробітників на початок року поступово знижувалася, з 26 осіб у 2022 році до 19 осіб у 2023 році. Прийом нових працівників відбувався лише у 2021 році (2 особи), тоді як у 2022 та 2023 роках прийому нових працівників не було.

За розрахованими показниками нами було визначено, що протягом досліджуваного періоду підприємство здійснює діяльність не ефективно. Про це свідчить той факт, що в 2021-2023 рр. зростають не усі дохідні показники. Так, дохід від реалізації товарів, робіт і послуг в 2022 р. зріс відносно 2021 р. на 79 %. В 2023 році зменшення відносно показника 2022 року відбулося на 16 %.

Фермерські господарства є достатньо ризикованими сьогодні. На ефективність їх діяльності негативно впливають такі фактори:

- зміна погодних умов;
- дефіцит найманих працівників при сезонних роботах;
- вихід з ладу та поломка машин та обладнання;
- загибель тварин та сільськогосподарських рослин через хвороби; шкідників;

- відсутність гарантованих закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію;

- зміна державної політики країни.

Управління господарським ризиком є багатоступеневим процесом і на сьогодні нема єдиного підходу щодо організації його на підприємствах та організаціях.

На рис. 2.2 відображено етапи процесу управління ризиками на ФГ «Новосинявське».

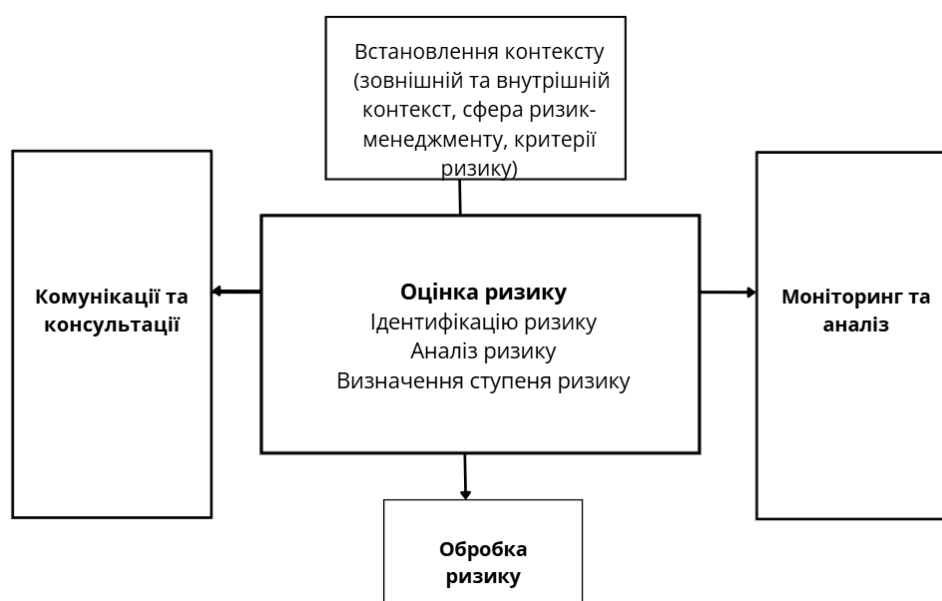


Рисунок 2.2 - Етапи процесу управління ризиками у ФГ «Новосинявське»

Примітка. Побудовано автором за [15]

Як бачимо, такий процес складається із різних етапів, тому, доречно, розглянути розподіл функцій працівників ФГ «Новосинявське» за його структурними підрозділами (табл.2.6).

Таким чином, управління ризиками на ФГ «Новосинявське» є комплексним процесом, що включає участь не тільки директора, а й інших ключових підрозділів господарства. Директор несе загальну відповідальність за розробку та впровадження стратегії управління ризиками, оцінку можливих загроз та розробку ефективних методів їх мінімізації, контролює процес оцінки

ризиків, що виникають в ході господарської діяльності, а також забезпечує виконання нормативно-правових вимог, що стосуються управління ризиками. Крім того, директор регулярно готує звіти про поточний стан ризиків і розробляє програми безпеки праці для всього підприємства.

Таблиця 2.6 Розподіл функцій працівників ФГ «Новосинявське» за його структурними підрозділами

Підрозділ, що виконує ці функції	Ієрархічні зв'язки		Ієрархічні зв'язки
	Кому підпорядко вується	підлеглі	
1	2	3	4
Планово-економічний відділ	директору	бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> Облік: Ведення точного фінансового обліку операцій і витрат, пов'язаних з роботою ФГ. Фінансовий аналіз: Аналіз фінансових даних для оцінки прибутковості фермерського бізнесу. Бюджетування та прогнозування: розробка бюджетів та прогнозування майбутніх фінансових показників, щоб допомогти фермерському бізнесу приймати обґрунтовані рішення. Дотримання податкового законодавства: забезпечення дотримання податкового законодавства та нормативних актів, зокрема подання податкових декларацій та управління податковими зобов'язаннями.
Директор	-	-	Нагляд за щоденними операціями, управління такими ресурсами, як персонал і обладнання, розробку та реалізацію бізнес-стратегій, забезпечення дотримання нормативних актів, моніторинг фінансових показників і зміцнення відносин з постачальниками та клієнтами.
Агрономічний відділ	директор	агрономи	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг та аналіз стану ґрунту для забезпечення оптимального росту рослин. Планування та впровадження сівозмін для максимізації врожайності та здоров'я ґрунту. Управління зрошувальними системами для забезпечення належного водопостачання посівів. Моніторинг і контроль шкідників і хвороб, які можуть вплинути на виробництво сільськогосподарських культур. Надання вказівок щодо передового досвіду посадки, вирощування та збору врожаю.
Механізаторський відділ	директор	Механіки та трактористи	Технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарського обладнання, такого як трактори, комбайни та інше обладнання, щоб забезпечити їх ефективну роботу. Це може включати усунення несправностей, виконання планового технічного обслуговування та ремонту, якщо це необхідно.
Відділ постачання	директор	Агенти з постачання	Пошук і закупівля сільськогосподарських ресурсів, таких як насіння, добрива та обладнання за конкурентними цінами, укладання контрактів з постачальниками, координацію поставок, підтримка рівня запасів.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Відділ збуту	директор	Агенти з збуту	1. Розвиток і підтримка відносин з клієнтами. 2. Пропозиція та продаж фермерської продукції потенційним клієнтам. 3. Ведення переговорів з покупцями щодо умов продажу та укладення договорів. 4. Забезпечення відмінного обслуговування клієнтів і вирішення будь-яких проблем. 5. Відстеження продажів, замовлень та запасів.

Примітка. Побудова автором за даними ФГ «Новосинявське»

Однак, управління ризиками не обмежується лише діями директора. Важливу роль у цьому процесі відіграють інші підрозділи підприємства, кожен з яких має свою сферу відповідальності. Наприклад, бухгалтерія займається фінансовим контролем і оцінкою операцій, пов'язаних з економічними процесами, такими як зміни в податковому законодавстві чи нестабільність фінансових потоків. Вони також проводять фінансовий аналіз для прогнозування та мінімізації можливих фінансових втрат.

Агрономи і механіки відповідають за операції, пов'язані з агротехнічними процесами і технічним станом обладнання, оцінюють ситуацію, пов'язану з погодними умовами, шкідниками, хворобами рослин і станом техніки, що може призвести до простоїв або непередбачених витрат.

Менеджери з постачання і збуту аналізують можливі зміни в постачальницьких ланцюгах, коливання цін на сировину та можливі перебої у поставках, що можуть вплинути на виробничі процеси. Крім того, відділ збуту аналізує ринкові ризики, пов'язані з попитом на продукцію. Однак, усі ці підрозділи, в першу чергу виконують, безпосередньо, свої основні функції, і не завжди мають можливість зосередитися саме на тих моментах, коли і настають різні ризикові ситуації.

У табл. 2.7 нами згруповано внутрішні та зовнішні ризики, які впливають на діяльність фермерського господарства «Новосинявське».

Таблиця 2.7. Внутрішні і зовнішні ризики ФГ «Новосинявське»

Внутрішні ризики	Зовнішні ризики
Фінансові ризики: неправильне фінансове планування, погана ліквідність, поганий контроль витрат.	Політичні та правові ризики: зміни в законодавстві та регуляціях, політична нестабільність, введення нових податків чи зборів.
Стратегічні ризики: невизначеність у бізнес-стратегії, невірний вибір ринку, відсутність стратегічного планування.	Природні ризики: стихійні лиха, зміни кліматичних умов, екологічні катастрофи.
Операційні ризики: поломка обладнання, неоптимізовані виробничі процеси, порушення технологічних процесів, низька продуктивність праці.	Економічні ризики: економічний спад, коливання валютних курсів, інфляція, підвищення вартості сировини.

Примітка. Побудова автором за даними [3, 14]

Як бачимо, саме така класифікація дозволяє систематизувати потенційні загрози залежно від джерела їх виникнення і сформувати ефективну систему управління ризиками з урахуванням специфіки внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх впливів, таких як економічні, політичні чи природно-кліматичні чинники, що забезпечує більш цілісний підхід до прийняття управлінських рішень і розробки превентивних заходів.

Звичайно, у фермерських господарствах ризики можуть виникати на всіх етапах діяльності. Так, стадію посіву можуть супроводжувати такі ризики:

- відсутність або недостатність матеріальних та трудових ресурсів для проведення робіт;
- відсутність у організації необхідних потужностей, спеціалізації;
- недостатня забезпеченість індустріальною базою;
- відсутність або поганий стан комунікацій;
- недостатність ресурсної бази для виробництва матеріалів;
- інші ризики.

