

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА  
РОБОТА**

12.01-КМР. 466 «С» 2021.03.16 028 ПЗ

**КРАВЧУК АННИ ОЛЕГІВНИ**

**2021 р.**

НУБІП України

НУБІП України


НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

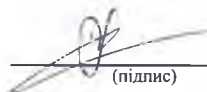
Факультет аграрного менеджменту

УДК

**ПОГОДЖЕНО**  
Дека́н факультету  
аграрного менеджменту

  
(підпис) Остапчук А. Д.  
(ПІБ)  
"15" \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності

  
(підпис) Луцьк В. В.  
(ПІБ)  
"15" \_\_\_\_\_ 2021 р.

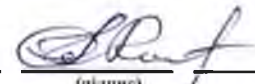
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


на тему «**Страхування ризиків для забезпечення ефективної діяльності підприємств**»

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_ Адміністративний менеджмент \_\_\_\_\_  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми  
Кандидат економічних наук, доцент  Ковтун О. А.  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
Кандидат економічних наук, доцент  Ковтун О. А.  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконала \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Кравчук А. О.  
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2021


НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та зовнішньоекономічної  
діяльності

Доктор економічних наук, професор

  
Лутяк В. В.  
« 17 » 02 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Кравчук Анні Олегівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Світлова програма Адміністративний менеджмент

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Страховання ризиків для забезпечення ефективної діяльності підприємства» затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» березня 2021 р. №466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «15» листопада 2021.


Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: річні звіти підприємства «Байер», Державна служба статистики України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:


1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «БАЙЕР УКРАЇНА»
3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ СТРАХУВАННЯ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ АГРОВИРОБНИЦТВА

Дата видачі завдання «16» березня 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

  
Ковтун О. А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання

  
Кравчук А. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Страховання ризиків для забезпечення ефективної діяльності підприємств» складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць, 19 рисунків та 50 використаних джерел.

Мета дослідження – провести аналіз процесу страхування ризиків та розробити практичну систему страхування в агробізнесі для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - процес страхування ризиків в агросекторі.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо зниження ризиків підприємницької діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи: загальнонаукові методи – методи порівняння, логічного узагальнення, аналізу, синтезу; та спеціально-наукові – графічні способи, математичний метод, економічно-статистичні методи, методи моделювання та прогнозування, SWOT та PEST-аналіз.

Інформаційною базою дослідження є міжнародні стандарти економічного аналізу, наукові праці українських та іноземних вчених в сфері агрострахування, публікації довідкового характеру, річні звіти підприємства ТОВ «Байер», офіційний сайт ТОВ «Байер», Державна служба статистики України, інтернет-ресурси та інші науково-методичні джерела з цієї тематики.

Практичне значення роботи – розробка програми страхування для управління ризиками аграрних підприємств.

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто сутність ризику, методи ідентифікації ризиків, їх аналізу та оцінки, стратегії управління ризиками: уникнення ризику, прийняття ризику, передача ризику. Проаналізовано страхування, як засіб мінімізації та управління ризиками в аграрному секторі.

В другому розділі: проведено загальну характеристику організаційно-господарської, економічної діяльності компанії ТОВ «Байер Україна», розглянуто основні ризики на аграрному ринку, проведено SWOT та PEST-аналіз, визначено проблемні області, складено дерево цілей компанії.

В третьому розділі розроблено та запропоновано до впровадження програму страхування нещодів та неперезимівлі агропродукції. Запропоновано програму мультиризикового страхування як комплексну систему захисту сільськогосподарського виробництва.

Ключові слова: страхування аграрного сектору, аграрні ризики, природно-кліматичні фактори, управління ризиками, програма страхування, страховий продукт, «Байер».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
------------	---

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

## РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 9

1.1. Сутність ризику, методи ідентифікації, аналізу та оцінки.....	9
--	---

1.2. Стратегії управління ризиками.....	18
---	----

1.3. Страхування, як засіб мінімізації та управління ризиками в аграрному секторі.....	24
--	----

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «БАЙЕР УКРАЇНА» ..... 31

2.1. Загальна характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «Байер Україна».....	31
--	----

2.2. Економічна діяльність ТОВ «Байер Україна».....	31
---	----

2.3. Стратегія розвитку підприємства.....	42
---	----

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-

## МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА..... 51

3.1. Впровадження програми страхування нещодів та непереживівні агропродукції.....	51
--	----

3.2. Мультиризикове страхування як комплексна система захисту сільськогосподарського виробництва.....	58
---	----

## ВИСНОВКИ..... 64

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 66

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Виробництво сільськогосподарської продукції супроводжують різноманітні ризики, оскільки управлінські рішення або природні умови можуть спричинити неочікувані наслідки. Ризиками можна

управляти шляхом прийняття виробничих та фінансових рішень, використовувати контракти або інструменти страхування.

Ризики, що пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, в кінцевому рахунку значно впливають на фінансову стабільність та ефективність діяльності агропідприємств.

За допомогою страхування підприємство може передати страховий ризик страховику.

**Мета магістерської роботи:** дослідити процес страхування ризиків та розробити практичну систему страхування в агробізнесі для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

В роботі були поставлені та вирішені наступні задачі:

- проаналізувати сутність поняття «ризик»;
- вивчити методи ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків;
- розглянути стратегії управління ризиками;
- дослідити процес страхування як засіб мінімізації ризику;
- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «Байер»;
- оцінити фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства;
- провести оцінку існуючих ризиків діяльності підприємства;
- розробити систему страхування для зниження ризиків на підприємстві

**Об'єкт дослідження:** процес страхування ризиків в агросекторі.

**Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо зниження негативного впливу від виникнення ризиків підприємницької діяльності.

**Методи дослідження:** Серед методів, які були використані в магістерській роботі є загальнонаукові методи – методи порівняння, логічного

узагальнення, аналізу, синтезу, та спеціально-наукові – графічні способи, математичний метод, економічно-статистичні методи, методи моделювання та прогнозування, SWOT та PEST-аналіз.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

### УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність ризику, методи ідентифікації, аналізу та оцінки

Використання поняття ризику у різних галузях спонукало до того, що даний термін став міждисциплінарним і безсистемним, оскільки представники різних наукових шкіл пропонували визначення ризику на основі специфіки конкретної наукової спрямованості. Підходи до визначення ризику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення ризику

Автори	Визначення ризику
Донець Л.І.	«Небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів» [1].
Ілляшенко С.М.	«Загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності» [2].
Ястремський О.І.	«Об'єктивний фактор, органічно пов'язаний з фундаментальними інституціями сучасного суспільства» [3].
Кочетков В.М., Шипова Н.А.	«Вартісне вираження імовірнісної події, що призводить до втрат» [4].
Лук'янова В.В., Головач Т.В.	«Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату» [5].
Івченко І.Ю.	«Подія, яка може відбутися і спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з загрозою втрати» [6].
Вітлінський В.В., Верченко П.І.	«Об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру відхилення від цілей бажаного результату, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування» [7].
Машина М.І.	«Ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності» [8].
Клименюк М.М.	«Властивість системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів переходити із стану нормального функціонування, який забезпечує досягнення системою її цілей, до стану відмови» [9].
Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сигал А.В., Наконечний Я.С.	«Економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру» [10].

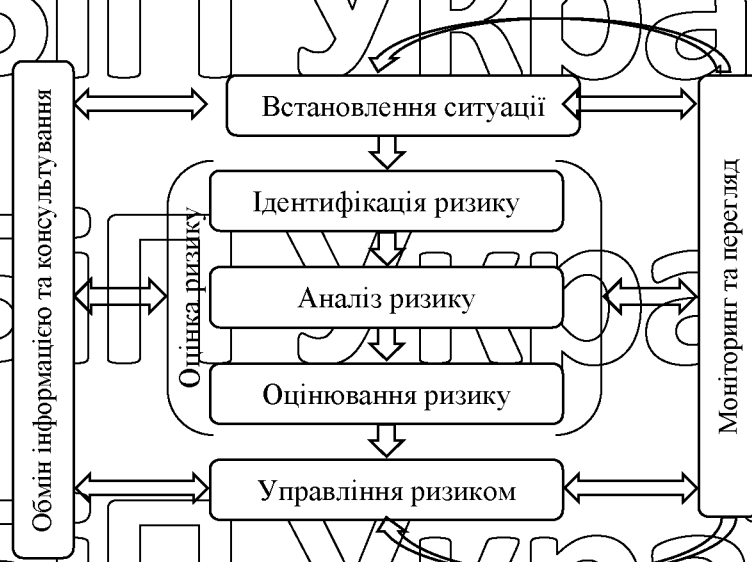
Джерело: сформовано автором за даними [1-10]

В економічній літературі немає однозначного визначення поняття «ризик», оскільки дане явище – багатоаспектне у трактуваннях своїх рис, властивостей, елементів. З точки зору економіки ризик розглядається як можливість відхилення фактичного результату від запланованого.

Ризик є одним із ключових елементів діяльності сучасних промислових підприємств, який необхідно враховувати під час планування діяльності і формування стратегії розвитку.

Аналіз ризиків, оцінка їх впливу й урахування можливих наслідків є важливими для забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства.

Різні стандарти управління ризиками по-різному пропонують організувати роботу з формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту ISO 31000:2009 «Управління ризиками. Принципи та рекомендації» [11] який побудований на світовому досвіді управління ризиками та містить конкретні рекомендації.



**Рис. 1.1. Процес ризик-менеджменту на підприємстві з ISO 31000:2009**

Джерело: сформовано автором за даними [11]

Даний документ сприяє гармонізації національних стандартів країн-членів ISO. Розробка ефективних методів ризик-менеджменту на єдиних

концептуальних засадах та формування стратегії спільної протидії глобальним викликам та загрозам сучасності розвиває міжнародне співробітництво.

Процес управління ISO складається з таких етапів: встановлення ситуації (контексту); ідентифікація ризику, його аналіз та оцінка. Останній етап передбачає управління ризиком, вибір альтернатив, аналіз втрат і переваг та вивчення можливості виникнення нових ризиків, що можуть бути спричинені вибором методу управління (рис.1.1) [12].

Стандарт ISO/IEC 31010:2009 «Ризик-менеджмент – Методи оцінки ризику», містить практичні рекомендації щодо вибору й застосування методів оцінки ризику [13].

Відповідно до стандарту COSO ERM (Комітет організацій-спонсорів Комісії) процес ризик-менеджменту включає вісім етапів: визначення об'єкта управління, пошук, аналіз ризиків, їх кількісна оцінка, оцінювання, визначення загроз і можливостей, прийняття рішень, обробка ризику і оцінка кореляції видів ризику і ступеня впливу на портфель, моніторинг [14].

FERMA (Федерація європейських асоціацій ризик-менеджмент) виділяє в процесі ризик-менеджменту сім етапів: визначення об'єкта стратегії управління, оцінка ризику, визначення загроз і можливостей, прийняття рішень, обробка ризику, оцінка залишкового ризику, моніторинг [15].

Підприємства можуть використовувати будь-який запропонований підхід для організації системи ризик-менеджменту. Процес управління ризиками має відповідати особливостям підприємства, його цілям і потенціалу.

Важливу роль у системі управління відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику. Вибір інструментів впливу на ступінь ризиків є важливим етапом процесу управління і має безліч поглядів на це питання (табл. 1.2.)

До ефективних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Методи не виключають один одного, тому можуть використовуватися одночасно [16].

Таблиця 1.2.

### Заходи попередження і мінімізації ризиків

Вчені, джерело	Методи та засоби впливу на ризик
І. Балабанов, Є. Уткін	Засоби розв'язання ризиків: уникнення, утримання, передача ризику. Прийоми зниження ступеня ризику: диверсифікація, лімітування, страхування, самострахування.
І.О. Бланк	Система внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків: запобігання (уникнення), лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл, самострахування. Пропонує страхувати ризики, які неможливо нейтралізувати за рахунок внутрішніх механізмів.
В.П. Буянов, К.А. Кірсанов, Л.М. Михайлов	Реакції організацій на можливі засоби зниження ризиків об'єднано у п'ять груп: уникнення, прийняття на себе, скорочення втрат, трансфер іншому суб'єкту господарювання, страхування.
В.В. Вітлінський, П.І. Верченко Л. Временко	Зовнішні: розподіл ризику, зовнішнє страхування. Внутрішні: лімітування, диверсифікація, створення резервів, здобуття додаткової інформації, методи оптимізації ризику.
В.М. Гранатуров	Засоби розв'язання ризику: уникнення, зниження, прийняття.
А. Мур, К. Хларде	Вбачають можливість регулювання ступеня ризику в його (уникненні, передачі, обмеженні та скороченні).
М.В. Хохлов	На ступінь ризику можна вплинути за допомогою зниження, збереження та передачі ризику.

Джерело: сформовано автором за даними [16]

Управління ризиками варто розпочати з етапу встановлення ситуації, визначення цілей діяльності підприємстві, аналізу ситуації яка склалася, визначення масштабу загрози та факторів впливу зовнішніх та внутрішніх на можливість досягнення поставлених задач [12].

Оцінювання ризиків складається із ідентифікації ризику, його аналізу, кількісного та якісного оцінювання самого ризику та наслідків настання такої події. Розглянемо детальніше кожен складову оцінювання ризиків.

Процес ідентифікації – включає виявлення, дослідження, опису ризиків, які впливають на діяльність підприємства. Складається з таких компонентів спрямованих на визначення параметрів ризикової ситуації: визначення джерел ризику, аналіз подій, передумови появи ризику та можливих наслідків. Важливо вчасно ідентифікувати ризики для запобігання втрати контролю над процесами та досягнення поставлених цілей.

Організація процесу ідентифікації ризиків вимагає відповідей на цілий перелік питань: яку інформацію слід збирати, з яких джерел, яким чином її потрібно систематизувати, зберігати та проводити аналіз.

Процес ідентифікації ризиків передбачає використання відповідних інструментів - методів: мозкового штурму, анкетування, опитування, бенчмаркінг, сценарний аналіз, аналіз характеру наслідків відмов (FMEA) та їх критичності (FMESCA), аналіз дерева помилок (FTA), аналіз експлуатаційної безпеки на критичних контрольних точках (НАССР), попередній аналіз експлуатаційної безпеки (PHA), ранжування та фільтрація ризиків, статистичні методи [17].

Аналіз ризику складається з виявлення ризику та його оцінювання. Формує процес який складається з проходження ряду етапів [16].

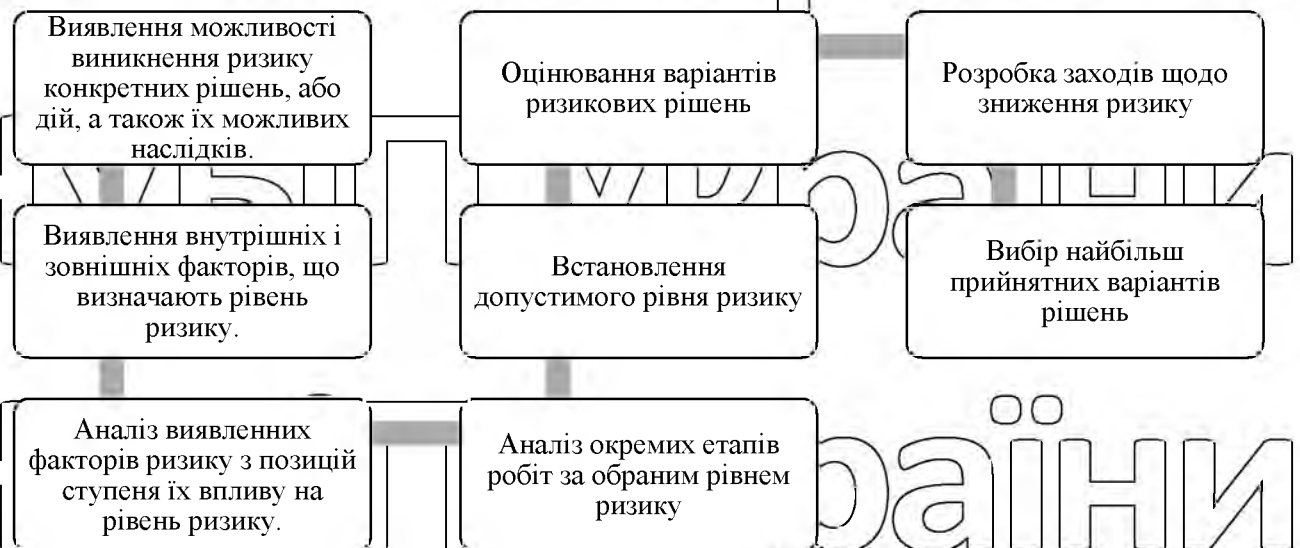


Рис. 1.2. Етапи аналізу ризику

Джерело: сформовано автором за даними [16]

Аналіз ризику – один з найважливіших етапів управління, мета якого одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. [16].

Розглянемо основні класифікації ризиків. Ризики класифікують у діяльності промислових підприємств та виділяють такі групи за приналежністю до країни, за можливостями страхування, причинами виникнення.

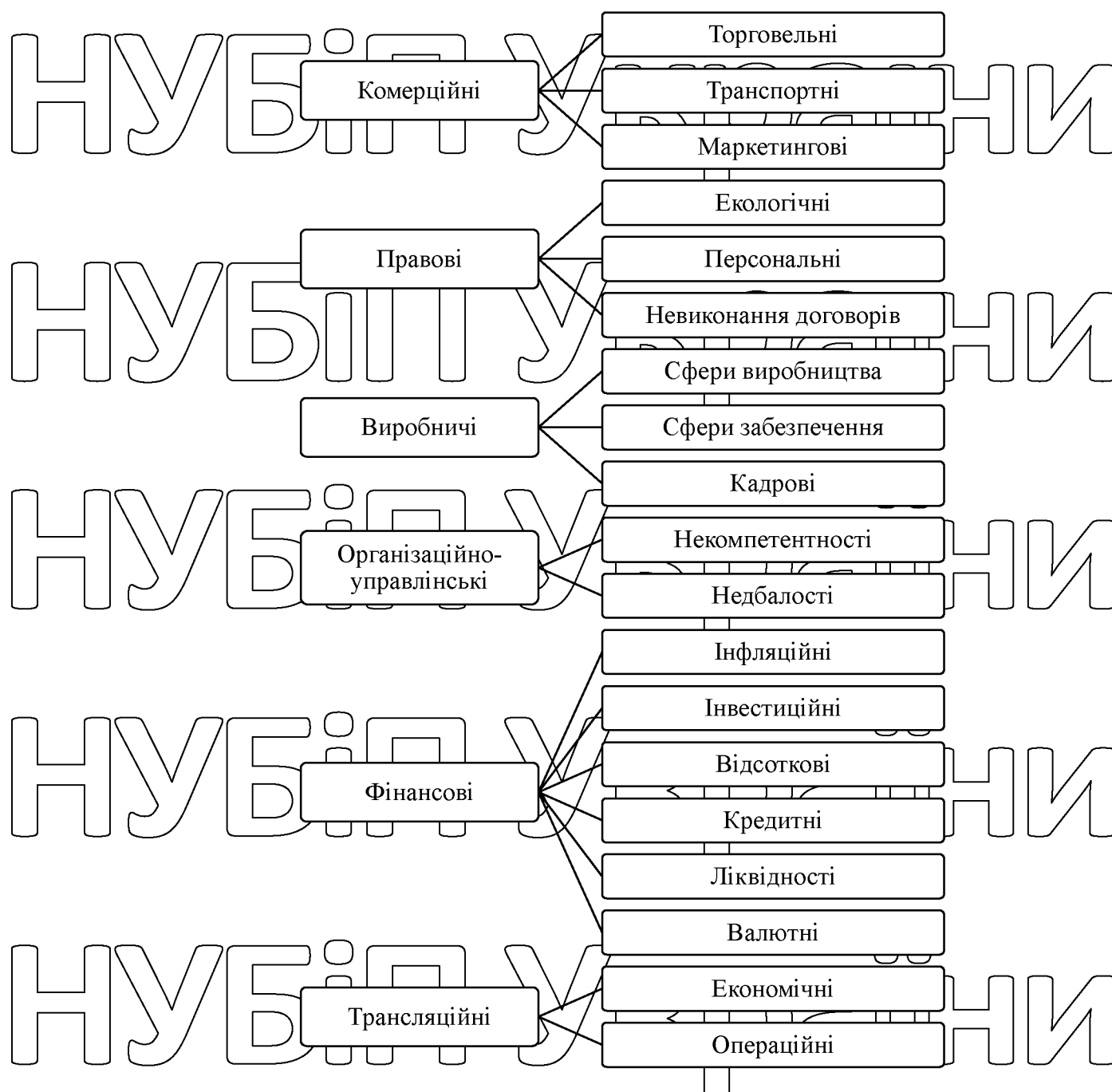
відповідністю доступним межам; масштабами впливу, напрямом дії; впливом на діяльність, складністю аналізу, причинами виникнення.



**Рис. 1.3. Класифікація ризиків у діяльності промислового підприємства**

Джерело: сформовано автором за даними [18]

Також, ризики класифікують за сферою діяльності, вони поділяються на: комерційні, правові, виробничі, організаційно-управлінські, фінансові, трансляційні (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Класифікація ризиків за сферою походження**

Джерело: сформовано автором за даними [18]

Для побудови ієрархічної класифікації ризиків підприємства господарську діяльність розглядають, як ланцюг створення цінності продукту. За McKinsey він складається з шести процесів: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслуговування (табл.1.3). Дана концепція дозволяє визначити вартість кожного етапу, скоротити витрати виробництва, при цьому не створюючи новий продукт [19].

Таблиця 1.3.

### Ризики відповідно до ланцюга створення цінності продукту

Процес	Ризик
Технологія	необхідності вдосконалення технологій, порушення патентів, порушення технологічної дисципліни, вибору процесу виробництва, помилкових рішень технологів
Дизайн продукту	зміни призначення, зміни фізичних характеристик, погіршення естетики, зниження якості, помилкових рішень консультантів
Виробництво	втрати ресурсів, помилки виробничих потужностей, порушень поставки ресурсів, помилкових рішень менеджерів з виробництва
Маркетинг	падіння ціни на продукцію, зниження ефективності реклами, неякісної роботи менеджерів з продажів, руйнування упаковки, погіршення репутації бренду
Розподіл	зниження ефективності каналів реалізації, зростання вартості запасів, порушення технології зберігання, транспортування, помилкових рішень маркетологів
Обслуговування	порушення умов гарантії, зниження швидкості обслуговування, падіння цін на послуги, погіршення сервісу, помилкових рішень менеджерів з обслуговування

Джерело: сформовано автором за даними [17]

Зазначені в таблиці ризики відносяться до ризиків внутрішнього середовища. Ризики зовнішнього середовища поділяють на ризики макро- та мікрорівня.

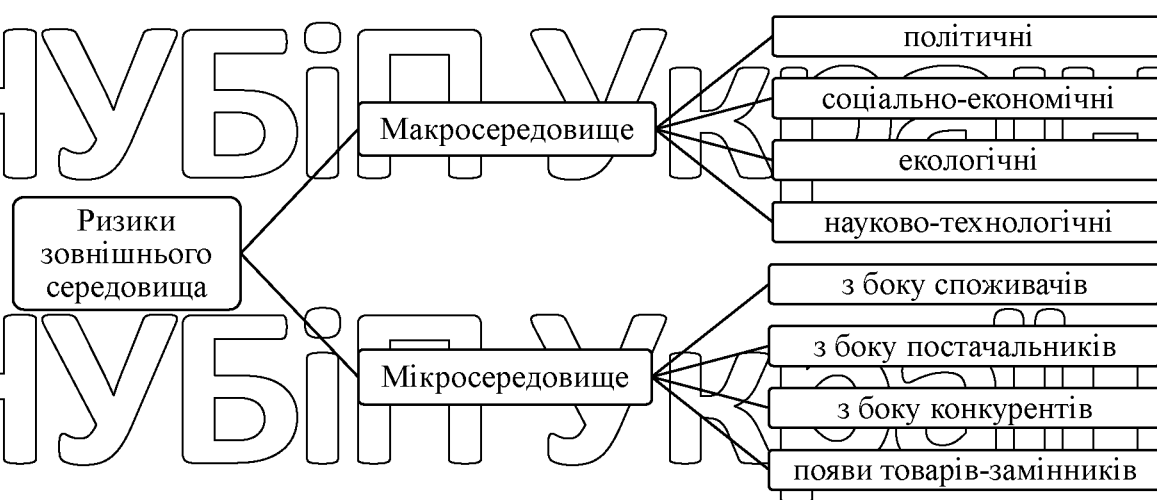


Рис. 1.5. Класифікація зовнішніх ризиків підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [17]



Оцінка ризику необхідна для прийняття ефективного рішення в діяльності підприємства. Якісний та кількісний аналіз застосовують для оцінки ризиків. Якісний аналіз дає змогу виявити чинники та зони ризику. Кількісний – менш суб'єктивний, що може чітко визначити ступінь дії окремих видів ризиків.

Розглянемо основні методи оцінки ризиків (табл.1.4.)

### Методи оцінки ризиків у діяльності промислових підприємств

Таблиця 1.4.

Тип методу	Характеристика
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства.
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат.
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику.
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства.
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників ризику та визначаються критичні значення.
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.
Метод аналогів	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів.
Аналіз чуттєвості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного з параметрів проекту.
Метод "сценаріїв"	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах.
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв. Під час застосування даного методу застосовуються такі величини, як: чистий дисконтований дохід; інтегральний ефект.

Джерело: сформовано автором за даними [20, 21]

У сучасних умовах господарювання зростає кількість та глибина загроз, які зумовлені внутрішнім та зовнішнім середовищем. Ідентифікацію ризиків можна здійснювати, визначаючи їх вплив на цілі діяльності підприємства. Система ризик-менеджменту виступає елементом пропередження ризиків, інструментом зниження небезпек у діяльності підприємств.

Можливість передбачення настання ризику дозволяє розробити і впровадити заходи мінімізації негативного впливу. Таким чином, управління ризиками відіграє важливу роль у системі управління підприємством.

Врахування ризиків забезпечує досягнення стратегічних організаційних цілей та сприяє ефективній діяльності підприємства та окремих структурних підрозділів.

Для оцінки можливих втрат від настання ризикової події можна здійснити відповідну кількісну оцінку. Ризик отримує математично виражену ймовірність настання втрат. Ймовірність – можливість отримання конкретного результату.

Метод теорії ймовірності передбачає настання події, що зумовлює вибір із можливих подій найбільш привабливої. Критерій вибору – математичне сподівання.

Управління ризиками розглядають, як мінімізацію ризикової події на результати діяльності підприємства. Включає такі етапи: розробка заходів оптимізації ризику, прийняття управлінського рішення щодо реалізації цих заходів, контроль за реалізацією розроблених заходів [16].

## 1.2. Стратегії управління ризиками

Управління сільськогосподарськими та іншими діловими ризиками зазвичай передбачає використання більш ніж одного підходу. Суб'єкт господарювання може уникнути, поглинути або передати ризики. Ігнорування ж ризиків найгірше впливає на управління діяльністю [22].

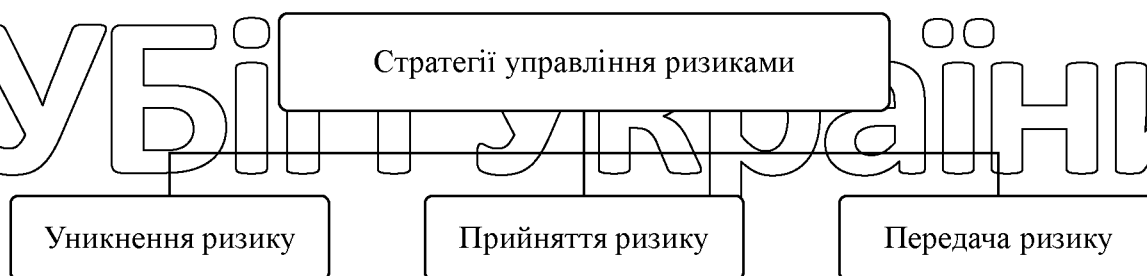


Рис. 1.6. Страхування управління ризиками

Джерело: сформовано автором за даними [22]

Уникнення ризику - це поширений підхід до управління ризиками. Сільськогосподарські виробники, фінансові компанії та інші суб'єкти господарювання часто приймають раціональні рішення для зниження ризику шляхом завчасного його уникнення [22].