Безпосередньо, стадія вирощування зерна є найдовшою, найвідповідальнішою і, відповідно, найризикованішою у ФГ «Новосинявське».

На цій стадії можуть виникати такі ризики:

- стихійні лиха;
- помилки при проведенні агро-меліоративних робіт;

- деградація ґрунтів;
- неякісна робота, недостатня кваліфікація техніків, інженерів та службовців;
- протиправні дії третіх осіб;
- вихід з ладу машин та механізмів;
- фінансові ризики;
- інші ризики.

Третя стадія процесу – реалізація і продаж готової продукції. Найімовірнішими ризиками на цій стадії у ФГ «Новосинявське» є такі: недієздатність партнерів; затримки виконання партнерами своїх обов'язків; низька якість продукції; неефективний менеджмент; ризик недоотримання очікуваного рівня доходу.

На основі проведеного аналізу ризиків можна зробити висновок, що господарська діяльність фермерського господарства «Новосинявське» супроводжується значною кількістю ризиків, які виникають на кожному з ключових етапів виробничого циклу — від посіву до реалізації продукції. На стадії посіву основними загрозами виступають обмеженість ресурсів та технічних можливостей, організаційна та інфраструктурна недосконалість. Найбільша кількість ризиків зосереджена на етапі вирощування продукції, де через тривалість процесу та зовнішню залежність ризики мають найбільш деструктивний потенціал. Етап реалізації також не позбавлений ризиків, зокрема, фінансових та репутаційних, що можуть призвести до втрат прибутку або ускладнення співпраці з партнерами. Усе це підтверджує потребу у впровадженні комплексної системи ризик-менеджменту, адаптованої до умов сільськогосподарського виробництва.

У наш час виникає багато також ризиків, які спричинених війною, та, які безпосередньо мають негативний вплив на діяльність фермерських господарств (табл.2.8).

Таблиця 2.8. Ризики, спричиненні війною в Україні та інструменти для їх запобігання

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
1	2	3	4
Ризик окупації	Ситуація на лінії зіткнення безпосередньо впливає на ймовірність цього ризику. Ймовірність настання цього ризику зростає, якщо підприємство розташоване поблизу зони конфлікту	Окупація території, на якій розташоване підприємство, часто призводить до припинення діяльності, втрати доходів і повного знищення активів підприємства	Одним з ефективних засобів запобігання або мінімізації таких ризиків є релокація бізнесу
Ризик колабораціонізму	Вона актуальна як для окупованих підприємств, так і для тих, що знаходяться на підконтрольній українському уряду території. З цією проблемою можуть зіткнутися всі підприємства, які «взаємодіють з державою-агресором»	У Кримінальному кодексі України є стаття, що стосується поняття колаборації та відповідальності, з якою стикаються колаборанти. До них відносяться штрафи та позбавлення волі	Необхідно перевірити будь-які зв'язки з російською федерацією і, в разі їх виявлення, запровадити реформи для тимчасового призупинення діяльності та уникнення співпраці з державою-агресором
Ризики втрати ключового персоналу	Багато експертів у різних галузях залишили свої попередні місця роботи, приєднавшись до силових структур або переїхавши за кордон чи в безпечні райони України	Нестача кваліфікованого персоналу, що унаслідок призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом	Створення резерву людських ресурсів; розробка гнучких графіків роботи та дистанційних умов праці, щоб вони могли реагувати на мінливі умови ведення бойових дій; посилення співпраці з університетами для залучення молодих спеціалістів; та, за можливості, своєчасне бронювання працівників

1	2	3	4
Податкові ризики	Невідповідність податковому законодавству, бухгалтерські помилки або недоліки, які можуть призвести до неточних податкових розрахунків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями	На початку повномасштабної війни ставки податків і зборів були незначними, але зараз уряд збільшив ставки і відновив податкові перевірки. Умисне або недбале порушення вимог може призвести до втрати або недоотримання ресурсів та очікуваних прибутків	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера

Примітка. Розроблено т систематизовано автором

Тому, управління ризиками в умовах війни є також важливою стратегією забезпечення безпеки, стійкості та успішного функціонування підприємств у непередбачуваних обставинах.

Ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків дозволяє фермерському господарству ідентифікувати основні загрози, які можуть впливати на його ефективність і стабільність. Внутрішні ризики, такі як фінансові проблеми, операційні збої чи стратегічні помилки, є більш контрольованими і можуть бути усунуті шляхом вдосконалення управлінських процесів та оптимізації ресурсів. Зовнішні ризики, зокрема політичні, економічні та природні, часто мають непередбачуваний характер і вимагають адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в законодавстві, економічну ситуацію чи кліматичні умови.

Важливо також у дослідженні звернути увагу на джерела виникнення ризиків на ФГ «Новосинявське» (табл 2.9).

Саме така систематизація джерел виникнення ризиків на ФГ «Новосинявське» дозволяє чітко визначити потенційні загрози, з якими може зіткнутися підприємство.

Таблиця 2.9. Систематизація джерел виникнення ризиків на ФГ «Новосинявське»

Категорія ризиків	Джерела виникнення ризиків
Фінансові ризики	Невиправдані витрати та збитки Недостатня ліквідність Погане фінансове планування
Операційні ризики	Поломка або застарілість обладнання Неоптимізовані виробничі процеси
Ризики, пов'язані з персоналом	Проблеми з мотивацією персоналу Висока плинність кадрів, що ускладнює стабільність роботи та підвищує витрати на навчання
Технічні ризики	Вихід з ладу технологічного обладнання, що призводить до простоїв у виробництві Низька ефективність технічного обслуговування, що збільшує витрати
Стратегічні ризики	Невизначеність у бізнес-стратегії, що може призвести до втрати орієнтиру на ринку Відсутність довгострокового планування, що ускладнює адаптацію
Ризики з постачаннями	Перебої в постачаннях сировини або матеріалів, що можуть призвести до затримок у виробництві
Ризики конкуренції	Поява нових конкурентів, які можуть запропонувати кращі умови або продукцію Зниження попиту на продукцію через дії конкурентів
Зовнішні ризики	Зміни в законодавстві та регулюваннях, що можуть вплинути на юридичні аспекти діяльності Політична нестабільність, яка може призвести до змін у податковому та правовому середовищі

Примітка. Побудова автором за даними [14]

Внутрішні ризики, такі як фінансові, операційні, технічні та стратегічні, можуть бути частково контрольованими і потребують ефективного управління для забезпечення стабільності та розвитку господарства. Зокрема, важливо звернути увагу на поліпшення фінансового планування, оптимізацію виробничих процесів та забезпечення надійної технічної підтримки. Зовнішні ризики, зокрема зміни в законодавстві, політична нестабільність та коливання ринку, також мають великий вплив на діяльність підприємства. Для зменшення негативних наслідків цих ризиків важливо розробити стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема через диверсифікацію ринків, моніторинг правових змін та прогнозування економічних тенденцій.

ФГ «Новосинявське», зважаючи на особливості своєї діяльності, приділяє значну увагу управлінню ризиками. На підприємстві розроблені та затверджені внутрішні нормативи для системи документообігу та процедур внутрішнього

контролю, спрямовані на запобігання витоку інформації та забезпечення достовірності облікових даних:

- внесення даних виконується відповідно до затвердженої структури з необхідними підписами, будь-які зміни або відхилення в інформаційному середовищі заборонені;

- контроль доступу до даних, їх внесення, зміни та друк розподілено між центрами відповідальності;

- визначені основні показники в інформаційних файлах (ціна продажу, знижки, собівартість, витрати на оплату праці тощо), затверджено порядок внесення відповідних змін;

- створення резервних копій бухгалтерської програми, збереження їх у безпечному місці з обмеженим доступом, використання антивірусних програм та їх регулярне оновлення;

- обмеження використання комп'ютерної техніки для особистих потреб;

- банківські транзакції та електронна звітність проходять етапи електронного контролю через відповідальних за використання «електронних» ключів;

- активи реєструються з присвоєнням інвентарних номерів для спрощення ідентифікації, документи мають ідентифікаційні номери;

- для продажу майна, основних засобів та іншого обладнання на ринкових умовах передбачено контроль з боку головного органу (генерального директора, начальників департаментів), вибір постачальників проводиться через збір цінових пропозицій, аналіз цін, тендери або конкурси;

- відстежуються невиконані заявки та невикористані довіреності;

- встановлено автоматичний контроль обліку робочого часу (включно з трудовими угодами, суміщенням професій тощо);

- положення щодо відділів, підрозділів та департаментів, а також відповідні інструкції з бізнес-процесів забезпечують виконання функцій із заміщення працівників у разі їхньої відсутності в усіх структурних підрозділах;

- аналітична група відстежує залежність від кредитів, позик та інших

обтяжуючих документів, а також достатність оборотних коштів для виробничої діяльності (стан чистих активів) на основі бізнес-планів.

Тому, одним із ключових завдань ФГ «Новосинявське» є прогнозування, виявлення та оцінка ризиків, які можуть впливати на його діяльність як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Керівництво господарства визнає, що їх діяльність пов'язана з ризиками, а вартість чистих активів може значно змінюватися в нестабільному ринковому середовищі під впливом суб'єктивних і об'єктивних факторів, вірогідність та напрямок впливу яких важко точно передбачити. Завдяки навчальним заходам, стандартам та процедурам ФГ «Новосинявське» прагне створити впорядковане та конструктивне середовище контролю, в якому кожен працівник розуміє свої функції та обов'язки.