Виробники усвідомлюють, що їхня виробнича діяльність є відносно ризикованою у зв'язку з тим, що вони використовують техніку та мають справу з тваринами. Тому під час використання техніки та розведення худоби керівники та працівники часто користуються різними засобами захисту. Захисні перегородки, відділяють операторів від рухомих частин обладнання. Крім цього, оператори проходять навчання з техніки безпеки, що до вимикання двигунів або встановлення ручного гальма перед покиданням машини. Що стосується розведення худоби, працівники часто використовують пристрої для стримування рухів тварин під час використання медичних засобів для тварин [22].

Іноді компанії уникають ризику шляхом відмови від інвестування певних проєктів. Компанії впроваджують виробничі правила техніки безпеки, щоб знизити рівень травматичності на виробництві та завчасно підготувати заміну керівників на випадок їхньої хвороби чи смерті [22].

Щоб захистити себе від фінансових ризиків, сільськогосподарські виробники та інші компанії часто утримуються від позичення коштів, закупівлі неперевіраних технологій, інвестицій у високоризикові проєкти, а також намагаються співпрацювати з одним постачальником матеріально-технічних ресурсів та одним покупцем виготовленої продукції. Крім того, перш ніж обрати новий вид насіння та хімікату, виробники спочатку їх перевіряють [22].

Хоча на перший погляд стратегія уникнення є розумним підходом до управління ризиками, вона швидше всього не допоможе максимізувати очікувані прибутки. Іншими словами, високоризикові підприємства зазвичай мають інший потенціал для отримання високих прибутків. Отже, стратегія уникнення ризику може викликати зменшення середньої прибутковості. Щоб зробити правильний вибір потрібно постійно оцінювати співвідношення між прибутковістю та рівнем ризику [22].

Іноді керівники сільськогосподарських та інших компаній вважають на краще самотійно утримувати або приймати ризик. Проте, у цьому випадку компанії вживають всіх можливих заходів, аби забезпечити себе від збитків.

Виробники можуть використовувати диверсифікацію на рівні підприємства або регіону. Щоб захистити від фінансових та виробничих ризиків, можна

сформувати резерви надлишкових коштів, підвищувати можливості здійснювати запозичення та підтримувати достатній рівень власного капіталу. Виробники також можуть збільшити доходи господарства за рахунок грошових надходжень

з джерел, не пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом, які

диверсифікують їхні доходи. Надання землі, сільськогосподарської техніки та худоби в оренду, або спільне використання забезпечує додаткові можливості для управління ризиками [22].

Крім уникнення або прийняття ризику сільськогосподарські виробники та

інші підприємства часто використовують стратегії передачі ризиків. На ринку

фінансових послуг функціонують спеціалізовані компанії, які беруть на себе ризик, стягуючи за це певну плату. Також можна скористатися такими

фінансовими інструментами, як форвардні контракти, ф'ючерси та товарні

опціони, за допомогою яких можна зафіксувати ціни на матеріально-технічні

ресурси або готову продукцію на певному рівні. Ризик, пов'язаний із життям,

здоров'ям та майном, можна відобразити на організованих ринках страхування.

У розвинутих країнах світу широко представлені продукти страхування, які передають ризики врожайності або доходу [22].

Деякі ризики можуть зачіпати фінансову сферу у широкому масштабі.

Нещодавній глобальний економічний спад зачепив більшість секторів економіки в усьому світі. Такі ризики часто називають «ринковими» або «системними».

Через те що вони впливають одночасно на багато секторів економіки їх

неможливо диверсифікувати. Тому найкращою назвою, яка описує їхню суть –

«ризики, що не диверсифікуються» [22].

Багато ризиків характерні лише для певного сектору чи регіону. Навіть якщо ризики не є унікальними, а лише не корелюються з іншими ризиками, це

характерні для інших секторів чи регіонів, то вони називаються «несистемними» або «ризиками що диверсифікуються». Саме такі ризики можуть бути зменшені фінансовими, кредитними та страховими компаніями шляхом об'єднання їх у портфель, який буде основною базою для комерційної діяльності цих компаній.

Формування портфелів з ризиків, які майже не корелюються між собою є основою всієї страхової діяльності [22].

Страховання – це спосіб захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб в умовах ринкової економіки.

Закон України «Про страхування» має наступне визначення: «Страховання

це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі настання певних подій, визначених договором страхування або чинним законодавством за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів» [23].

У термінологічному словнику страховий захист визначається як «економічні відносини, пов'язані із запобіганням, локалізацією руйнівних наслідків стихійних і інших лих, а також із безумовним відшкодуванням завданих збитків» [24].

В іншому джерелі страховий захист трактується як система «економічних розподільчих і перерозподільних відносин, що склалися у процесі запобігання і відшкодування збитків, завданих конкретним об'єктам, матеріальним цінностям юридичних і фізичних осіб, життю і здоров'ю громадян [25].

До основних ознак, що визначають специфічність страхування як економічної категорії відносять (рис. 1.7).

Ознаки страхування

випадковий характер настання

надзвичайність наресного збитку

необхідність відшкодування втраг

### Рис. 1.7. Основні ознаки страхування

Джерело: сформовано автором за даними [26]

Сутність і призначення і призначення страхування проявляються через його функції (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Функція страхування

Джерело: сформовано автором за даними [26]

В межах відновлюваної функції відбувається розподіл грошової форми власності серед учасників процесу страхування у зв'язку з наслідками страхових подій.

Попереджувальна функція проявляється у фінансових заходах по зменшенню страхового ризику за рахунок частини коштів страхового фонду.

Ощадна функція страхування виявляється при страхуванні життя.

Контрольна функція – полягає в цільовому формуванні та використанні коштів страхових фондів [26].

Страхування базується на принципах, які визначають можливість певного об'єкта бути застрахованим та встановлювати межі страхової відповідальності.

Міжнародна асоціація органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS) розробила основні принципи страхування, які можуть використовуватися для формування системи національних принципів страхування. Розглянемо принципи страхування в (табл. 1.5)

Таблиця 1.5.

### Характеристика принципів страхування

Принцип страхування	Розкриття сутності принципів
Конкурентність	Вільний вибір видів страхування та рівні можливості у здійсненні діяльності страхувальників та страховиків. Антимонopolна політика держави, яка є важливим чинником у формуванні цивільного страхового ринку
Страховий ризик	Ймовірна подія або сукупність подій на випадок яких здійснюється страхування
Страховий інтерес	Матеріальна зацікавленість у страхуванні впливає з права власності або володіння тим чи іншим об'єктом. Власники зацікавлені у збереженні вкладених у об'єкт коштів. Страховики мають інтерес отримати прибуток
Максимальна сумлінність	Надійне страхування можливе лише за умов високого рівня довіри між сторонами
Відшкодування в межах реально завданих збитків	Страхові відшкодування не повинні приносити страхові прибутки
Франшиза	Частина збитків що не відшкодовуються страховиком згідно договору страхування. Розрізняють умовну та безумовну франшизу
Суброгація	Передання страхувальником страхового права на стягнення заподіяної шкоди з третіх осіб у межах виплаченої суми
Контрибуція	Право страховика звернутися до інших страховиків, як несуть відповідальність перед одним і тим самим страхувальником, з пропозицією розділити витрати з відшкодування збитків
Співстрахування	Страхування об'єкта за одним договором кількома страховиками з визначеними правами і обов'язками кожного
Перестраховання	Страхування одним страховиком на визначених договором умовах ризику виконання частини своїх обов'язків перед страхувальником у іншого страховика чи перестраховика
Диверсифікація	Поширення активності страховиків за рамками основного бізнесу.

Джерело: сформовано автором за даними [27]

### 1.3. Страхування, як засіб мінімізації та управління ризиками в аграрному секторі

Світовий досвід свідчить, що страхування сільськогосподарських культур – дієвий метод боротьби з природними ризиками, який забезпечує фінансову стійкість аграрних підприємств. Україна має певний досвід агрострахування сільськогосподарських культур та багаторічних насаджень. Страхова система в сільському господарстві України знаходиться на сучасному етапі ринкових перетворень у стадії активного становлення: змінюються принципи, цілі, завдання агрострахування. Розглянемо основні етапи розвитку агрострахування в Україні (рис. 1.9).



**Рис. 1.9** Історія розвитку агрострахування в Україні

Джерело: сформовано автором за даними [28].

Агрострахування - це вид послуги, за якою виробник (страхувальник) передає страховий ризик іншій стороні (страховику) відповідно до умов оформленого договору (страхового полісу). Страхувальник сплачує страховику страхову премію як плату за прийняття ризику та покриття інших витрат компанії.



Страхові події можна об'єднувати в пули для диверсифікації ризиків та зменшення середнього рівня ризиків. Об'єднання ризиків у пули може знадобитися у певні періоди, або для певних галузей економіки чи регіонів [29].

Страхування ризиків в аграрному секторі - важливий елемент системи фінансово-кредитного забезпечення виробників сільськогосподарської продукції. Виступає постійним процесом соціально-економічного розвитку агросектору, захищаючи не лише майно агровиробника в момент настання страхового випадку – відшкодуванням збитків, але й усунення непрямих збитків, що виникають в результаті знищення, ушкодження майна. Основною метою страхування є не тільки охорона майна, але і забезпечення умов для гармонійного розвитку галузі.

Основні причини необхідності сільськогосподарського страхування:

1. Високий ступінь ризиків сільськогосподарської діяльності. Особливо рослинництва, результат якого залежить від впливу погодно-кліматичних умов.

2. Низький рівень розвитку сільськогосподарського страхування. Серед переліку причин відставання більшості господарств виділимо чотири основних:

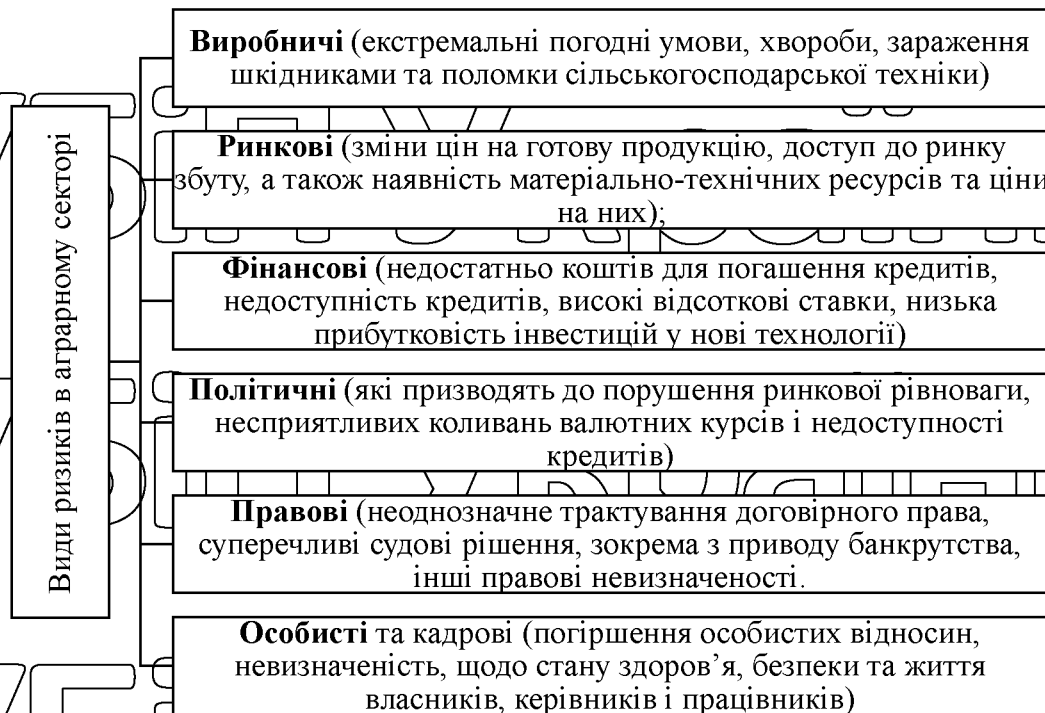
- негативний досвід страхування в минулому;
- очікування допомоги з боку держави;
- страх змін;
- забагато рішень, замало часу [28].

3. Зміни державної політики – підтримки агровиробництва у зв'язку з вступом України у СОТ. Окрім скорочення заходів державної підтримки, СОТ має широкий перелік прийомів державного регулювання, які не мають, або мають незначний вплив на стимулювання розвитку виробництва. До яких належать: заходи «зелений кошток», субсидування системи агрострахування, профілактика заражень і боротьби з шкідниками рослин та інші [29].

4. Зарубіжний досвід страхування сільськогосподарських ризиків. Країни світу, що знаходяться в сприятливіших кліматичних умовах ніж Україна, активно розвивають даний інструмент забезпечення продовольчої безпеки.

5. Стимулювання інвестицій. Інтеграційні процеси в агросекторі створення великих агрофірм, агрохолдингів й значний приплив інвестицій, спрямованих в сучасні технології. У цьому випадку страхування виступає не лише надійним способом підтримки та фінансової стійкості, але й інструментом збереження великомасштабних вкладень, примножуючи їх механізмом припливу додаткових інвестицій [30].

Під ризиками агросектору маються на увазі події, які негативно впливають на виробництво сільськогосподарської продукції, або рентабельність [22].



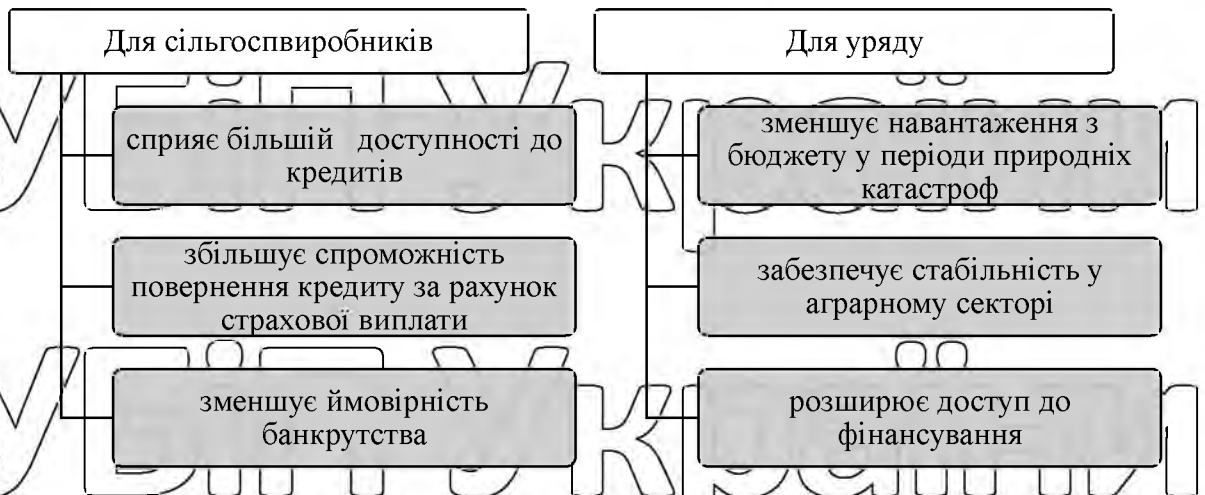
**Рис. 1.10. Види ризиків в аграрному секторі**

Джерело: сформовано автором за даними [22].

Основна проблема агрострахування в Україні – проблема довіри. Тільки 5% господарств планують та постійно користуються інструментами управління ризиками. Це пов'язано з завищеною вартістю страхування, необґрунтованою системою ціноутворення розміру премій, непрозорим процесом врегулювання збитку, довгою процедурою виплати відшкодування, відсутністю можливостей якісного перестрахування. В результаті чого виникає конфлікт інтересів: аграрії

не вірять страховим компаніям, а страхові очікують шахрайства і морального ризику з боку аграріїв [28].

Розглянемо основні переваги агрострахування для держави та для уряду (рис.1.11).



**Рис. 1.11. Отримана вигода співробітників та уряду**

Джерело: сформовано автором за даними [28].

В аграрному секторі найбільшими ризиками є погодні. Погодні ризики – це ризики зменшення обсягів, або повна втрата виробленої сільськогосподарської продукції через непередбачувані погодні обставини.

Можливо управляти погодними ризиками через:

- уникнення, запобігання та мінімізація наслідків ризикових подій;
- передача ризиків через інструменти страхування.

Роль страхування в забезпеченості аграрних підприємств від ризикових ситуацій складно переоцінити. Очевидно, що це потужний фінансовий стабілізатор, який дозволяє компенсувати збитки, спричинені настанням несприятливих подій технологічного і природного характеру [31].

Агрострахування характеризується комплексністю. Об'єкти страхування майна сільськогосподарських підприємств поділяються на такі групи (рис. 1.12).

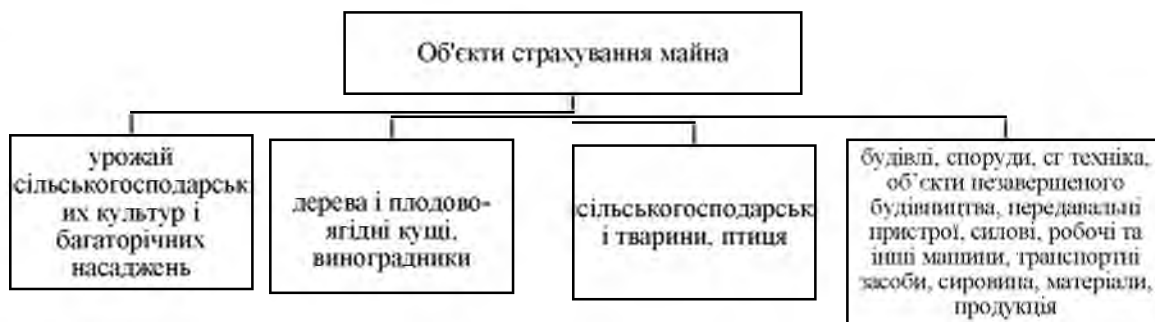


Рис.

### 1.12. Об'єкти страхування майна

Джерело: сформовано автором за даними [32].

В ідеалі, ризики, що підлягають страхуванню, мають відповідати ряду критеріїв, які наведені в (рис 1.13). Якщо ризики не відповідають хоча б одному з цих критеріїв, необхідно розробити додаткові стратегії для нівелювання цього недоліку. Дуже рідко вдається задовольнити всі описані вище критерії, тому страхові програми мають враховувати ці недоліки.

Ймовірність несприятливої події можна розрахувати. Для цього зазвичай потрібно мати великий масив високоякісних даних.

Можна прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок між виникненням ризику та збитків.

Ризик і розмір збитку знаходяться за межами контролю як застрахованої особи, так і страховика.

Ризик несприятливої події для одного застрахованого виробника не повинен повністю корелювати з ризиком інших виробників.

Рис. 1.13. Критерії страхування ризиків

Джерело: сформовано автором за даними [22].

Страхування це класичний спосіб максимально зменшити вплив погодних ризиків, властивих аграрному виробництву. Розглянемо основні його види (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

## Види страхування ризиків в аграрному секторі

Особливості	Переваги	Недоліки
<b>Страховання витрат на виробництво</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідно підтвердження витрат, якості ресурсів та забезпечення вчасності проведення робіт; бажано мати детальні технічні карти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує відшкодування витрат на виробництво;</li> <li>• дешевий вид страхування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відшкодовуються підтверджені витрати, можливий дохід та потенційна врожайність не враховується;</li> <li>• визначення додаткових заходів для зменшення впливу ризиків</li> </ul>
<b>Страховання перезимівлі озимих культур</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• методика оцінки збитку (пошкодження, або загибель рослин);</li> <li>• базовий термін страхування (грудень-березень)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відшкодування витрат на посів озимих культур у випадку пошкодження або загибелі протягом зими;</li> <li>• чіткі терміни виплати відшкодування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ускладнений огляд посівів весною;</li> <li>• відстрочка виплати відшкодування</li> </ul>
<b>Страховання врожаю</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• узгодження майбутньої ціни врожаю;</li> <li>• зазвичай страхують всі поля під культурою;</li> <li>• краще обирати короткий термін страхування, або поділити його на два періоди (зима, весна-літо);</li> <li>• враховується статистика по господарству</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• страхування вартості очікуваного врожаю;</li> <li>• страхові ризики детально описані;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складність оцінки збитків</li> </ul>
<b>Страховання доходу</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• узгодження прийнятого рівня ціни на продукцію;</li> <li>• узгодження базису ціни-індикатора та дати фіксування ціни;</li> <li>• опис ризиків, впливу та методики оцінки збитків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечує фінансову стабільність господарства;</li> <li>• ретельний вибір ризиків до страхування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• практично не використовується в Україні;</li> <li>• дорогий вид страхування</li> </ul>
<b>Страховання від одного або певних ризиків</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекомендований для страхування «нишевих» культур (град, град+бура, ураган+злива)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відносно дешевий вид страхування;</li> <li>• проста процедура оцінки збитків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збитки через наслідки незастрахованих ризикових подій</li> </ul>
<b>Індексне страхування</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• страхування забезпечується за середнім індексом, який базується на середніх показниках;</li> <li>• підходить для господарств середнього розміру, початківців, або без тривалої звітності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка збитків без огляду посівів;</li> <li>• відсутня франшиза;</li> <li>• чіткі терміни виплати відшкодування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик базису-відмінність показників у господарстві від визначеного індексу;</li> <li>• індекс або цінова складова не забезпечують достатнього фін. захисту</li> </ul>

Джерело: сформовано автором за даними [22].

Часто трапляються сільськогосподарські ризики, які не підлягають страхуванню, вони не відповідають одному або декільком критеріям, описаним в (рис.1.13). Такі ризики можна застрахувати лише через механізм перестраховання.

Ризики, які не можна розрахувати, перешкодою для розрахунку є відсутність високоякісних даних. Врожайність та ціни за тривалий проміжок часу найкраще підходять для розрахунку майбутнього ризику. Окремі виробники нашої країни, країни що розвивається, часто відчувають нестачу таких даних. У результаті цього, для визначення ставки страхової премії потрібно використовувати замість емпіричного параметричний підхід, що призводить до підвищення ставок страхової премії за рахунок збільшення навантаження.

Взаємозв'язок між збитками та причинами, що їх викликали, визначення причинно-наслідкових зв'язків між застрахованими та незастрахованими збитками складний процес. Наприклад, низький рівень врожайності може бути викликаний як застрахованими ризиками, такими як град, так і незастрахованими, такими як неякісне насіння. Проте, результати цих двох подій виглядають однаково, а витрати на здійснення моніторингу з метою уникнення цієї невизначеності часто завелика для продуктів агрострахування.

Моральний ризик стосується ситуацій, коли поведінка страхувальника впливає на ймовірність настання страхового випадку або розмір збитку, а як результат відшкодування. Складність, специфічність висока ціна моніторингу агровиробників створюють багато можливостей для несумлінної поведінки.

Корельований ризик. Сільськогосподарський ризик часто призводить до кореляції між контрагентами. Тобто несприятливі погодні умови впливають на цілий регіон, а не лише на одного виробника. Такі ризики потрібно об'єднувати у пули або диверсифікувати на регіональному рівні або на рівні галузей. Якщо первинні фінансові установи залишають за собою ризик, їхні резерви капіталу повинні бути вищими ніж для менш корельованих ризиків.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «БАЙЕР УКРАЇНА»

### 2.1. Загальна характеристика організаційно-господарської діяльності

#### ТОВ «Байер Україна»

«Байер» - міжнародна компанія, яка працює в сферах охорони здоров'я та сільського господарства, є частиною глобального концерну, штаб-квартира – Леверкузен (Німеччина) [41].

Концерн «Байер» представляє понад 350 компаній у всіх країнах світу. Для розділення операційного та стратегічного управління Байер АГ в 2003 році була перетворена в холдингову компанію ТОВ «Байер» [41].

В Україні підприємство було зареєстроване та додане до Єдиного Державного Реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємства та громадських формувань 11 листопада 1994 року. Засновником компанії ТОВ «Байер» є «Байер Глобал Інвестментс Бі. Ві» з часткою 100% [42, 43].

13 жовтня 2017 року концерн «Байер» уклав угоду з концерном «Басф» стосовно продажу певних бізнес сегментів захисту рослин [42].

7 червня 2018 року – компанія «Байер» завершила придбання акції американської компанії «Монсанто». Вартість найбільшого в історії агропромислового злиття склала 63,5 млрд. дол. США [45].

Наглядова рада компанії Байер складається з п'яти членів, востаннє змінювала свій склад 1 січня 2020 року. Штат підприємства включає більше ніж 700 співробітників, які представляють інноваційні продукти для українських споживачів, сприяють цифровій трансформації, вивадженні нових технологій та бізнес-моделей на ринку України. Компанія дотримується принципів сталого розвитку та несе соціально-етичну відповідальність [41].

Можна виділити такі головні напрямки бізнесу ТОВ «Байер» в Україні:

- аграрний підрозділ;
- фармацевтичний підрозділ;
- підрозділ безрецептурних препаратів;

адміністративні функції [42, 43].

Аграрний сектор компанії ТОВ «Байер» є одним з лідерів у сфері засобів захисту рослин. Портфоліо компанії включає: гербіциди, інсектициди, фунгіциди, протруйники, регулятори росту, прилипачі, препарати, які зберігають вологу [42, 43].

Український ринок засобів захисту рослин дуже динамічний, хоча його потенціал у десятки разів поступається об'ємам ринку США та Європейських країн, 1,5 рази ринку Росії і в 2 рази ринку Польщі [42, 43].

Після злиття «Байер» з «Монсанта» в компанії з'явився широкий асортимент високоякісного насіння гібридів кукурудзи та ріпаку бренду DEKALB. Портфоліо компанії налічує 30 гібридів кукурудзи з показником ФАО від 200 до 440 та 15 гібридів озимого ріпаку для трьох різних технологій вирощування. Відбувається постійне вдосконалення характеристик гібридів [46, 47].

Вирощування, розмноження, виробництво та обробка насіння кукурудзи відбувається в Україні. У вересні 2018 року в селі Почуйки (Житомирська обл.) увійшов в експлуатацію один із найбільших у Європі завод з доробки насіння кукурудзи. На заводі працює 100 постійних та 250 сезонних працівників. Завод

виробляючи близько 875 тис. посівних одиниць насіння гібридів кукурудзи DEKALB, забезпечує 2,5 тисяч клієнтів посівним матеріалом.

Насінневий завод має високий рівень автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів. Потужності заводу включають дві сушарки насіння, дві лінії калібрування та протруювання, лінію пакування та логістичний центр [48].

На території України демонстраційні дослідні центри (рис 2.1) ТОВ «Байер» розташовані в:

- с. Новаки, Лубенський р-н, Полтавська область (АгроАрена Центр);
- с. Кам'янка, Тернопільська область (АгроАрена Захід);
- с. Шевченкове, Жовтневий р-н, Миколаївська область (АгроАрена Південь);
- с. Вишневе, Балаклійський р-н, Харківська область (АгроАрена Схід);



м. Умань, Черкаська область (АгроАрена Умань) [49].



Рис.2.1. Байер АгроАрени в Україні

Джерело: сформовано автором [49]

Важливим напрямком діяльності аграрного підрозділу є розвиток цифрового сільського господарства та точного землеробства. Цифрова сільськогосподарська платформа ТОВ «Байер» - Climate FieldView в режимі реального часу оновлює карти полів, дозволяє оцінити їх візуальний стан, проаналізувати продуктивність, є простою в експлуатації та сумісною з більшістю сівалок, посівних комплексів, обирискувачів, комбайнів. Аграрії приймаючи рішення на основі аналізу даних, оптимізують свою господарську діяльність [50].

В ТОВ «Байер» розроблена програма лояльності «Байер АгроАльянс». В рамках програми клієнти накопичують бали за купівлю засобів захисту рослин та обмінюють їх на подарунки.

В Україні добре налагоджена мережа офіційних дистриб'юторів засобів захисту рослин та насіння. Процес дистрибуції в Україні розвивається згідно двох напрямків. З одного боку посилюється вплив великих дистриб'юторів, вони працюють з широким асортиментом товарів і великою кількістю споживачів.