2.2. Оцінювання ризикостійкості ФГ «Новосинявське»

Судячи з попередніх даних, ефективність системи управління ризиками у ФГ «Новосинявське» можна оцінити як задовільну, але з потенціалом для значного покращення. Встановлені механізми контролю, такі як документування операцій, резервне копіювання та обмеження доступу до даних, забезпечують базовий рівень захисту та зниження фінансових втрат. Процедури обліку активів і контроль за операціями також сприяють прозорості діяльності.

Запроваджені заходи сприяють мінімізації фінансових втрат від помилок, збоїв у роботі чи шахрайства. Ці інструменти дозволяють знизити операційні ризики, що позитивно позначається на стабільності доходів та збереженні репутації підприємства.

Крім того, відсутність систематичного підходу до управління ризиками обмежує можливості ефективного планування та оптимізації витрат, що може зменшити конкурентоспроможність підприємства. Для визначення сильних та слабких сторін ФГ «Новосинявське» проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «Новосинявське».

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Якість продукції - Великий досвід в організації продаж - Наявність висококваліфікованого персоналу - Налагоджена система постачань - Висока продуктивність технологічного обладнання - Вигідне розташування 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зниження прибутковості - Недостатній рівень розвитку каналів товароруку - Середня позиція в частці ринку - Частина устаткування потребує оновлення - Відсутність системи стратегічного планування
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринку товарів, що вирощуються - Збільшення частки більш платоспроможних споживачів - Збільшення кількості підприємницьких структур 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Уповільнення темпів економічного розвитку - Політична та законодавча нестабільність - Ріст цін на продукцію

Примітка. Побудова автором за даними фермерського господарства

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФГ «Новосинявське» показує, що сильні сторони - досвід у продажах, кваліфікований персонал, налагоджена система постачань, висока продуктивність обладнання та вигідне розташування, сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зменшенню витрат та покращенню ефективності виробництва.

Матриця SWOT-аналізу зображена у табл. 2.11.

Матриця SWOT-аналізу ФГ «Новосинявське» дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, визначити стратегії для використання сильних сторін, таких як якість продукції та досвід у продажу, для розвитку ринків і поліпшення ефективності. Аналіз також вказує на необхідність пом'якшення зовнішніх загроз, таких як економічне уповільнення та політична нестабільність, через диверсифікацію продуктів і пошук нових ринків. Для усунення слабких сторін підприємству слід покращити фінансові показники, розвивати канали збуту та оновлювати технічне оснащення.

Ще однією важливою особливістю ризиків у діяльності фермерських господарств, зокрема ФГ «Новосинявське», є їх висока соціальна обумовленість.

Таблиця 2.11. Матриця SWOT-аналізу ФГ «Новосинявське»

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості (шанси)</p> <p>1. Розширення ринку товарів, що вирощуються.</p> <p>2. Збільшення частки більш платоспроможних споживачів.</p> <p>3. Збільшення кількості підприємницьких структур. Необхідно розробити стратегію розширення ринків збуту і впровадження нових продуктів.</p>	<p>Загрози</p> <p>1. Уповільнення темпів економічного розвитку.</p> <p>2. Політична та законодавча нестабільність.</p> <p>3. Ріст цін на продукцію</p> <p>Необхідно пом'якшити вплив цих загроз шляхом диверсифікації продуктів, пошуку нових ринків, а також розробки стратегії для адаптації до змін економічної та політичної ситуації.</p>
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <p>1. Якість продукції.</p> <p>2. Великий досвід в організації продаж.</p> <p>3. Наявність висококваліфікованого персоналу. Необхідно продовжувати підтримувати високу якість продукції і розвивати систему постачань.</p>	<p>Поле СіМ</p> <p>Рішення: використовувати всі сильні сторони для подальшого розвитку, зокрема через розвиток нових ринків збуту, поліпшення маркетингових стратегій та підвищення ефективності виробництва через нові технології.</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>Рішення: «тримати удар», використовуючи наявні ресурси. Завдяки високій продуктивності обладнання та кваліфікованому персоналу можна зберегти конкурентоспроможність на ринку навіть у разі економічних труднощів, підтримуючи стабільність.</p>
	<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Зниження прибутковості.</p> <p>2. Недостатній рівень розвитку товароруху.</p> <p>3. Середня позиція на ринку. Важливо працювати над покращенням фінансових показників і стабільністю.</p>	<p>Поле СлМ</p> <p>Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище. Для цього необхідно реалізувати стратегії для розвитку каналів збуту та впровадження нових технологій, що допоможе підвищити прибутковість.</p>	<p>Поле СлЗ</p> <p>Рішення: ліквідувати недоліки в цілому через оновлення технічного оснащення та розробку нових стратегій для покращення фінансових результатів.</p>

Примітка. Побудова автором за даними фермерського господарства

Це пояснюється специфікою організаційної структури малих підприємств, які, як правило, не мають складної багаторівневої ієрархії управління, характеризуються обмеженим кадровим складом і багатофункціональністю працівників. Такий формат організації, з одного боку, забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість у процесах управління, але з іншого — посилює залежність підприємства від ключових фахівців та загальної стабільності

кадрового складу. Втрата досвідчених працівників чи неефективна взаємодія всередині колективу може стати чинником формування значних внутрішніх ризиків.

У цьому контексті якісний аналіз оцінки ризиків виступає важливим інструментом у системі ризик-менеджменту. Його завданням є не лише виявлення потенційних загроз, а й їх систематизація за критеріями ймовірності виникнення та рівня можливих наслідків. Такий підхід дозволяє поглиблено дослідити вплив ризиків на основні процеси діяльності підприємства, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також обґрунтовано розробляти заходи з нейтралізації чи мінімізації наслідків.

Зважаючи на викладене, з метою підвищення ефективності процесу управління ризиками на ФГ «Новосинявське» доцільно провести якісний аналіз оцінки ризиків, що представлено у табл. 2.12, що допоможе ідентифікувати найбільш значущі ризики, визначити рівень їх загрози та сформулювати управлінські стратегії реагування.

Таким чином, на основі якісного аналізу оцінки ризиків ФГ «Новосинявське» можна зробити висновок, що існує високий ризик втрати компетентних працівників і, як наслідок, постійних клієнтів. У цьому випадку необхідно вжити негайних заходів для зниження ризику до цільового рівня шляхом розробки заходів з мінімізації ризику.

Крім того, високим може бути ризик, пов'язаний з податковим тиском, у такому випадку існує ризик втрати значної частини чистого прибутку. Необхідно вживати розумних і здійснених заходів, а їх реалізація не повинна вимагати невинновано високих матеріальних або трудових витрат.

Крім якісного аналізу оцінки ризиків, існує також кількісний аналіз, який може допомогти визначити ступінь впливу ризиків на підприємство та обсяг витрат і матеріалів, необхідних у разі настання непередбачуваних подій.

Таблиця 2.12. Якісний аналіз оцінки ризиків діяльності ФГ «Новосинявське»

		Наслідки ризику				
		Дуже низькі 1	Низькі 2	Середні 3	Високі 4	Дуже високі 5
		1	2	3	4	5
Вірогідність ризику	Дуже низька 1	Невизначеність щодо цілей, інтересів та поведінки учасників	-	Політичні ризики	-	-
	Низька 2	Недостатньо розвинені національні процеси підтримки бізнесу	Стихійні лиха	Ризик неоптимального розподілу фінансових ресурсів при плануванні.	-	-
	Середня 3	Втрата постачальників або незадовільне виконання ними умов договору	Нестійкий попит і низькі обсяги реалізації послуг	Поломка обладнання	Падіння попиту на послуги, падіння доходів споживачів	Карантин і обмеження Військові дії
	Висока 4	Зміна цін на матеріали	Поява нових технологій і методик	Високі витрати на податки та збори	-	Відтік клієнтів
	Дуже висока 5	-	Відсутність фінансових коштів для повноцінного розвитку підприємства	Керівництву бракує необхідних економічних знань.	Плинність кадрів	Поява подібного підприємства, зниження цін конкурентами

Примітка. Побудовано автором

Згідно із розглянутими у першому розділі роботи формулами, проведемо розрахунок кількісного аналізу оцінки ризику (табл.2.13).

У табл. 2.13 враховано два ключові параметри кожного ризику: можливість виникнення (P), тобто наскільки ймовірно, що цей ризик реалізується та тяжкість наслідків (S). Кожному ризику присвоєно значення P та S за шкалою від 1 до 5 балів. Обчислення значення ризику відбувається шляхом множення цих двох

показників. Таким чином, виходить числовий індикатор, який дозволяє об'єктивно порівняти ризики між собою та класифікувати їх за рівнем загрози.

Метою такого відображення є визначення конкретних зон ризику в діяльності ФГ «Новосинявське» та надання візуалізованої бази для прийняття рішень щодо запобігання або зниження їх впливу. Такий аналіз дозволяє наочно виявити, які саме фактори становлять найбільшу небезпеку, а які мають другорядний характер.

Таблиця 2.13. Кількісний аналіз оцінки ризику ФГ «Новосинявське»

Можливість (P)	Тяжкість наслідків (S)	Ризик (P×S)	Характеристика ризику		
			Неприйнятний	Серйозний	Незначний
1–5	1–5	1–25	Понад 12	4–10	Менш 3
3	2	Підняття цін на сировину і матеріали		X(6)	
1	3	Політичні ризики			X(3)
4	4	Несправність / псування обладнання	X (16)		
5	2	Відсутність необхідних економічних знань у керівництва організації		X (10)	
4	4	Стихійні лиха	X (16)		
3	4	Купівельна здатність клієнта	X (16)		
2	5	Плинність кадрів		X (6)	
3	3	Сильні конкуренти		X (9)	
1	4	Ризик втрати клієнтської бази		X (4)	

Примітка. Побудова автором за даними [5]

Отже, за проведеним аналізом оцінки ризику ФГ «Новосинявське» нами виявлено, що господарство піддається широкому спектру загроз, які мають різний рівень впливу на його стабільність і розвиток.

До неприйнятних ризиків, які становлять найбільшу загрозу для підприємства, потрапили одразу три позиції: несправність або псування обладнання, стихійні лиха, а також зниження купівельної здатності клієнтів, кожен з яких має рівень ризику по 16 балів означає, що зазначені фактори мають

як високу ймовірність виникнення, так і тяжкі наслідки для виробничої та фінансової діяльності фермерського господарства. Їх ігнорування може призвести до тривалих простоїв, втрат врожаю, зниження доходів, порушення контрактних зобов'язань та погіршення репутації. У зв'язку з цим ФГ «Новосинявське» має розробити та впровадити механізми оперативного реагування, страхування майна та інвестиції в модернізацію технічного парку для зниження ризиків технічних збоїв і стихійних лих.

До серйозних ризиків, які також потребують постійного контролю та управлінського втручання, віднесено: підняття цін на сировину і матеріали, відсутність необхідних економічних знань у керівництва з організації, плинність кадрів, сильні конкуренти та ризик втрати клієнтської бази. Ці ризики, хоч і не є критичними, але мають значний потенціал вплинути на конкурентоспроможність господарства, ефективність управління, кадрову стабільність та обсяги реалізації продукції. Задля зниження вищезазначених ризиків необхідно впроваджувати політику підвищення кваліфікації управлінського персоналу, оптимізацію закупівельної діяльності, удосконалення кадрової мотивації та активного просування на ринку для зміцнення позицій серед конкурентів.

Єдиний ризик, що потрапив до категорії незначних - політичні ризики, вони мають низьку ймовірність реалізації, а їх наслідки, в умовах локального господарства, не є критичними.

Результати аналізу свідчать про те, що найбільшу увагу керівництву ФГ «Новосинявське» слід зосередити на технічних, природних та економічних факторах, які можуть паралізувати діяльність господарства.

Комплексна оцінка господарського ризику ФГ «Новосинявське» показала, що підприємство стикається з рядом важливих ризиків, які можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність і операційну діяльність. Для ефективного управління ризиками необхідно проводити регулярний моніторинг, оцінювати потенційні загрози, розробляти стратегії мінімізації та залучати усі структурні підрозділи до процесу управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ФГ «НОВОСИНЯВСЬКЕ»

3.1. Напрями зниження господарських ризиків та удосконалення управління ними на ФГ «Новосинявське»

У сучасному світі діяльність фермерських господарств нерозривно пов'язана з ризиками, які можуть виникати на будь-яких ділянках та у будь-який час. Проте, не всі підприємства мають ефективні системи управління ризиками, що може призвести до серйозних фінансових втрат або навіть банкрутства. Тому, зниження ризиків та управління ними є ключовим фактором успіху ФГ «Новосинявське».

Для зниження рівня ризиків на ФГ «Новосинявське» варто розробити комплексний план заходів, спрямованих на поліпшення управління ризиками, усунення існуючих недоліків та запобігання можливим загрозам у майбутньому. План має охоплювати різні аспекти діяльності фермерського господарства, включаючи організацію внутрішнього контролю, фінансову безпеку, кадрову політику. Опишемо детальніше план за його основними пунктами:

1. Розробка та впровадження стандарту управління ризиками передбачає створення спеціального документу, який чітко регламентує систему управління ризиками. У ньому має бути визначено порядок ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків на різних етапах діяльності. Також потрібно визначити відповідальних осіб за управління ризиками в кожному структурному підрозділі. І наостанок, встановити процедури для постійного моніторингу та перегляду ризиків у контексті змін на ринку та в діяльності господарства.

2. Варто запровадити практику створення резервного капіталу для покриття непередбачених витрат. Це дозволить фермерському господарству швидко реагувати на фінансові труднощі або необхідність залучення додаткових ресурсів без значного впливу на фінансову стабільність. Резерви мають бути

розподілені на окремі категорії (наприклад, для забезпечення поточної діяльності, покриття юридичних витрат чи для надзвичайних ситуацій), щоб зменшити фінансові ризики в разі непередбачуваних витрат. Цей метод має назву «резервування» або «самострахування». Сутність цього методу полягає у тому, що господарство усвідомлює, що підготуватися та передбачити всі варіанти розвитку подій неможливо, тому ФГ «Новосинявське» завчасно відраховує кошти до резервного фонду з метою компенсації очікуваних втрат.

3. Наступний пункт передбачає поліпшення системи внутрішнього контролю. Для цього варто проводити регулярні перевірки, спрямовані на виявлення недоліків у обліку та контролі за витратами. Варто запровадити більш жорсткий контроль за доступом до інформаційних систем та даних, використовуючи сучасні технології, включаючи багатофакторну аутентифікацію та обмежений доступ для співробітників до конфіденційної інформації.

4. Моніторинг усіх процесів на ФГ «Новосинявське» та постачальників. Варто впровадити систему постійного моніторингу якості сировини та робіт, включаючи використання сертифікованих постачальників, що гарантують високу якість продукції. Далі удосконалити систему вибору постачальників через більш суворий аналіз фінансової стабільності та репутації потенційних партнерів, встановити регулярний моніторинг виконання зобов'язань постачальниками та партнерами, щоб уникнути затримок чи дефектів, які можуть вплинути на якість будівництва або фінансові результати [19].

5. Окремим важливим пунктом є розробка плану дій на випадок стихійних лих або аварійних ситуацій, з чітким розподілом відповідальності за кожен етап дій для мінімізації збитків.

6. Задля зменшення господарського ризику фермерському господарству доцільно приділити увагу логістичній діяльності і зменшенню запасів, модернізації технології та устаткування. Вирішити дане питання можна шляхом спочатку часткової, а надалі- повної автоматизації та оновлення основних засобів господарства.

7. З метою швидкого збуту своєї продукції ФГ «Новосинявське» також

може використовувати сучасний інструмент для ведення бізнесу, який може приносити не малий прибуток – це веб-сайт. Сучасний світ неможливо уявити без покупок, які здійснюються онлайн. Кожне підприємство має свою візитну картку, проте не у всіх є веб-сайт. На сьогодні наявність сайту є так само особливим, оскільки з його допомогою можна значно збільшити свій дохід. Суттєвими перевагами його створення є: збільшення іміджу господарства; більша інформаційна відкритість для роз'яснення галузі; можливість не витратити кошти на поліграфію; надання усієї необхідної інформації для клієнта в режимі online; робота та реклама 24/7».

8. Як було вказано вище, одним з етапів плану заходів щодо зниження рівня ризиків є формування моніторингу та стандартів управління ризиками. Для цього потрібно ввести у штат посаду менеджера з ризику або ж призначити відповідальних осіб за управління ризиками в кожному структурному підрозділі, що дозволить забезпечити належний контроль за виконанням ризик-менеджменту та оперативно реагувати на потенційні загрози в межах кожної окремої функціональної області. Так, до прикладу:

Маркетинговий відділ буде відповідальний за виявлення та оцінку ризиків, пов'язаних з ринковими змінами, конкуренцією, споживчим попитом та змінами в поведінці клієнтів. Задача полягає в аналізі ризиків, таких як зниження попиту, негативні зміни в позиціонуванні бренду, недооцінка конкурентного середовища чи рекламних кампаній. Відповідальний за моніторинг результатів маркетингових стратегій та адаптацію під відповідні умови ринку.

Фінансовий менеджер чи група відповідальних осіб повинна управляти фінансовими ризиками, такими як коливання валютних курсів, інфляція, зміни у податковому законодавстві, ризики неплатежів та кредитування. Вони повинні контролювати фінансові потоки, проводити регулярні оцінки фінансової стабільності та розробляти стратегії мінімізації фінансових втрат. Оцінка ризиків, пов'язаних із бюджетуванням та фінансовими прогнозами, є важливим аспектом цієї роботи.

Технічний відділ буде відповідальний за управління технічними

ризиками, включаючи ризики, пов'язані з використанням нових технологій, збої у роботі технічних систем, обладнання чи інфраструктури. Вони повинні оцінювати й контролювати ймовірність технічних несправностей, відсутність необхідних ресурсів для підтримки обладнання, проблеми з його обслуговуванням та технічним розвитком.

Агрономічний відділ буде відповідати за зниження ризиків у процесі вирощування сільськогосподарської продукції, таких як небезпеки при використанні хімічних речовин, порушення термінів виконання робіт, перевищення бюджету чи несумісність стандартів. Важливою є оцінка ризиків, пов'язаних з безпекою працівників, якістю сировини, дотриманням норм і стандартів, а також екологічними аспектами.

Кожен з цих відділів повинен мати чітко визначені стандарти та процедури для виявлення, оцінки, моніторингу та реагування на ризики в межах їхньої компетенції. Важливо, щоб ці відділи взаємодіяли один з одним для забезпечення комплексного управління ризиками на всіх рівнях підприємства. Крім того, регулярне проведення тренінгів для відповідальних осіб та встановлення системи внутрішнього звітування і контролю дозволить своєчасно реагувати на ризики та знижувати їхній вплив на підприємство.