Проте, гарні перспективи є і в малих дистриб'юторів, які можливо не настільки відомі в масштабі України, але прекрасно забезпечують свої райони чи навіть області. Вони обізнані в природно-кліматичних особливостях території та дуже важливі для кінцевого споживача [42, 43].

ТОВ «Байер» працює в Україні на двох ринках:

Ринку виробників сільськогосподарської продукції – окремі господарства, як юридичні особи, купують товари в офіційних дистриб'юторів та великої кількості дилерів, які використовують в процесі вирощування культур [42, 43].

Ринку дистриб'юторів – організації, які закуповують широкий асортимент товарів для подальшого перепродажу їх з прибутком для себе. Посередники надають клієнтам додаткові функції: кредитування, здійснюють доставку, надають гарантії і обслуговування [42, 43].

Канали збуту мають головне економічне завдання – ліквідація невідповідності, збалансування попиту і пропозиції. Світовому зростанню дистрибуції сприяє декілька економічних факторів: зростання масового виробництва на великих підприємствах, які розташовані на відстані від основних споживачів, зростання об'ємів продукції, збільшення кількості рівнів проміжних дилерів, завдання яких полягає в необхідності адаптації продуктів згідно потреб кінцевих споживачів забезпеченні їх необхідною кількістю товарів, у відповідних упаковках та потрібними видами товару.

Для швидкого та ефективного реагування на потреби українських споживачів в кожному регіоні закріплені один або кілька постійних співробітників компанії - регіональні менеджери, які надають послуги якісної та швидкої агрономічної експертизи та кваліфікованих консультацій для ефективного ведення сільського господарства



Сталий розвиток.

Зміна оперативних показників бізнесу [42].

На ринку захисту рослин в Україні існує високий рівень конкуренції.

Головні конкуренти «Байер» на ринку постачання засобів захисту рослин є світові хімічні компанії: «Сингента», «ДоуАгросайнсіс», «БАСФ», «Дюпон».

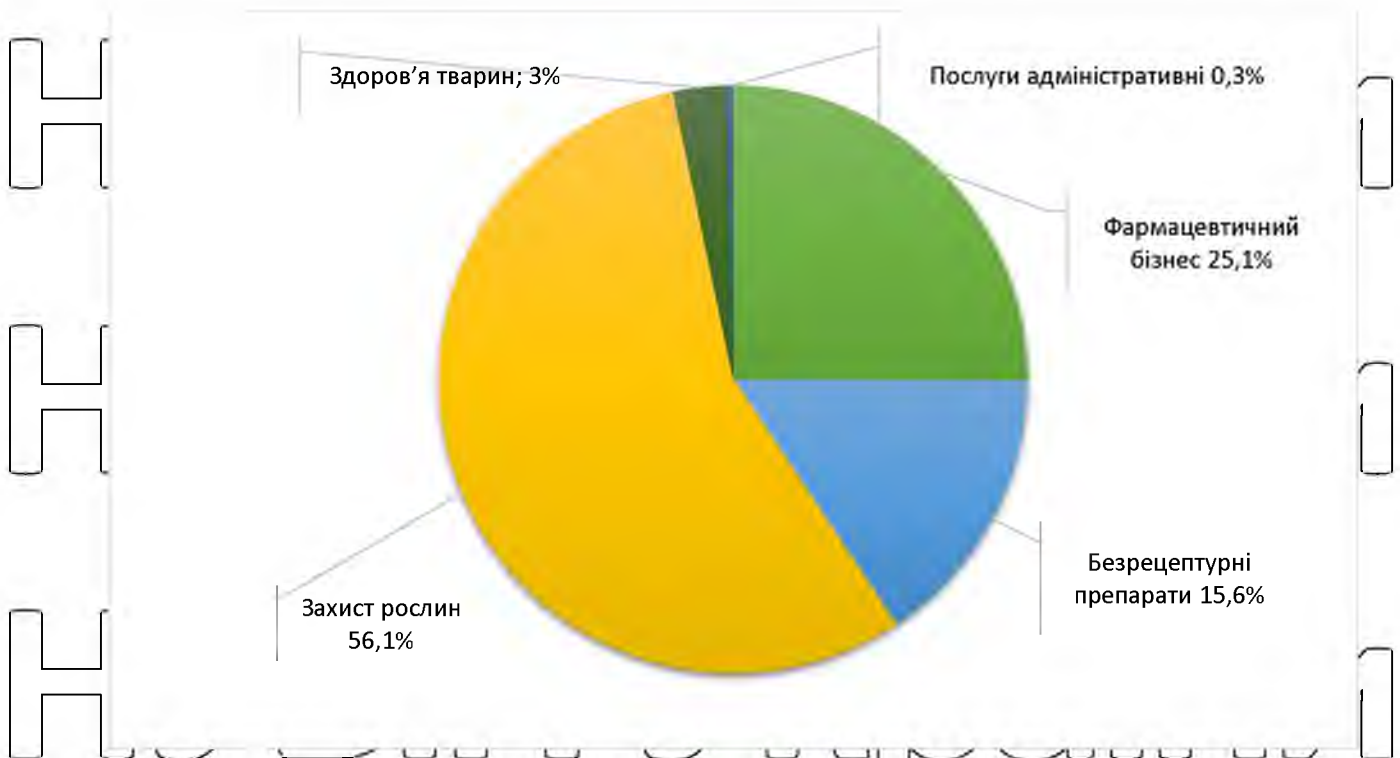
Менш впізнаванні іноземні гравці теж відомі на ринку і активно просувають свої товари: «ФМС», «Кемінова», «Нуфарм», «Ктефес», «Агрокемі» і виробники генетичних продуктів: «Агросфера», «Нертус», «Презенс», «Август».

Проаналізувавши діяльність компанії можемо визначили, що етап життєвого циклу на якому знаходиться ТОВ «Байер» - зрілість. В діяльності підприємства спостерігаються наступні ознаки: стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, впровадження інновацій.

## 2.2. Економічна діяльність ТОВ «Байер Україна»

Чистий дохід ТОВ «Байер» від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2020 році склав – 6353131 тис. грн. Розглянемо його структуру (рис 2.3). Більшу половину доходу підприємства формує група товарів «Захист рослин» – 56,1%, «Фармацевтичний бізнес» займає - 25,1%, «Безрецептурні препарати» - 15,6%, «Послуги адміністративні» складають незначну частку від доходу підприємства – 0,3%.

В серпні 2020 ТОВ «Байер» зупинили продажі товарів із групи «Здоров'я тварин» у зв'язку із глобальною угодою між групою «Байер» та групою «Еланко». В 2020 році частка групи товарів «Здоров'я тварин» складала 3%.



**Рис.2.3. Частка чистого доходу напрямків бізнесу ТОВ «Байер»**

Джерело: сформовано автором за звітністю ТОВ «Байер» [44]

Загальний чистий дохід в 2019 році зменшився в порівнянні з 2018 роком на 9,2%. 2019 та 2020 роки були стабільними за показниками доходу (рис. 2.1).

Чистий дохід підрозділу «Фармацевтичний бізнес» демонструє стабільний ріст протягом досліджуваних років на 1014212 тис. грн. в 2018 році до 1595388 тис. грн. в 2020 році, тобто на 15,6% в 2019 р. та 36% в 2020 р.

Чистий дохід підрозділу «Безрецептурні препарати» зменшився за досліджувані роки на 58245 тис. грн.

Чистий дохід підрозділу «Захист рослин» в 2019 році скоротився на 15,6%, а в 2020 на 10,7%, що пов'язано з несприятливими погодними умовами та зменшенням запасів товарів на складах дистрибуції [44].

ТОВ «Байер» досягаючи фінансових та нефінансових цілей піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Саме через це управління ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління ТОВ «Байер».

Таблиця 2.1.

## Чистий дохід ТОВ «Байер»

Продажі за підrozділами,	2018 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	2020 р. тис. грн.	Зміни, % 2018/2019	2019/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6964367	6322789	6353131	-9,2	0,5
Фармацевтичний бізнес	1014212	1172872	1595388	15,6	36,0
Безрецептурні препарати	1047694	972084	989449	-7,2	1,8
Захист рослин	4730619	3992220	3564143	-15,6	-10,7
Здоров'я тварин	168425	176809	187484	5,0	6,0
Послуги адміністративні	3417	8804	16667	157,7	89,3

Джерело: сформовано автором за звітністю ТОВ «Байер» [42, 43, 44]

Компанія діє у відповідності до інтегрованої системи управління (ІСУ), що забезпечує фундамент для існуючих та майбутніх систем управління, дотримання корпоративної політики та закону, ефективних способів роботи. Процеси та внутрішні вимоги визначають чіткі ролі та обов'язки [44].

Функція, чи організація у системі ІСУ повинна відповідати власній системі управління, потребам бізнесу та законодавстві. Головне завдання інтегрованої системи управління – сприяння ефективному управлінню ризиками [44].

Розглянемо можливі ризики аграрного підрозділу ТОВ «Байер».

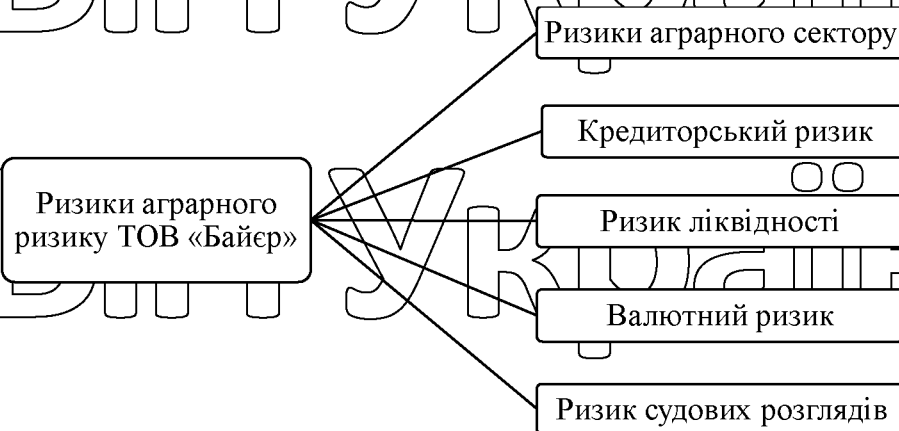


Рис. 2.4. Ризики аграрного ризику ТОВ «Байер»

Джерело: сформовано автором за звітністю ТОВ «Байер» [42, 43, 44]

Ризики аграрного сектору ТОВ «Байер» поділяються на: ризики фальсифікування продукції та ризики відсутності ефективної системи агрострахування.

На внутрішньому ринку України зосереджено 25-30% фальсифікованої продукції засобів захисту рослин, а в роздрібній торгівлі цей показник досягає 90%. Поява фальсифікованої продукції спричинена рядом наступних факторів, які не регулюються на законодавчому рівні:

- ввезення контрафактної, неякісної продукції з-за кордону;
- виготовленням фальсифікату всередині країни;
- повторне використання контейнерів з-під ЗЗР – повторно;
- продаж заборонених пестицидів;
- перенакування застарілих пестицидів [44].

Враховуючи нестабільність, погодні умови, глобальні зміни клімату та їх вплив на аграрний сектор впровадження ефективної системи агрострахування надзвичайно актуальне питання сучасності.

Кредиторський ризик ТОВ «Байер» стосується торгово дебіторської заборгованості, грошових коштів та їхніх еквівалентів. Максимальна сума ризику рівна сумі балансової вартості цих активів. Грошові кошти розміщуються в Українських банках і користуються високим рівнем ділової репутацією [44].

ТОВ «Байер» досліджує та аналізує кредитоспроможність своїх клієнтів. Компанія застосовує систему кредитних рейтингів, для управління ризиками.

Для фінансових активів, що оцінюються за амортизаційною собівартістю, створюються забезпечення очікуваних кредитних збитків [44].

Кредитні збитки для торгової дебіторської заборгованості рахуються за спрощеним підходом. Визначаються ставки збитків за історичними та перспективними даними, береться до уваги модель бізнесу покупців та економічна ситуація географічного регіону. Відповідно до рівня кредитно ризику заборгованість розподіляється на кошики до кожного з яких застосовуються визначені ставки очікуваних збитків [44].

Заборгованості боржників, по відношенню до яких порушено справу про банкрутство або аналогічні дії, підлягає індивідуальному тесту на зменшення корисності [44].

Ризик ліквідності полягає у невиконанні компанією зобов'язань.

Економічне планування та керівництво компанії відбувається у відповідності до процесів, узгоджених для групи «Байер» у ході стратегічного планування та перетворюються на конкретні цілі під час оперативного планування. Відбувається постійним ретельний моніторинг розвитку бізнесу, постійно оновлюються ключові показники управління та ефективності. Налагоджено процес детального бюджетування та прогнозування руху грошових коштів для виконання платіжних зобов'язань. На їх основі реалізуються стратегічні цілі та приймаються контрзаходи у разі відхилення від бюджету [44].

Таблиця 2.2.

#### Показники ліквідності оборотного капіталу на кінець періоду

Показник	2018	2019	2020
Запаси / DOR	58,8	93,7	104,2
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги / DSO	37,6	63,1	53,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги / DPO	13,7	20,8	14,8
Доля чистого капіталу у чистих продажах Net WoC / WSR (%)	5,5	8,9	9,3

Джерело: сформовано автором за даними [42, 44].

Один з головних показників моніторингу ліквідності, абсолютний показник — вільний грошовий потік. Він демонструє генерування вільно доступних фінансових ресурсів, відображає фінансову силу та прибуток компанії [44].

Для управління ліквідністю, станом на кінець 2019 року, компанія мала відкриті кредитні лінії в сумі 3625069 тисяч гривень, станом на кінець 2020 року - 3956965 тисяч гривень [44].



Валютний ризик полягає в негативному впливі на фінансові результати компанії за рахунок зміни курсу обміну валют, отримані в результаті операцій компанії [44].

Ризик судових розглядів. Позови проти Байер стверджують, що Раундап викликає рак. Байер довгий час заперечував це твердження, посилаючись на висновки вчених, Агентство з охорони навколишнього середовища в США на підтримку безпеки гербіцидів на основі гліфосату. Але попри доводи програвав суди. В травні 2019 року Байер засудили до виплати компенсації понад 2 мільярдів доларів. 30 липня кількість позовів досягла 18400.