3.2. Ризик-менеджмент як інструмент управління ризиками підприємства

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого прогресу науки й техніки підприємства стикаються з дедалі більшим спектром ризиків. Управління ризиками стає однією з ключових складових стратегічного управління аграрним бізнесом. Система ризик-менеджменту покликана ідентифікувати, оцінювати, моніторити та зменшувати ризики, а також використовувати їх як можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення ефективного управління ризиками, які виникають у процесі господарської діяльності. Одним

із важливих етапів цієї системи є ідентифікація ризиків, яка включає виявлення потенційних джерел загроз і їх оцінку. У сучасних підприємницьких системах управління ризиками стало невід'ємною складовою, яка забезпечує не лише стабільність та ефективність роботи, а й створює основу для досягнення сталого розвитку, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективна система управління ризиками формується залежно від напряму діяльності підприємства та його стратегічних завдань. Незалежно від розміру чи організаційно-правової форми підприємства, швидке реагування на ризики є дуже складним процесом, який залежить від низки чинників: стадії життєвого циклу організації, рівня її технологічного забезпечення, нормативно-правової бази, а також кваліфікації менеджменту [21]. Повноцінна система ризик-менеджменту вимагає глибокого усвідомлення основних принципів її впровадження та органічної інтеграції у бізнес-процеси підприємства. Це означає не лише формальне застосування існуючих підходів, але й розробку практичних рекомендацій для створення дієвої моделі управління ризиками. Така модель має бути здатною не лише оперативно ідентифікувати загрози, а й попереджати можливі негативні наслідки ще на стадії їх зародження.

Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиками, що базується на процесах їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також на виборі й застосуванні методів мінімізації їх наслідків [11].

Основна мета ризик-менеджменту у ФГ «Новосинявське» полягає у забезпеченні мінімальних втрат від ризиків завдяки чіткому визначенню принципів та функцій системи управління. До ключових функцій ризик-менеджменту в ФГ «Новосинявське» належать: прогнозування та планування, організація, контроль, регулювання, координація й мотивація.

Ризик-менеджмент відкриває перед ФГ «Новосинявське» низку переваг, що підкреслює його значущість як ключового елемента бізнес-процесів. Ці переваги забезпечують стабільність ФГ «Новосинявське» у сучасному конкурентному середовищі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Основні структурні елементи процесу ризик-менеджменту у ФГ «Новосинявське»

№ з/п	Етап	Характеристика
1.	Визначення концепції ризик менеджменту	Слід визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри ФГ «Новосинявське», а також параметри ризик-менеджменту, у яких буде реалізовуватися процес. Мають бути визначені вимоги до діяльності, на основі яких буде виявлено критерії ризиків, а також структура й методи їхнього аналізу.
2.	Розроблення й прийняття схеми управління ризиком	Визначаються ризиковані бізнес-операції. Проводиться їхнє ранжування за рівнем імовірного ризику. Визначаються функціональні елементи, що є складниками процесу управління ризиками.
3.	Участь вищого керівництва у ризик-менеджменті	Вище керівництво формує органи управління ризик менеджментом, установлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами, створює стратегічні нормативи відносно ризику основних бізнес-процесів.
4.	Встановлення відповідальних за впровадження й організація ризик менеджменту в ФГ «Новосинявське»	Відповідальні спеціалісти виконують ідентифікацію, аналіз й діагностику основних чинників, що чинять вплив на формування ризиків. Проводять координацію у ризик-менеджменті усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління й спеціалістів. Розробляють й виконують заходи щодо стимулювання фінансових менеджерів і ін. спеціалістів до зацікавленості у результатах власної праці, спрямовані на зниження ризику на основі визначених правил і процедур
5.	Ідентифікація ризиків	Необхідно визначити, де, коли, чому і як ризикові ситуації можуть заважити, послабити, стримати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей)
6.	Аналіз ризиків	Слід визначити наслідки, ймовірність виникнення й, отже, рівень ризику, а також причини й фактори виникнення ризикових ситуацій. При цьому необхідно враховувати масштаб потенційних наслідків й можливі напрямки їхнього виникнення, а також виявляти і оцінювати існуючі інструменти (моделі й методи) контролю ризиків
7.	Оцінка ризиків	Виконується порівняння рівня ризику із раніше визначеними критеріями. Відповідно до отриманих даних й параметрів моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами й негативними наслідками, що надає можливість приймати рішення про масштаб й характер ризиків, управлінського впливу на них, а також установлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язані із ризик-менеджментом
8.	Прийняття й реалізація ризикованого рішення	Проводиться розроблення і впровадження спеціалізованих економічно доцільних стратегій й планів заходів, мета яких – скорочення витрат, що виникають унаслідок ризикованих ситуацій, й збільшення вигоди
9.	Моніторинг процесу ризик менеджменту	Необхідно проводити моніторинг показників процесу ризик менеджменту, що слугує основою для аналізу й збільшення ефективності цього процесу на всіх стадіях управління ризиками для постійного поліпшення діяльності

Примітка. Побудовано автором за [14, 15, 28, 30]

Як бачимо, процес управління ризиками включає набір структурних елементів, які допомагають своєчасно реагувати на зміни чи нові умови, навіть в умовах високої невизначеності. Він спрямований на створення альтернативних шляхів реагування залежно від поставлених цілей — чи то у проведенні операцій, виконанні проєктів, чи у здійсненні будь-якої іншої діяльності.

З огляду на мінливість бізнес-середовища, управління ризиками має відповідати певним принципам (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Принципи управління ризиками ФГ «Новосинявське»

№ з/п	Принцип	Характеристика
1.	Систематичність	Передбачає постійне чи через певний проміжок часу виконання процедури виявлення і оцінки впливу ризиків на фінансовогосподарську діяльність ФГ «Новосинявське».
2.	Інтегрованість	Визначає необхідність узгодження основних аспектів управління ризиками з загальною системою управління ФГ «Новосинявське».
3.	Комплексність	Передбачає отримання комплексного результату, що можливо на базі детального вивчення ризику і врахування рівня його впливу на різні види, напрямки господарської діяльності, певні операції або об'єкти.
4.	Ефективність	Дозволяє отримати вищий ефект під час нейтралізації ризиків при меншому витрачанні ресурсів при його впровадженні в фінансовогосподарську діяльність ФГ «Новосинявське».
5.	Динамізм	Надає можливість оперативно враховувати зміну внутрішніх й зовнішніх умов виконання діяльності ФГ «Новосинявське» для своєчасної реакції на виникнення загроз й небезпек.
6.	Превентивність	Надає можливість запобігти негативному впливу ризиків на діяльність ФГ «Новосинявське».
7.	Узгодженість	Надає можливість забезпечити співвідношення «ризик – дохідність», що відповідають межах, установленим ФГ «Новосинявське».
8.	Багатоваріантність	Передбачає можливість опрацювання альтернативних сценаріїв прийняття управлінських рішень за відповідними варіантами розвитку подій.

Примітка. Побудовано автором за [3]

У структурі управління ФГ «Новосинявське» ризик-менеджмент має бути інтегрованим у загальну політику, плани та операційну діяльність, виступаючи невід'ємною складовою підсистеми менеджменту.

Формування системи управління ризиками у ФГ «Новосинявське» повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу і, відповідно, на довгостроковий термін. Для цього необхідно розробити стратегію управління господарським ризиком.

Стратегія управління ризиком – це керування ризиком в умовах невизначеності із застосуванням заходів по його мінімізації або ж усунення. При формуванні стратегії управління ризиками потрібно враховувати такі правила стратегії ризик-менеджменту, а саме:

– отримати максимальний виграш – полягає в тому, що галузь має оцінити співвідношення можливих збитків та вкладеного капіталу і визначити, чи дана ситуація не призведе до банкрутства ;

– отримати оптимальну ймовірність результату. Знати про можливе виникнення галузевого ризику необхідно, але цього недостатньо. Важливо встановити, як впливає на результати діяльності ризик і які його наслідки, до того ж потрібно спочатку оцінити ймовірність, що певна подія справді відбудеться, а потім – як вона вплине на економічне становище галузі [24].

– отримати оптимальне поєднання як виграшу, так і величини ризику

Задля успішного функціонування системи ризик-менеджменту у ФГ «Новосинявське», як зазначалося вище, необхідно ввести у штат посаду менеджера з ризику. На малих підприємствах виконання його обов'язків може бути доручено фінансовому менеджеру (працівнику фінансового відділу або бухгалтерії). Однак, потрібно пам'ятати, що жоден керівник не може самостійно виконати всі завдання, які були йому доручені. Для цього потрібна співпраця між всіма керівниками і рядовими працівниками.

Розглянемо основні функції менеджера з управління ризиками:

- виявлення джерел галузевого ризику;
- оцінка потенційних втрат, пов'язаних із ризиком;
- розрахунок ключових показників галузевого ризику;
- довгострокове прогнозування можливих ризиків;

- розробка стратегій для зменшення ризиків.

Під час створення стратегій для усунення ризику або зниження витрат, менеджер з ризиків аналізує природу ризику, формує резерви та розробляє альтернативні сценарії розвитку подій з мінімальними витратами.

Ефективність роботи менеджера з ризиків у значній мірі залежить від взаємодії з підрозділами підприємства, з яких він отримує необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків. Менеджер з ризиків повинен розробити процедури для своєчасного і повного збору цієї інформації. Окрім того, важливу роль відіграє інформація у вигляді вказівок та розпоряджень від керівництва, яка уточнює основні завдання управління ризиками, дозволяє встановити зв'язок між діями з управління ризиком та іншими процесами в Товаристві, а також визначає порядок роботи підрозділів, що займаються ризиками. Створення позитивного соціально-психологічного середовища може призвести до значних організаційних та культурних змін у сприйнятті та прийнятті галузевих ризиків.