Компанією було розроблено пакет з п'яти заходів, які включають як юридичні так і комерційні дії виключно для управління ризиком судового розгляду.

1. Веб-сайт: створення та просування нового сайту з науковими дослідженням, що стосуються безпеки гербіциду Раундап і запит на те, щоб Агентство з охорони навколишнього середовища в США затвердило відповідну позначку на етикетках препарату, яка міститиме посилання на сайт компанії. Сайт буде створено не залежно від того чи підтримають дану позначку на етикетці.

2. Ринок житлових приміщень: поки компанія залишиться на ринку газонів і садів вона зв'яжеться з партнерами для обговорення майбутнього продуктів на основі гліфосату на житловому ринку США, як стверджує переважна більшість позивачів у судовому процесі Раундап, що вони використовували продукт для газону та саду. Жодне із цих обговорень не вплине на доступність продуктів на основі гліфосату на ринках для професійних та сільськогосподарських споживачів.

3. Консультативна група: компанія заявила, що буде вивчати альтернативи спрямовані на вирішення потенційних майбутніх претензій, поданих окремими особами. Компанія розгляне питання щодо створення незалежної науково-консультативної групи, до складу якої входитимуть

зовнішні наукові експерти для аналізу наукової інформації щодо безпеки Раундап.

4. Переоцінка поточних зусиль щодо врегулювання існуючих претензій. Компанія заявила, що й надалі буде відкрита для обговорення врегулювання.

5. Продовжити апеляції. Хоча це не нові дії оскарження справ Hardeman, Pflod проти Байєр триватимуть через юридичний процес, який Байєр розглядає як крок, що допомагає керувати ризиком майбутньої відповідальності.

Байєр впевнений, що цей новий план юридичних і комерційних дій з п'яти пунктів забезпечить ефективний шлях для компанії керувати будь якими ризиками від потенційних, майбутніх судових розглядів Раундап.

### 2.3. Стратегія розвитку підприємства

Проаналізувавши діяльність підприємства вдалося виявити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також сформулювати стратегію досягнення цілей. Застосуємо метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – полягає в тому, що завдяки різним поєднанням переваг та недоліків, можливостей та загроз можна сформулювати найкращу стратегію для компанії відповідно до ринкового середовища (табл. 23).

Байєр – одна з провідних компаній у своїй галузі, яка зберігає домінуючу позицію на ринку. Критично проаналізуємо та переглянемо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз інтерактивний процес, який вимагає ефективною координації між різними відділами компанії такими як маркетинг, фінанси, операції, інформаційні системи управління та стратегічне планування.

Структура SWOT-аналізу допомагає організації визначити внутрішні стратегічні фактори, такі як сильні та слабкі сторони, зовнішні стратегічні фактори, такі як можливості та загрози.

Основна мета матриці SWOT полягає у визначенні стратегій, які фірма може використовувати для застосування зовнішніх можливостей, протидії загрозам, розбудови та захисту сильних сторін Байєр, а також для слабких сторін.

Таблиця 2.3.

## SWOT-аналіз ТОВ «Байер»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Світовий імідж компанії</li> <li>2. Висока якість, конкурентоспроможність продукції</li> <li>3. Стабільність попиту на продукцію</li> <li>4. Висококваліфіковані спеціалісти</li> <li>5. Лідируючі позиції на ринку засобів захисту рослин, продажів насіння ріпаку та кукурудзи</li> <li>6. Широкий асортимент продукції та його постійне розширення</li> <li>7. Орієнтація на клієнта</li> <li>8. Наявність</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку насіння та ЗЗР</li> <li>2. Відсутність механізму діагностики ризиків</li> <li>3. Довгий період наукових досліджень перед появою нової продукції</li> <li>4. Довгий процес реєстрації, сертифікації, патентування нової продукції</li> <li>5. Висока вартість продукції</li> </ol>
O – Можливості	T – Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виведення нової продукції на ринок</li> <li>2. Велика доступність наукових ресурсів</li> <li>3. Стрімкий інноваційний розвиток</li> <li>4. Зростання популярності ресурсозберігаючого землеробства в Україні</li> <li>5. Відмова аграріїв від класичних інструментів кредитування</li> <li>6. Поява нових дистриб'юторів та посилення співпраці з існуючими</li> <li>7. Додаткові шляхи мотивації працівників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку</li> <li>2. Низька ціна аналогічних товарів конкурентів</li> <li>3. Ризик інновацій</li> <li>4. Формування резистентності шкочочинних організмів до препаратів компанії</li> <li>5. Зміна клімату</li> <li>6. Зміна вподобань споживачів</li> <li>7. Погіршення економічного стану виробників, що може привести до зниження рівня продажів на товари</li> </ol>

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо сильні сторони Байер – внутрішні стратегічні фактори. Як одна з провідних організацій у своїй галузі Байер має чисельні переваги, які дозволяють їй процвітати на ринку. Ці сильні сторони допомагають їй не тільки зберігати свою частку на існуючих ринках, але й допомагають проникнути на нові ринки.

Сильні сторони Байер – внутрішні стратегічні фактори:

- Потужний вільний грошовий потік – Байер має потужні вільні грошові потоки, які забезпечують ресурси в руках компанії для розширення нових проектів.
- Високий рівень задоволеності клієнтів – компанія зі своїм спеціальним відділом управління взаємовідносинами з клієнтами може досягти високого

рівня задоволеності клієнтів серед нинішніх клієнтів і хорошого капіталу бренду серед потенційних клієнтів.

- Висококваліфікована робоча сила завдяки успішним програмам навчання.

Байер інвестує величезні ресурси в навчання та розвиток своїх співробітників, що призводить до створення робочої сили, яка не тільки має високу кваліфікацію, але й вмотивовану досягати більшого.

- Потужна база надійних постачальників сировини, що дозволяє компанії подолати будь які вузькі місця поставок.

- Успішний досвід інтеграції фірм шляхом злиття та поглинання. За останні кілька років компанія успішно об'єднала ряд технологічних компаній, щоб упорядкувати свою діяльність та побудувати надійний ланцюг поставок.

- Портфель сильних брендів – протягом багатьох років Байер інвестував у створення сильного портфелю брендів, що може бути надзвичайно корисним, якщо організація хоче розширюватись до нових категорій продуктів.

- Успішний досвід розробки нових інноваційних продуктів.

Слабкі сторони Байер – внутрішні стратегічні фактори:

Слабкі сторони Байер – внутрішні стратегічні фактори, та області які компанія може покращити. Стратегія полягає в тому, щоб зробити вибір, а слабкі області компанія може покращити за допомогою SWOT-аналізу та розширити свою конкурентну перевагу та стратегічне позиціонування.

- Обмежений успіх за межами основного бізнесу – незважаючи на те, що Байер є однією з провідних компаній у своїй галузі, вона зіштовхнулася з проблемою переходу до інших сегментів продукції з її нинішньою культурою.

- Високий рівень втрат робочої сили у порівнянні з іншими організаціями в галузі Байер має вищий рівень звільнень, через що компанія змушена втрачати набагато більше порівняно зі своїми конкурентами на навчання та розвиток своїх співробітників.

- Збут продукції залишає бажати кращого. Незважаючи на успішність продукту з точки зору продажу, його позиціонування та унікальна торгова

пропозиція чітко не визначені, що може призвести до атак у цьому сегменті з боку конкурентів.

- Організаційна структура сумісна лише з поточною бізнес-моделлю, що обмежує розширення сусідніх сегментів продуктів.

- Не дуже добре прогнозує попит на продукцію, що призводить до більшого рівня втрати можливостей порівняно з конкурентами. Через це залишається великий обсяг запасів в порівнянні з конкурентами. Причина цього Байер не дуже добре прогнозує попит, тому у кінцевому підсумку зберігає більші запаси як у компанії, так і в каналі.

- Компанія не в змозі впоратися з проблемами, такими як нові гравці в сегменті і втрачає невелику частку ринку в нішевих категоріях. Щоб протистояти цим проблемам Байер повинен створити внутрішні механізми зворотного зв'язку, безпосередньо з відділом продажів на місці.

Можливості Байер – зовнішні стратегічні фактори:

- Нова технологія дає можливість Байеру практикувати диференційовану стратегію ціноутворення на новому ринку. Це дозволить компанії підтримувати своїх лояльних клієнтів чудовим сервісом і залучити нових за допомогою інших цінових пропозицій.

- Низький рівень інфляції забезпечує більшу стабільність на ринку, дає змогу клієнтам Байер кредитувати за нижчими процентними ставками.

- Економічний підйом і збільшення витрат клієнтів після років рецесії та повільних темпів зростання галузі – можливість для Байер залучити нових клієнтів і збільшити свою частку на ринку.

- Розвиток ринку призведе до нечіткості переваг конкурентів і дозволить Байер підвищити свою конкурентоспроможність порівняно з іншими конкурентами. Урядовий зелений рух також відкриває можливість для закупівлі продукції Байер державою, а також федеральними державними підрядниками.

- Нова екологічна політика – нові можливості створюють різні умови для всіх гравців галузі. Це прекрасна можливість для Байер розкрити переваги для

нових технологій і отримати частку ринку в новій категорії продуктів.

- Основні концепції організацій можуть бути успішними в подібних інших сферах продуктів.

Загрози Байер – зовнішні стратегічні фактори:

- Зміна купівельної поведінки споживачів з онлайн-каналу може бути загрозою для існуючої моделі ланцюга поставок, керованої фізичною інфраструктурою

- Оскільки компанія працює в багатьох країнах вона піддається коливанням валют, особливо з огляду на нестабільний політичний клімат на ряді ринків у всьому світі.

- Попит на високорентабельну продукцію має сезонний характер, і будь-яка малоімовірна подія в пік сезону може вплинути на прибутковість компанії короткостроковій та середньостроковій перспективі.

- Імітація підробки та продукт низької якості також є загрозою для продукції Байер особливо на ринках, що розвиваються / ринках з низьким рівнем доходу

- Дефіцит кваліфікованої робочої сили на певних світових ринках становить загрозу стабільному зростанню прибутків для Байер на цих ринках.

- Зростання сильних сторін місцевих дистриб'юторів також становить загрозу на деяких ринках, оскільки конкуренти можуть платити місцевим дистриб'юторам вищий відсоток від прибутку.

- Байер може бути підданий різним вимогам щодо відповідальності через зміну політики на цих ринках

Обмеження SWOT-аналізу для Байер

Незважаючи на те, що SWOT-аналіз широко використовується як інструмент стратегічного планування він має певну частку обмежень. Певні здібності або фактори можуть бути як сильною, так і слабкою стороною одночасно. Це одне з основних обмежень SWOT-аналізу. Наприклад, зміна екологічних норм може бути як загрозою для компанії так і можливістю в тому сенсі, що вона дозволить компанії бути в рівних умовах або мати певну перевагу

перед конкурентами, якщо вона зможе розробляти продукти швидше ніж конкуренти.

SWOT-аналіз не показує, як досягнути конкурентної переваги, тому він не повинен бути самоціллю.

Матриця є лише відправною точкою для обговорення того, як можна реалізувати запропоновані стратегії та дає оцінку, але не план впровадження, заснований на стратегічній конкурентоспроможності Байер.

SWOT-аналіз – це статистична оцінка з невизначеними перспективними змінами. Зі зміною обставин, можливостей загроз і стратегій динаміка конкурентного середовища може не виявлятися в одній матриці

SWOT-аналіз – може призвести до того, що фірма надто акцентує увагу на одному внутрішньому, або зовнішньому факторі при формуванні стратегії.

Попри сказане вище, можемо зробити певні висновки: підприємство має достатньо сильних сторін, які переважають над його слабкими сторонами. Можливості підприємства переважають над загрозами. Тому підприємству необхідно використати свої сильні сторони, для знешкодження зовнішніх загроз.

Для аналізу зовнішнього оточення компанії був застосований простий, але інформативний метод PEST – аналіз. Він передбачає поділ всієї сукупності факторів зовнішнього середовища на чотири групи:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу), аналізуючи можливі сценарії розвитку подій по кожній групі зазначених факторів. Використання результатів, отриманих за цим методом дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи у відповідності від опрацьованих сценаріїв розвитку складових макрооточення компанії.

Таблиця 2.4.