У процесі створення нової системи управління ризиками розглядається можливість організації спеціального підрозділу, головним завданням якого стане усунення ризиків у сільському господарстві або зменшення їх впливу.

Основними функціями даного підрозділу будуть:

- оцінювання та аналіз галузевих ризиків і факторів, що їх спричиняють;
- розроблення заходів для управління цими ризиками;
- здійснення контролю за реалізацією зазначених заходів;
- пошук альтернативних способів управління в разі неефективності раніше впроваджених методів.

На рис. 3.1 розглянемо основні етапи системи управління господарським ризиком ФГ «Новосинявське».

Отже, ефективне управління галузевими господарськими ризиками вимагає послідовного й системного підходу, який передбачає кілька ключових етапів. Перш за все, процес має розпочинатися з оцінки рівня готовності галузі до реагування на непередбачувані події включає в себе вивчення існуючих

внутрішніх ресурсів, процедур, управлінських механізмів та аналіз потенційних вразливих місць, які можуть стати джерелом ризиків.



Рисунок 3.1 - Етапи системи управління господарським ризиком у ФГ «Новосинявське».

Примітка. Запропоновано автором

Другим кроком є аналіз джерел ризику визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть спричинити кризові ситуації або ускладнення в діяльності можуть бути як економічні зміни, так і природні катастрофи, технічні збої, недосконалість законодавства тощо. На основі отриманих даних доцільно перейти до етапу побудови карти ризиків, яка є візуалізованою формою представлення інформації про ризики. Така карта дозволяє оцінити ймовірність реалізації кожного ризику, його масштаб, потенційні втрати й ступінь збитків для підприємства або галузі в цілому. Вона є надзвичайно корисним інструментом для пріоритезації ризиків та вибору адекватної стратегії реагування.

У табл. 3.3 представлені ключові стратегії управління ризиком разом з їх характеристикою, що дасть змогу краще зрозуміти підходи до формування

ефективної системи ризик-менеджменту в контексті діяльності ФГ «Новосинявське».

Таблиця 3.3. Характеристика стратегій управління ризиками ФГ «Новосинявське».

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія стабілізації	Полягає у постійному контролі за діяльністю галузі, при виявленні негативних змін, швидкій реакції на них
Стратегія інформаційної атаки	Передбачає попередження виникнення ризику способом отримання інформації як з зовнішніх, так і з внутрішніх джерел
Стратегія обгрунтованого уникнення	Стратегія передбачає відмову від прийняття ризику, оскільки є велика ймовірність отримати збитки, які перевищують прибутки
Стратегія активних дій	Полягає у залученні усіх сил задля зниження рівня ризику
Стратегія внутрішнього захисту	Стратегія доцільна за умови, що галузь використовує лише внутрішні способи по зниженню рівня ризику.
Стратегія диверсифікації	Передбачає зниження рівня ризику за допомогою розподілу або ж диверсифікації
Стратегія пасивного прийняття	Дана стратегія передбачає використання лише запропонованих рішень
Стратегія активного прийняття	При даній стратегії ризик приймається, оскільки результати заходів щодо усунення ризику можна спрогнозувати

Примітка. Розроблено та запропоновано автором

Однак, вибір стратегії управління ризиками безпосередньо залежить від стратегії підприємства на ринку. У табл. 3.4 представлено способи управління ризиками у відповідності до обраної загальної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.4. Вплив стратегії підприємства щодо управління ризиками на вибір процедур управління ними

Стратегія	Спосіб управління ризиком
Стратегія зростання	Відмова від ризику або його передача
Стратегія стабілізації	Прийняття ризику, його передача або відмова від ризику
Стратегія скорочення	Прийняття ризику на себе або його передача

Примітка. Сформовано автором

Ключовим етапом управління господарським ризиком є здійснення обраної стратегії заходами щодо зменшення або ж усунення непередбачуваної

ситуації. Реалізація даних етапів ризик-менеджменту дозволить фермерському господарстві ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Нижче подані конкретні рекомендації щодо впровадження ефективних моделей ризик-менеджменту для ФГ «Новосинявське»:

1. Проведення детального аналізу ключових ризиків із врахуванням галузевої специфіки та особливостей діяльності, а також розробка стратегій реагування на критичні загрози, включно з планами термінових дій у разі негативних подій.

2. Впровадження систем моніторингу ризиків для своєчасного виявлення змін у профілі ризиків та адаптації управлінських стратегій під нові умови.

3. Використання сучасних технологій у процесах ризик-менеджменту, зокрема програмного забезпечення та аналітичних інструментів для більш точного прогнозування і моделювання ризикових ситуацій.

4. Формування культури управління ризиками на всіх рівнях організації, включаючи навчання працівників і роз'яснення важливості реалізації стратегій ризик-менеджменту для стабільності діяльності ФГ «Новосинявське».

5. Регулярне оновлення розроблених управлінських стратегій відповідно до змін у зовнішньому економічному середовищі, що надасть змогу ФГ «Новосинявське» залишатися конкурентоспроможним і гнучким у ринкових умовах.

Застосування зазначених підходів до управління ризиками створює умови для зниження рівня ризикованості господарської діяльності підприємства, дозволяє раціональніше використовувати наявні ресурси та мінімізувати втрати, що можуть виникнути внаслідок реалізації небажаних подій у свою чергу, позитивно впливає на ефективність загального управлінського процесу, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані рішення, базуючись на попередньому аналізі та оцінці ризиків.

Для практичної реалізації процесу прийняття управлінських рішень щодо зменшення ризиків, доцільно використовувати спеціальну матрицю, яка дозволяє оцінити доцільність того чи іншого напрямку дій. Така матриця

виступає інструментом оптимізації ступеня ризику, допомагаючи порівнювати можливі стратегії за критеріями ефективності, витратності та ймовірності успіху. Приклад такої матриці наведено у табл. 3.5, що слугує основою для формалізації підходів до вибору оптимального варіанту управління ризиковими ситуаціями.

Таблиця 3.5. Матриця для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Утворення резерву (запасу)					
Поміркові збитки	Утворення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування або (й) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні збитки	Зовнішнє страхування або розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Зовнішнє страхування або розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування або (й) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Примітка. Побудовано за [7]

Сучасні тенденції в сфері ризик-менеджменту значною мірою обумовлені впливом цифровізації та технологічних інновацій, які змінюють характер ризиків, з якими стикаються підприємства. Основні аспекти цих змін включають:

1. Цифрові ризики. Зростання обсягів даних і використання цифрових платформ створює нові загрози, пов'язані з кібербезпекою, конфіденційністю інформації та залежністю від інформаційних технологій.

2. Технологічні інновації. Впровадження новітніх рішень, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) і блокчейн, може викликати нові форми ризиків, пов'язаних із технічними збоями, дефіцитом кваліфікованого персоналу та зміною ринкових умов.

3. Глобальні виклики. Зростаюча взаємодія на міжнародному рівні й непередбачувані світові події створюють геополітичні та макроекономічні ризики, які необхідно враховувати при формуванні стратегій управління.

4. Ризики цифрової трансформації. Модернізація бізнес-моделей і перехід до цифрових процесів супроводжуються викликами, пов'язаними зі змінами в управлінні, культурними трансформаціями й потребою в регулярному оновленні технологій [12].

5. Нові регуляторні вимоги. Підприємства повинні враховувати постійно змінювану законодавчу базу й посилені стандарти щодо безпеки даних при розробці систем ризик-менеджменту.

Зазначені тенденції підкреслюють важливість постійного моніторингу, аналізу та адаптації стратегій ризик-менеджменту для успішного розвитку й протидії сучасним викликам.

Ризик-менеджмент виступає ключовим елементом в управлінні не лише внутрішніми загрозами для бізнесу, але й зовнішніми факторами економічного середовища. Осмислення динаміки сучасних умов потребує систематичного підходу, швидкої адаптації та постійного оновлення методів управління. Ефективне впровадження ризик-менеджменту в ФГ «Новосинявське» дозволить скоротити потенційні фінансові втрати, уникнути кризових ситуацій, забезпечить стійкість бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. У роботі досліджено сутність, причини виникнення та класифікацію господарських ризиків, що впливають на функціонування підприємств у сучасному середовищі. Проведено детальний аналіз сучасних підходів до розуміння поняття «ризик» у господарській діяльності, де ризик визначається як ймовірність виникнення несприятливих подій або відхилень від запланованих результатів, які можуть спричинити фінансові, матеріальні чи репутаційні втрати. Встановлено, що ризики виникають внаслідок дії як внутрішніх факторів, так і зовнішніх. Розглянуто багатоаспектну класифікацію ризиків, що охоплює фінансові, операційні, стратегічні, комерційні, правові, репутаційні та інші типи ризиків та дозволяє чітко ідентифікувати джерела загроз і формувати комплексні заходи для їх мінімізації.

2. Розглянуто та систематизовано методи управління господарськими ризиками на підприємстві, з урахуванням їх ефективності та придатності до різних типів ризиків. Узагальнено широкий спектр методів управління ризиками: від уникнення ризиків через відмову від ризикових операцій до прийняття ризику за умови його економічної обґрунтованості. Розглянуто методи передачі ризику, заходи зниження ризиків, а також інструменти хеджування та лімітування ризиків. Значна увага приділена поєднанню якісних і кількісних методів аналізу ризиків, таких як: експертні оцінки, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, що забезпечує більш комплексне управління і дозволяє прогнозувати наслідки різних ризикових ситуацій. Показано, що ефективність управління ризиками суттєво зростає при гнучкому та комбінованому застосуванні методів, адаптованих до специфіки підприємства та конкретних видів ризиків.

3. Проаналізовано процеси управління ризиками на фермерському господарстві «Новосинявське», виявлено особливості їх практичного застосування. Фермерське господарство займається переробкою й оптовою

торгівлею зерном. Основний прибуток надходить від реалізації зернових культур, насамперед пшениці твердих сортів, ячменю й у незначній мірі кукурудзи. У 2022 році дохід від реалізації товарів, робіт і послуг значно збільшився — на 79 % у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про активізацію збутової діяльності та можливе розширення ринкових можливостей підприємства. Однак, у 2023 році спостерігається зменшення обсягу доходу на 16 % порівняно з попереднім роком, що може бути свідченням певних труднощів у веденні операційної діяльності. Таке зниження доходу вказує на наявність ризиків фінансової нестабільності та зниження ефективності прийнятих управлінських рішень. Аналіз структури витрат фермерського господарства «Новосинявське» за 2021–2023 рр. свідчить про наявність певної варіативності у динаміці основних статей витрат, що має як позитивні, так і негативні аспекти для фінансово-господарської діяльності підприємства. Кількість працівників господарства на початок року поступово знижувалася з 26 осіб у 2022 році до 19 осіб у 2023 році. Прийом нових працівників відбувався лише у 2021 році (2 особи), тоді як у 2022 та 2023 рр. прийому нових працівників не було.

Визначено внутрішні (фінансові, стратегічні, операційні) та зовнішні (політичні, правові, природні, економічні) ризики ФГ «Новосинявське», а також ризики, спричинені війною в Україні. Процеси управління ризиками у фермерському господарстві носять переважно реактивний характер, з відсутністю системного підходу, що обмежує можливості ефективного передбачення і запобігання кризовим ситуаціям.

4. Проведено оцінювання ризикостійкості ФГ «Новосинявське» та встановлено рівень його здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

SWOT-аналіз допоміг визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози господарства. Якісний аналіз оцінки ризиків діяльності фермерського господарства показав, що існує високий ризик втрати компетентних працівників і, як наслідок, постійних клієнтів, також високий ризик, пов'язаний з податковим тиском, що може привести до втрати значної частини чистого прибутку.

Кількісний аналіз дав змогу обрахувати числовий індикатор, об'єктивно порівняти ризики між собою та класифікувати їх за рівнем загрози за шкалою від 1 до 5 балів.

Аналіз показників свідчить про середній рівень ризикостійкості. Зміни у прибутковості, коливання собівартості, зростання плинності кадрів, а також вплив зовнішніх факторів, таких як зміни цін на сільськогосподарську продукцію та нестабільність погодних умов, створюють значні загрози для стабільного функціонування фермерського господарства. Виявлено, що існуюча система управління ризиками недостатньо адаптована до сучасних викликів і потребує посилення превентивних і аналітичних заходів для підвищення стійкості.

5. Розроблено напрями зниження господарських ризиків та удосконалення системи управління ризиками на ФГ «Новосинявське». Зпропоновано: запровадити практику створення резервного капіталу для покриття непередбачених витрат; проводити регулярні перевірки, спрямовані на виявлення недоліків у обліку та контролі за витратами, контроль за доступом до інформаційних систем та даних; розробка плану дій на випадок стихійних лих або аварійних ситуацій, з чітким розподілом відповідальності за кожен етап дій для мінімізації збитків; приділити увагу логістичній діяльності і зменшенню запасів, модернізації технології та устаткування; використання сучасного інструменту для ведення бізнесу, який може приносити не малий прибуток – це веб-сайту; вдосконалити організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності за управління ризиками серед підрозділів (або ж ввести у штат посаду менеджера з ризику або ж призначити відповідальних осіб за управління ризиками в кожному структурному підрозділі).

6. Обґрунтовано доцільність впровадження ризик-менеджменту як інструменту управління ризиками в діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема ФГ «Новосинявське», який є ключовим елементом сучасного управління та дозволить ефективно і системно управляти невизначеністю, знижуючи ймовірність негативних наслідків та підвищуючи адаптивність підприємства. Для фермерських господарств, які перебувають під

впливом значних зовнішніх та внутрішніх ризиків, впровадження ризик-менеджменту є стратегічною необхідністю.

Для практичної реалізації процесу прийняття управлінських рішень щодо зменшення ризиків, запропоновано використовувати спеціальну матрицю, яка дозволяє оцінити доцільність того чи іншого напрямку дій та виступає інструментом оптимізації ступеня ризику, допомагаючи порівнювати можливі стратегії за критеріями ефективності, витратності та ймовірності успіху.

У випадку ФГ «Новосинявське» впровадження системного ризик-менеджменту забезпечить більш ефективну адаптацію до змін середовища, зниження втрат від несприятливих подій та створить передумови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. М. Основні види ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Економіка* . Вип. 14. 2011. С. 46-51.
2. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Випуск № 55. 2023. С. 13.
3. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня магістра усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» . Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 65 с.
4. Гнатченко Є.Ю., Кравченко Г.В. Управління та запобігання ризиків на підприємстві. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/down>(дата звернення 07.03.2025)
5. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
6. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
7. Дуднєва Ю. Є., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 229–236.
8. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
9. Економічні ризики: методи вимірювання та управління : навч. посіб. Н. С. Скопенко, І. В. Федулова, Л. В. Мазник, О. М. Кириченко, Л. І. Удворгелі ; за заг. ред. Н. С. Скопенко. Київ : НУХТ, 2021. 344 с.
10. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
11. Коваль С. О. Ризик-менеджмент в системі управління

підприємницькою діяльністю : кваліфікаційна магістерська робота. Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12614> (Дата звернення: 08.06.2025).

12. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. Вип. 15. 2018. С. 333-338.

13. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

14. Літвінова С. В. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством : кваліфікаційна магістерська робота. Національний університет «Одеська юридична академія», 2023. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/>. (Дата звернення: 08.05.2025).

15. Мальцев О. В. Управління ризиками на підприємстві : магістерська робота. Суми : Сумський державний університет, 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94219/1/Maltsev_mag_rob.pdf (Дата звернення: 08.06.2025).

16. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії : монографія / за ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 306 с.

17. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

18. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf (Дата звернення: 08.04.2025).

19. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74–79.

20. Ніколаєнко, С. М., Насіканова, О. О., Михайленко О. В. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*,

Вип. 6(62). 2017. С. 144-148.

21. Проект Положення про організацію системи управління ризиками в надавачах фінансових послуг та небанківських фінансових групах. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_Regulation_SUR_2022-06-27.pdf (дата звернення 07.03.2025).

22. Прокопова Д. О. Ризик-менеджмент як інструмент управління ризиками. *Матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції «Пріоритетні напрями та вектори розвитку світової науки»*, 6 червня 2025 р., м. Суми, Україна. Суми : Молодіжна наукова ліга, 2025. С. 100–101.

23. Проскура В. Ф., Білак, Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. № 9. 2017. С. 600-609.

24. Ризик-менеджмент, чи що таке управління ризиками? URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (Дата звернення: 08.06.2025).

25. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 732–738.

26. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва, 2017. 234с.

27. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 369–383.

28. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-010>

29. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка. 2004. 200 с.

30. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 470–478.

31. Управління ризиками в ЗЕД : конспект лекцій для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / уклад. Н. Є. Стрельбіцька. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 81 с.

32. Управління ризиками: добірка експертної аналітики для підприємця ЛІГА:ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/news/227425_upravlnnya-rizikami-dobrinka-ekspertno-analtiki-dlya-pdprimtsya. (Дата звернення: 08.06.2025).

33. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник. навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432с

34. Управління ризиками: сучасні підходи. [Електронний ресурс] // CRM Genesis. URL: <https://crmgenesis.com/> (Дата звернення: 08.06.2025).

35. ФГ «Новосинявське» – відомості з ЄДР. Opendatabot. URL:<https://opendatabot.ua/c/38595035> (Дата звернення: 08.04.2025).

36. ФГ «Новосинявське» – інформація з відкритих реєстрів YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38595035/. (Дата звернення: 08.04.2025).

37. ФГ «Новосинявське» – реєстраційні дані. Ukraine.com.ua. – URL:<https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38595035/>.(Дата звернення: 08.04.2025).

38. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

39. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

40. Чайкіна А. О., Золотар К. В. Основи формування системи ризик-

менеджменту на підприємстві. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (14 червня 2021 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.

41. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Економіка*. № 4. 2020. С. 64-53.

42. Як побудувати систему ризик-менеджменту на підприємстві? ЛІГА:ЗАКОН. URL:https://biz.ligazakon.net/analytics/230717_yak-pobuduvati-sistemu-rizik-menedzhmentu-na-pdprimstv. (Дата звернення: 08.05.2025).

43. Practical Risk Mitigation Strategies. URL: <https://launchassist.org/en/10-practical-risk-mitigation-strategies/>. (Дата звернення: 08.04.2025).

44. Afloarei A. E., Anton S. G. Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13, No. 11. P. 281. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>.

45. Dickinson G. Enterprise Risk Management Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. Vol. 26. No. 3. 2021. 360–366.

46. Diptiben Ghelani. Cyber Security, Cyber Threats, Implications and Future Perspectives: A Review. *American Journal of Science, Engineering and Technology*. 2022.