## PEST -аналіз ТОВ «Байер»

<b>P – політичний</b>	<b>E – економічний</b>
1. Популяризація органічного виробництва 2. Державна підтримка сільгосподарських виробників 3. Перехід до європейських стандартів застосування пестицидів 4. Регулювання на державному рівні ввезення пестицидів 5. Відкриття ринку землі	1. Позитивна динаміка на світовому ринку використання пестицидів 2. Високий потенціал для вітчизняного насінневого виробництва, наразі 70% насіння імпортованого 3. Можливість виробництва вітчизняного сертифікованого насіння за привабливішою ціною, через економію коштів на логістиці. 4. Кредитування сільгоспвиробників за високою відсотковою ставкою.
<b>S- соціально-культурний</b>	<b>T - технологічний</b>
1. Підвищений соціальний інтерес до питань здоров'я 2. Зміна стилю життя підвищить перспективу точного землеробства в Україні 3. Зростання кількості та кваліфікації персоналу в аграрній секторі зумовлене збільшенням попиту та престижності даної сфери 4. Стрімкий процес урбанізації сприятиме укрупненню бізнесу	1. Зміцнення технологій за допомогою досліджень та розвитку 2. Виведення нових сортів та гібридів рослин, адаптованих до зміни клімату

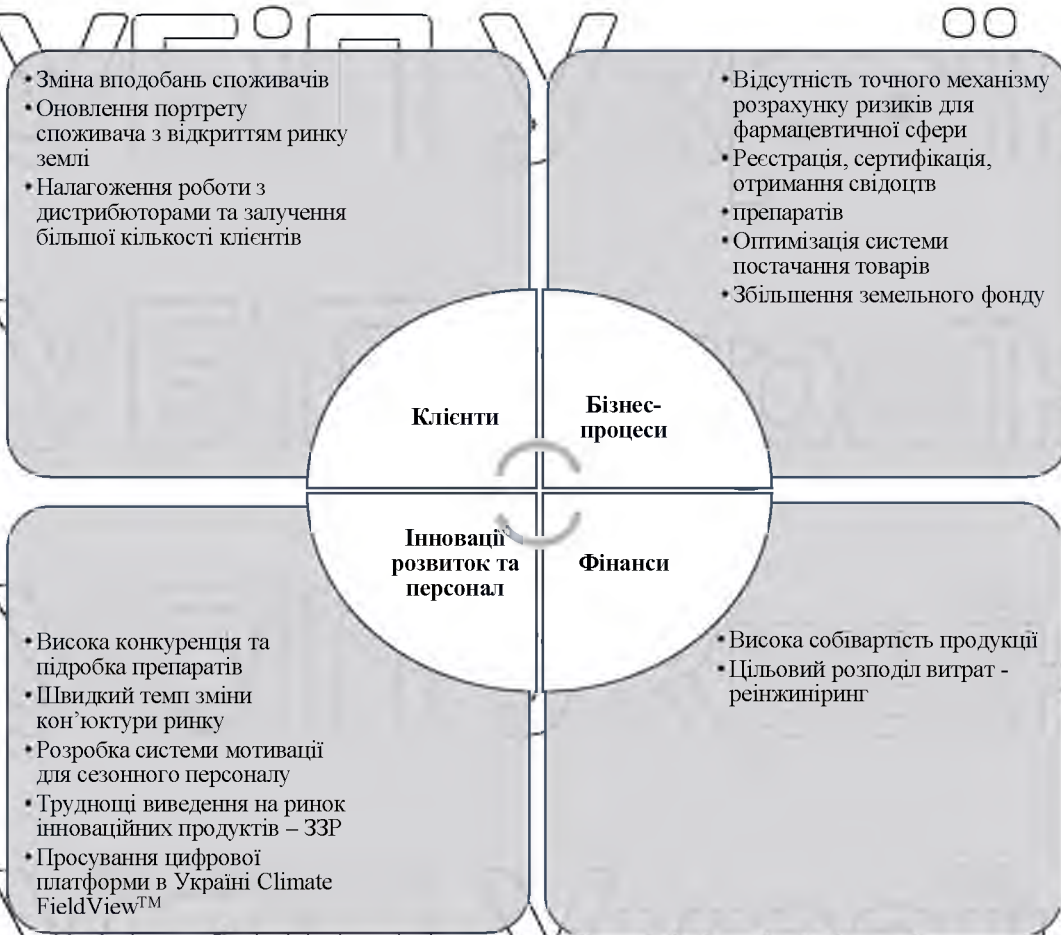
Джерело: сформовано автором.

Метод є необхідний для використання в практиці ТОВ «Байер», оскільки компанія є міжнародною та повинна враховувати особливості роботи в Україні. PEST-аналіз завершується оцінкою сили впливу різних груп факторів на діяльність організації. Це дає змогу керівництву організації визначитися, яким групам факторів слід приділити більше уваги, а на які не варто витрачати багато часу.

В рамках роботи було проаналізовано проблемні області компанії Байер за такими категоріями:

- Клієнти;
- Бізнес-процеси;
- Інновації розвиток та персонал;
- Фінанси.





**Рис. 2.5. Проблемні області ТОВ «Байер»**

Джерело: сформовано автором

Було визначено головну мету «Байер»: «Збільшення частки продажів засобів захисту рослин, насіння кукурудзи та ріпаку в Україні.»

Для досягнення головної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного працівника у стратегічний успіх підприємства в цілому.

Для відображення цілей компанії використано комплексний підхід, створено систему цілей – «дерево цілей», яка відповідає потребам підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.



Рис. 2.6. Дерево цілей ТОВ «Байер»

Джерело: сформовано автором

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість, розгортваність, співвідносна важливість.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Впровадження програми страхування нескhodів та неперезимівлі агропродукції

Розглянемо варіант програми агрострахування ризиків при веденні сільськогосподарського виробництва, а саме при вирощуванні ріпаку.

Вирощування озимого ріпаку є рентабельним та буває ризикованим бізнесом. Запропонована комплексна програма вирощування ріпаку дозволить мінімізувати можливі ризики.

«Технологія 360°» - комплексна програма для озимого ріпаку від Байер та DEKALB®. За умовами програми клієнту потрібно придбати і застосувати технологію вирощування озимого ріпаку від Байер + DEKALB® на площу від 200 гектарів:

- насіння – гібриди озимого ріпаку DEKALB® (DK Exception, DK Exodus DK Expansion, DK Expiro, DK Expower, DK Expression, DK Exprit, DK Exstorm, DK Extract, DK Imaret CL, DK Imistar CL, DK Imminent CL, DK Implement CL, DK Impression CL, DK Platinum, DK Seax, DK Sensei, DK Sequel) від 66 посівних одиниць;

- засоби захисту рослин – необхідно здійснити одну осінню фунгіцидну обробку посівів препаратами Тілмор® або Фолікур® від 160 літрів;

Насіння та засоби захисту рослин повинні бути придбані у офіційного дистриб'ютора. Якщо насіння придбане у субдистриб'ютора підприємству необхідно додати копію накладної, яка підтверджує купівлю субдистриб'ютора у офіційного дистриб'ютора.

Клієнт отримує комплексну страхову програму від PZU/ARX:

- страхова від нескhodів;
- страхова від неперезимівлі.

Ріпаківі поля застраховані комплексно від посіву до відновлення вегетації навесні (до 30 квітня 2022 року).

Страховою сумою виступає вартість технології Байєр + DEKALB® без ПДВ.



Рис. 3.1. Технологія 360° компанії Байєр.

Джерело: сформовано автором

Підприємству надається доступ до цифрової платформи Climate FieldView на один рік, що відкриває можливість швидкого і зручного супутникового моніторингу стану полів, в доступі карта здоров'я поля, вегетації і споживання води культурою.

Страховою програмою лімітується загальна кількість застрахованих площ незалежних господарств застраховано – 87 %, агрохолдингів – 13%. Кількість площ лімітується також по регіонам залежно від фактору ризику: схід – 51,3 %, південь – 20,5%, центр -12,8 %, захід та північ по 7,7%.

Основними перевагами програми страхування є:

1. Програма страхування діє з моменту посіву до моменту відновлення вегетації навесні.

2. Покриваються всі можливі погодні ризики.

3. Виплата страхового відшкодування здійснюється в гривнях.

4. Максимально спрощені процедури страхування.

5. Збільшення розміру страхової суми та зменшення розміру франшизи після внесення засобів захисту рослин.

6. Програма є унікальною на території України.

Програмою страхування «Технологія 360°» враховані всі погодні ризики для клієнтів ТОВ «Байер» та ТОВ «МОНСАНТО УКРАЇНА», які беруть участь у програмі страхування ріпаку з моменту посіву до відновлення вегетації навесні. В рамках програми покриваються всі погодні ризики, які призвели до недоотримання сходів або загибелі посівів.

Програма страхування складається з двох етапів: страхування від несходів та від неперезимівлі.

Таблиця 3.1.

### Етапи Технології 360°

1	2
Етап: Страхування від несходів	2 Етап: Страхування від неперезимівлі
Умови	купує препарати Тілмор® або Фолікур® ТОВ «Байер» на всю площу під

НУБІП у країїни

ви ля  
дл нас  
я інн  
кл я

НУБІП у країїни

іс ріп  
нт аку  
а DE  
КА  
LB

НУБІП у країїни

®  
на  
пл  
ощ  
у

НУБІП у країїни

від  
20  
0  
га.

Ст до до 108 дол/га (87 дол/га + 21 дол/га СЗР)

НУБІП у країїни

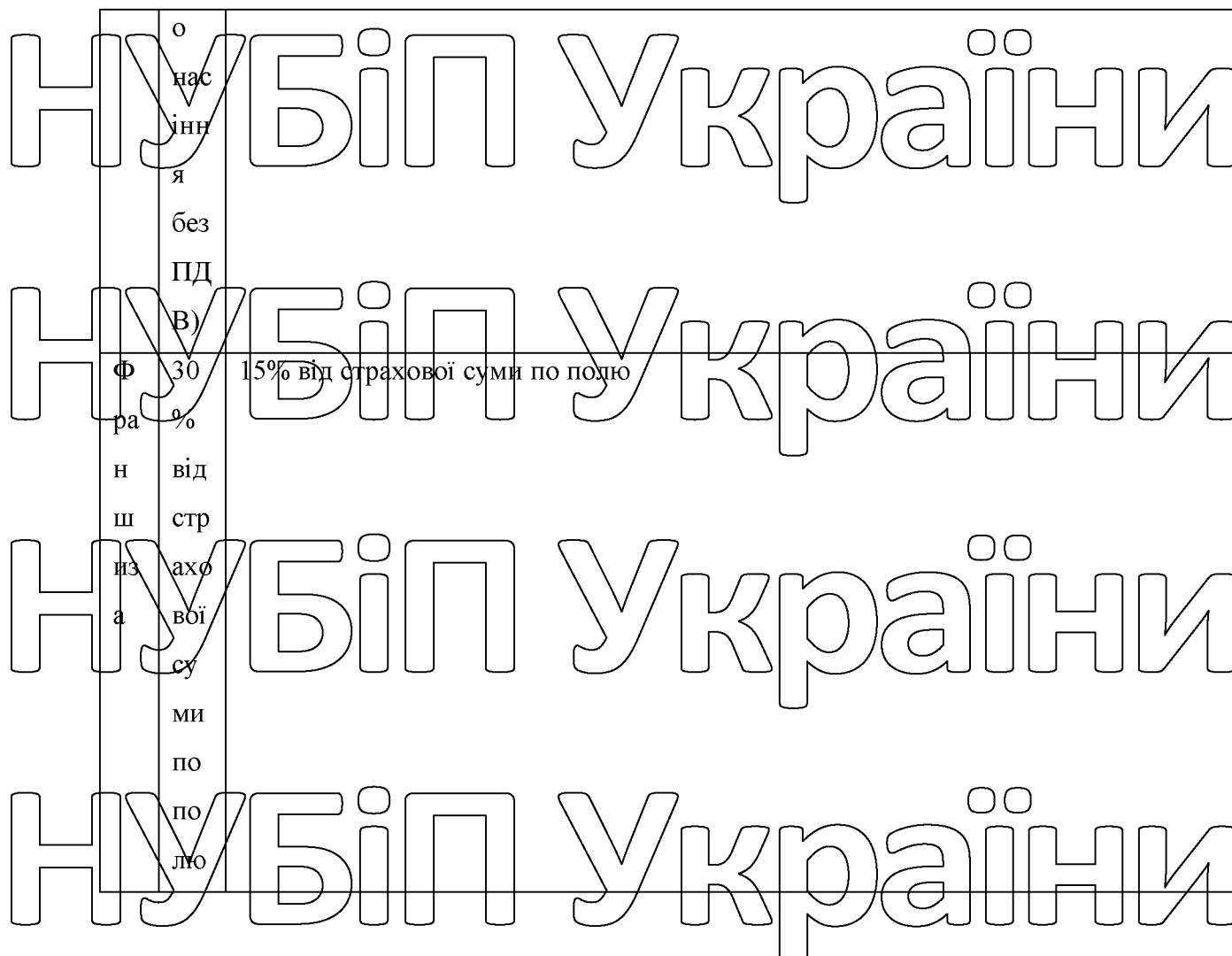
ра 87  
хо до  
ва л/г  
су а  
ма (фа

НУБІП у країїни

кти  
чн  
а  
вар  
гіс  
ть  
пр

НУБІП у країїни

ид  
ба  
ног



о нас  
інн  
я  
без  
ПД  
В)  
Ф 30 15% від страхової суми по полю  
ра %  
н від  
ш стр  
из ахо  
а вої  
су  
ми  
по  
по  
лю

Для отримання страховки від неспадів необхідно:

- За п'ять днів до посіву надіслати брокеру на пошту накладну на купівлю насіння ріпаку та отримати й заповнити заявку на страхування, додати карту полів. Дата накладної не раніше 01.06.2021.

- Здійснити посів і запросити страховика на огляд посіву з 1 серпня по 30 вересня в залежності від регіонів та граничних дат посіву провести спільний огляд посівів для активації страхового захисту.

- Отримати електронний сертифікат приєднання до програми страхування неспадів із зазначеним переліком застрахованих полів.

Для отримання страховки від неперезимівлі необхідно здійснити такі дії:

- Надіслати брокеру накладні для підтвердження купівлі Тілмор®/Фолікур® на всю площу під озимим ріпаком DEKALB®. Дата

накладної має бути з 01.07.2021 до 01.11.2021. Отримати і заповнити заявку на страхування.

- Отримати оновлений електронний сертифікат приєднання до програми страхування неперезимівлі.

- Отримати доступ до Climate FieldView.

Якщо клієнт не купляє засоби захисту рослин, він залишається на першому етапі до 30 квітня.

Страховим ризиком вважається загибель посівів озимого ріпаку через: вимерзання, випрівання, вимокання, льодової кірки, випирання, заморозку, посухи, суховію, граду, зливи, сильної зливи, дуже сильної зливи, тривалих дощів, ґрунтової кірки, сильного вітру, пилової бурі, пожежі, шквалу, смерчу, видування (здування), селю, лавини, земельного зсуву, протиправних дій осіб, епіфітотійного розмноження шкідників рослин, епіфітотійного розвитку хвороб рослин, інших несприятливих погодних умов, що перешкоджають появі сходів та вегетації рослин.

Страховими випадками є загибель застрахованих посівів озимого ріпаку. Під Загибеллю розуміється: відсутність сходів, загибель посівів. Критерієм загибелі посівів вважається наявна густина стояння рослин менше ніж 15 шт. на кв. м. в цілому на полі або його суцільній ділянці.

Якщо страхувальником прийнято рішення про подальше вирощування загиблих (пошкоджених) посівів та/або не здійснено робіт по знищенню застрахованих посівів до 15 травня 2022 року, виплата страхового відшкодування не здійснюється.

Строк страхування визначено від дати фіксації посіву до 30 квітня 2022 року. Граничний строк посіву залежить від областей України та офіційних рекомендацій виробника. Сільськогосподарський виробник повідомляє про посів за 3-5 днів до його початку.