47. Dudnieva Yu. E., Antyptseva O. Yu., Obydienova T. S. Risk management: an integrated approach to organization. *Economics and Society*. 2019. Vol. 20. P. 229–236.

48. Fundamentals of Risk Management. London : Kogan Page, 2024. . 400 p.

49. Gleißner W., Berger T. B. Enterprise Risk Management: *Improving Embedded Risk Management and Risk Governance*. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 12. P. 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120196>.

50. Hardy M., Saunders D. Quantitative Enterprise Risk Management. *Cambridge : Cambridge University Press*, 2022. 356 p.

51. Marker A. Enterprise Risk Management 101: Programs, Frameworks, and

Advice From Experts. June 26, 2017. URL: <https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide> (дата звернення 07.03.2025)

52. Monazzam A., Crawford J. The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: a case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*. 2023. Vol. 34. P. 321–340. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00348-3>.

53. Naik S. P., Prasad C. V. S. N. V. Enterprise Risk Management: A Review and Conceptual Framework Encompassing Management and Accounting & Finance Disciplines. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 1–10.

54. Robert Irwin Mehr, Robert Atkinson Hedges Risk Management in the Business Enterprise. *Paperback*, 2019. 664 p.

55. Tsvihun T.V. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom. The Mechanism of Risk Management in the System of Enterprise Administration. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. vol. 23, part 2: pp. 9-13.

56. Zakharova N.Yu. (2023) Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods]. *biznes inform-business information*. no. 1, pp. 203-209.

Виконала студентка 4 курсу факультету
управління та економіки
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
«___» червня 2025 р.

Підпис

Діана ТОКАРЧУК
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» червня 2025 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» червня 2025 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

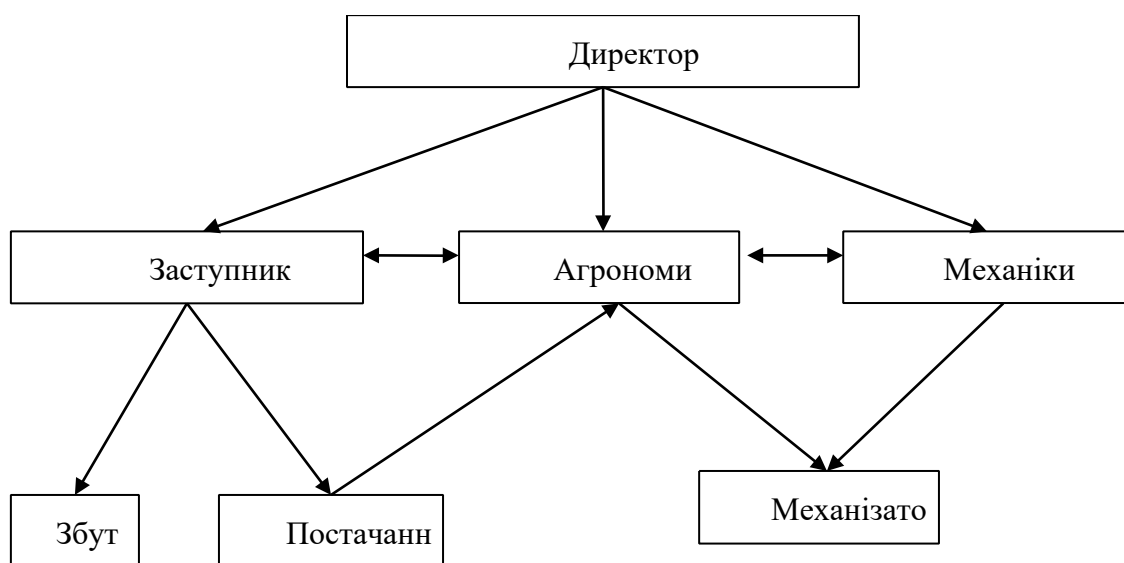


Рисунок 2.1 - Структура ФГ «Новосинявське»

Примітка. Побудова автором за даними фермерського господарства

Додаток Б

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "НОВОСИНЯВСЬКЕ"	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія <u>ХМЕЛЬНИЦЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	38595035		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Фермерське господарство</u>	за КОПФГ	110		
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб <u>23</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Лесі Українки, буд. 2, с. НОВА СИНЯВКА, СТАРОСИНЯВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 31433, Україна</u>		4020422		

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,4	-
Первісна вартість	1001	14,1	14,1
Накопичена амортизація	1002	(13,7)	(14,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	61 806,4	86 687,5
первісна вартість	1011	76 564,9	109 197,6
знос	1012	(14 758,5)	(22 510,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	61 806,8	86 687,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	22 504,6	39 025,3
у тому числі готова продукція	1103	18 041,8	14 792,6
Поточні біологічні активи	1110	12 220,9	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	389,0	2 860,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 206,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 934,1	554,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 135,3	121,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	45 390,3	42 561,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	107 197,1	129 248,9

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45,0	45,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 092,7	86 643,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	78 137,7	86 688,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	13 000,0	19 898,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 746,7	19 476,6
товари, роботи, послуги	1615	312,7	2 016,2
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	1 168,7
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	29 059,4	42 560,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	107 197,1	129 248,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 287,8	53 958,0
Інші операційні доходи	2120	102,7	1 089,3
Інші доходи	2240	5 601,0	4 753,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	50 991,5	59 800,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 557,9)	(39 038,2)
Інші операційні витрати	2180	(2 278,5)	(1 746,8)
Інші витрати	2270	(848,2)	(427,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39 684,6)	(41 212,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11 306,9	18 587,8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	11 306,9	18 587,8

*ЕП КРАВЧУК
СЕРГІЙ
ІВАНОВИЧ*

Керівник _____ (підпис)

КРАВЧУК СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Кушнір Анатолій Андрійович
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2023	01	01
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "НОВОСІНІЯВСЬКЕ"	за ЄДРПОУ	38595035		
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОГТГ ¹	1:А68040430010074138		
Організаційно-правова форма господарювання Фермерське господарство	за КОПФГ	110		
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників, осіб 25				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Лесі Українки, буд. 2, с. НОВА СІНІЯВКА, СТАРОСІНІЯВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 31433, Україна		4020422		

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	0,4			
Первісна вартість	1001	-	14,1			
Накопичена амортизація	1002	(-)	(13,7)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	30 499,8	61 806,4			
первісна вартість	1011	39 875,5	76 564,9			
знос	1012	(9 375,7)	(14 758,5)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	30 499,8	61 806,8			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	12 304,8	22 504,6			
у тому числі готова продукція	1103	8 568,7	18 041,8			
Поточні біологічні активи	1110	12 139,0	12 220,9			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 987,6	389,0			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 439,8	6 206,4			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 789,6	1 934,1			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 575,0	2 135,3			
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-			
Інші оборотні активи	1190	-	-			
Усього за розділом II	1195	39 235,8	45 390,3			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	69 735,6	107 197,1			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45,0	45,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50 704,1	78 092,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	50 749,1	78 137,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	15 910,0	13 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1610	2 489,0	15 746,7
розрахунками з бюджетом	1615	497,8	312,7
у тому числі з податку на прибуток	1620	89,7	-
розрахунками зі страхування	1621	-	-
розрахунками з оплати праці	1625	-	-
Доходи майбутніх періодів	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	18 986,5	29 059,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	69 735,6	107 197,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 958,0	56 379,2
Інші операційні доходи	2120	1 089,3	3 320,4
Інші доходи	2240	4 753,0	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 800,3	59 699,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 038,2)	(34 999,5)
Інші операційні витрати	2180	(1 746,8)	(2 958,6)
Інші витрати	2270	(427,5)	(715,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 212,5)	(38 673,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 587,8	21 026,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	18 587,8	21 026,5

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

КРАВЧУК СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ _____
(ініціали, прізвище)

_____ _____
(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "НОВОСИНЯВСЬКЕ"	за ЄДРПОУ	2022	01	01
Територія <u>ХМЕЛЬНИЦЬКА</u>	за КАТОТГГ ¹	38595035		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Фермерське господарство</u>	за КОПФГ	EUA68040430010074138		
Вид економічної діяльності <u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</u>	за КВЕД	110		
Середня кількість працівників, осіб <u>21</u>		01.11		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Лесі Українки, буд. 2, с. НОВА СИНЯВКА, СТАРОСИНЯВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 31433, Україна</u>		4020422		

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	21 840,9	30 499,8
первісна вартість	1011	26 232,2	39 875,5
знос	1012	(4 391,3)	(9 375,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	21 840,9	30 499,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 788,8	12 304,8
у тому числі готова продукція	1103	3 186,9	8 568,7
Поточні біологічні активи	1110	3 313,2	12 139,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 085,1	1 987,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	3 439,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 216,2	7 789,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	369,6	1 575,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	15 772,9	39 235,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	37 613,8	69 735,6

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	45,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 677,6	50 704,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	29 677,7	50 749,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4 851,0	15 910,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	2 489,0
товари, роботи, послуги	1615	-	497,8
розрахунками з бюджетом	1620	85,1	89,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 000,0	-
Усього за розділом III	1695	7 936,1	18 986,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	37 613,8	69 735,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 379,2	23 150,0
Інші операційні доходи	2120	3 320,4	160,6
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 699,6	23 310,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 999,5)	(16 020,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 958,6)	(245,1)
Інші витрати	2270	(715,0)	(736,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(38 673,1)	(17 002,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	21 026,5	6 308,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	21 026,5	6 308,0

Керівник

(підпис)

КРАВЧУК СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)