Строки оглядів посівів:

- Для прийняття на страхування - від 01 серпня до 30 вересня в залежності від регіонів і граничних дат посіву.



- Для врегулювання збитків при неотриманні сходів або їх загибелі восени – протягом 15 днів після повідомлення про подію, яка може бути визнана страховим випадком, але не раніше ніж через 20 днів після закінчення посіву.

- Для врегулювання збитків при загибелі отриманих сходів внаслідок «зимових» ризиків березень – квітень 2022 р.

Програмою встановлено граничні строки посіву озимого ріпаку. Посів проводиться в терміни, згідно з рекомендаціями ТОВ «МОНСАНТО УКРАЇНА»:

Волинська, Рівненська, Київська, Чернігівська, Сумська, Полтавська, Харківська, Луганська, Донецька посів до 05.09; Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська, Дніпропетровська до 10.09; Кіровоградська та Запорізька до 15.09; Одеська, Миколаївська, Херсонська до 20.09. Здійснення посіву пізніше граничної дати припиняє можливість участі у програмі.

Існують агротехнічні вимоги до посіву озимого ріпаку. Глибина загортання насіння коливається в межах від 2 до 5 см. Норма висіву від 350 тис./га до 600 тис./га залежно від строку посіву. Ґрунт повинен мати дрібногрудочкувату структуру (грудки діаметром більше як 2 см не повинні перевищувати 30% всієї маси ґрунту в посівному шарі).

Вигодонабувач має здійснити наступні дії в разі настання страхового випадку.

1. Повідомити ПЗУ України про несприятливі погодні умови телефоном.

2. Написати заяву про подію, що має ознаки страхового випадку протягом 3 робочих днів. Заява буде надіслана на електронну адресу після повідомлення.

3. Погодити з експертом дату огляду постраждалих/загиблих посівів.

4. Провести огляд посівів. Присутність представника Байєр бажана.

5. Знищити посіви та надати акт знищення. Акт знищення надається до 15 листопада в разі загибелі посівів восени та до 15 травня в разі загибелі посівів після перезимівлі.

6. Надіслати запит до компетентних органів на обґрунтовану вимогу ПЗУ Україна. Довідка з компетентного органу необхідна коли експерт не може самостійно встановити причину збитку. Статистично до 3-5% від загальної кількості збитків.

### 3.2. Мультиризикове страхування як комплексна система захисту сільськогосподарського виробництва

Вирощування озимого ріпаку окрім ризиків несходів та неперезимівлі супроводжується ризиками весняно-літнього періоду. В рамках магістерської роботи було розроблено доповнення до «Технологія 360°» - «Технологія 360°+» до програми страхування озимого ріпаку від Байер та DEKALB® пропонуємо додати мультиризикове страхування врожаю на весняно-літній період.

Мультиризикове страхування передбачає страхування від переліку ризиків, пов'язаних з умовами, які можуть призвести до загибелі посівів культури або спричинити зниження обсягів врожаю нижче застрахованого рівня.

Комплекс страхових ризиків передбачає: випрівання, вимокання, суховії, посуху, град, удар блискавки, земельний зсув/сель, пожежу, зливу, повінь, епіфітотійний розвиток хвороб рослин, епіфітотійне розмноження шкідників рослин, крадіжка та протиправні дії третіх осіб.

За умовами мультиризикового страхування клієнту потрібно виконати умови програми страхування «Технологія 360°+» та додатково придбати та застосувати на посівах інсектицидний захист – одна весняна інсектицидна обробка посівів препаратами Біскайя® (норма витрати не менше 80 л/га), або Протеус® (норма витрати не менше 100 л/га).

Засоби захисту рослин повинні бути придбані у офіційного дистриб'ютора, якщо інсектицид придбаний у субдистриб'ютора підприємству необхідно додати копію накладної, яка підтверджує купівлю препаратів субдистриб'ютором у офіційного дистриб'ютора.

Клієнт отримує комплексну страхову програму від PZU/ARX - страхування від несподіваних та непереживаних та мультиризикового страхування на весняно-літній період.

Програма «Технологія 360°+» передбачає страхування ріпаку з моменту посіву до збору врожаю від зазначеного вище ряду ризиків для клієнтів ТОВ «Байер» та ТОВ «МОНСАНТО УКРАЇНА», які беруть участь у програмі страхування «Технологія 360».

Страховою сумою виступає вартість технології (насіння, фунгіцид, інсектицид) Байер + DEKALB® без ПДВ на площу від 200 га.

Франшиза змінюється залежно від показників врожайності ріпаку

Для отримання мультиризикового страхування необхідно здійснити такі додаткові дії.

- Надіслати брокеру накладні для підтвердження купівлі Біскайя®/Протеус® на всю площу під озимим ріпаком DEKALB®. Отримати і заповнити заявку на страхування.

- Скласти акт огляду посівів, який складається представником Страховика та господарства після проведеного огляду посівів.

Основні критерії прийняття на страхування: рослини, відновили вегетацію, рівномірні, добре розвинуті, густина від 15 шт. на 1 кв. м. Застрахована площа складає від 200 га на одне господарство. Генеральний договір укладається до 15 травня 2022 року.

- Клієнт повинен отримати оновлений електронний сертифікат приєднання до програми мультиризикового страхування. Страховка вступає в дію з дати складання акту огляду.

Якщо клієнт не купує засоби захисту рослин (інсектицид), він залишається на етапі страхування несподіваних та непереживаних до 15 травня 2022 року.

Страховим випадком вважається: неотримання або недоотримання врожаю сільськогосподарських культур через настання страхових ризиків

Застрахованою урожайністю визначають за допомогою середньої урожайності за 5 років. Показники врожайності перераховані на 14% вологості,

визначені у ц/га. В разі відсутності посівів ріпаку в конкретний рік урожайність приймається по району.

Врегулювання збитку проводиться методами визначення урожайності: біологічної, методом контрольного обмолоту. В разі пошкодження частини поля внаслідок впливу застрахованих ризиків, по площах, що постраждали проводиться визначення урожайності, а по площах, які не зазнали впливу ризиків, приймається застрахована урожайність.

Програмою установлено граничні строки збору озимого ріпаку. Збір проводиться в терміни, згідно з рекомендаціями ТОВ «МОНСАНТО УКРАЇНА»:

Волинська, Рівненська, Київська, Чернігівська, Сумська, Полтавська, Харківська, Луганська, Донецька посів до 15.09; Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Черкаська, Дніпропетровська до 20.08; Кропивницька та Запорізька до 25.08; Одеська, Миколаївська, Херсонська до 30.08. Здійснення збору врожаю пізніше граничної дати, припиняє можливість участі у програмі.

Для отримання страхового відшкодування страхувальник зобов'язаний:

1. Повідомити страхову компанію про настання страхового випадку через телефон, описавши страховий випадок.

2. Написати заяву про подію, що має ознаки страхового випадку протягом 3 робочих днів. Заява буде надіслана на електронну адресу після повідомлення.

3. Після повідомлення:

- про подію, що має ознаки страхового випадку, страховик/представник страховика за участю страховика (присутність представника Байер бажана) проводить огляд пошкоджених або загиблих посівів ріпаку та складає Акт огляду.

- після повідомлення про запланований початок збиральних робіт на застрахованих посівах ріпаку та фіксації події, що має ознаки страхового випадку, страховик/представник страховика за участю страховика (присутність

представника Байер бажана) проводить процедури визначення фактичної врожайності та складають Акт визначення врожайності ріпаку.

4. Розмір виплати страхового відшкодування залежить від відсотка зниження врожайності та розміру пошкодженої площі.

Таблиця 3.2.

### Тригери врожайності

Рівень зниження врожайності, %	Рівень покриття, % виплата відсутня	Франшиза
0-30		
30,01-40,00	25	
40,01-50,00	50	
50,01-100	100	

Оцінку збитку фіксують у відповідному акті визначення врожайності складеним страховиком/представником страховика (присутність представника Байер бажана) за результатами показників фактичної врожайності.

Страховик має право відмовити у виплаті страхового випадку, якщо страхувальник:

- не допустив страховика/представника страховика для проведення огляду застрахованих полів та врегулювання збитків, через ці причини не було встановлено причини й розміри завданих збитків;

- особа, яка знаходилася із страхувальником у трудових відносинах, вчинила навмисні дії спрямовані на настання страхового випадку, чи не вжила заходів запобігання страховому випадку і зменшення розмірів збитку;

- свідомо надав неправильні відомості про застраховані поля, або факт настання страхового випадку;

- порушив агротехнічні норми вирощування;

- не повідомив, чи несвоєчасно повідомив страховика про настання страхового випадку, що призвело до неможливості встановлення обставин, характеру та розміру збитків;

- не розпочав збирання врожаю ріпаку до встановлених граничних строків.

Страхування сільськогосподарських культур має риси, притаманні іншим видам страхування. Щоб отримати страховий захист від можливих ризиків клієнт сплачує страхову премію. Ставка премії забезпечує достатній рівень страхових премій для виплати страхового відшкодування у разі настання страхового випадку та покриває витрати пов'язані з обслуговуванням страхових продуктів. Страховик, як правило працює з перестраховиком та сплачує перестрахову премію, а той своєю чергою приймає частину ризику, що виникає в результаті укладання страхових договорів.

Розглянемо в (табл. 3.3) приклади настання страхових випадків на кожному з етапів програми страхування «Технологія 360°» та розрахуємо: страхову суму, франшизу, розмір страхового відшкодування.

Страхова виплата – грошова сума встановлена умовами страхування, яка виплачується страховиком при настанні страхового випадку з метою відшкодування збитків страхувальника.

Франшиза - це частина збитку, яка визначається договором страхування і не відшкодовується страховиком. Чим меншою є франшиза, тим більшою є страхова сума

Страхові зобов'язання, або страхова сума – відшкодування, яке виплачується страхувальнику страховиком у випадку повної втрати врожайності культури. У нашій страховій програмі страховою сумою виступає вартість насіння та засобів захисту рослин без ПДВ.

Залежно від урожайності ріпаку формується чиста премія, яка визначається, на основі ймовірності настання страхового випадку. Тобто, чиста премія – це обсяг очікуваного відшкодування.

Розмір страхового відшкодування складає: 52,5 дол. США на 1 га (насіння), 80,75 дол. США (насіння, фунгіцид), 99 дол. США (насіння, фунгіцид, інсектицид).

Таблиця 3.3.

### Страхові випадки

Показник	Страховий випадок
----------	-------------------

Застрахована площа	Загибель посівів ріпаку восени/навесні		Загибель посівів ріпаку навесні		Загибель посівів ріпаку весна/літо	
	1 га	100 га	1 га	100 га	1 га	100 га
Страхова сума, дол. США	75	7500	95	9500	110	11000
Франшиза,	30%		15%		10%	
	дол. США	22,5	2250	14,25	1425	11
Рівень покриття, %	70%		85%		90%	
Розмір відшкодування страхового	52,5	5250	80,75	8075	99	9900

Розрахуємо ставку чистої премії мультиризикового страхування за формулою:

$$\text{Ставка чистої премії} = \frac{\text{Чиста премія}}{\text{Страхові зобов'язання}}$$

Таблиця 3.4.

### Ставка чистої премії

Рівень зниження урожайності, %	Рівень покриття, %	Чиста премія, дол. США/га	Ставка чистої премії
0-30	0	0	0
30,01-40,00	25	24,75	0,25
40,01-50,00	50	49,5	0,5
50,01-100	100	99	1

Програмою страхування «Технологія 360°+» розроблена ТОВ «Байер» та ТОВ «МОНСАНТО УКРАЇНА» покриває можливі ризики протягом періоду вегетації озимого ріпаку: від посіву до збору врожаю.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження та наведені пропозиції дозволяють зробити висновки та узагальнити основні результати проведеної роботи.

Перший розділ містить аналіз сутності категорії ризику, методів його ідентифікації та оцінки, основні стратегії управління ризиками, розглянуто страхування, як один із засобів мінімізації та управління ризиками в аграрному секторі. Відповідно до дослідження варто зазначити, що страхування – це спосіб захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб в умовах ринкової економіки, один із способів передачі ризику. Метою страхування є не тільки охорона майна, але і забезпечення умов для гармонійного розвитку галузі.

У другому розділі було надано загальну характеристику організаційно-господарській, економічній діяльності ТОВ «Байер Україна». «Байер» – міжнародна компанія, яка працює в сферах охорони здоров'я та сільського господарства, є частиною глобального концерну. Чистий дохід ТОВ «Байер» від реалізації продукції в 2020 році склав – 6353131 тис. грн. Більшу половину доходу в структурі підприємства складає група товарів «Захист рослин» – 56,1%.

Розглянуто ризики аграрного ринку ТОВ «Байер» такі як: ризик аграрного сектору, кредиторський ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, ризик судових розглядів.

За допомогою інструменту SWOT – аналізу було розглянуто внутрішні стратегічні фактори «Байер» - сильні та слабкі сторони, зовнішні стратегічні фактори «Байер» - можливості і загрози. Проведено PEST-аналіз та розглянуто вплив зовнішніх чинників на бізнес компанії «Байер». Проаналізовано проблемні області компанії та розроблено дерево цілей.

У третьому розділі запропоновано два страхових продукти страхування несходів та неперезимівлі, мультиризикове страхування ріпаку.

Вирощування озимого ріпаку є рентабельним та буває ризикованим бізнесом. Запропонована комплексна програма вирощування ріпаку дозволить мінімізувати можливі ризики.



Мультиризикове страхування передбачає страхування від переліку ризиків, пов'язаних з умовами, які можуть призвести до загибелі посівів культури або спричинити зниження обсягів врожаю нижче застрахованого рівня.

Серед основних перевагами програми страхування: програма страхування діє з моменту посіву до моменту відновлення вегетації навесні, покриваються всі можливі погодні ризики, виплата страхового відшкодування здійснюється в гривнях, максимально спрощені процедури страхування, збільшення розміру страхової суми та зменшення розміру франшизи після внесення засобів захисту рослин, програма є унікальною на території України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
2. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 220 с.
3. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навч. посібник для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів. Київ : АртЕк, 1997, 248с.
4. Кочетков В. Н., Шипова Н. А. Экономический риск и методы его измерения : учебное пособие. Киев : Европ. ун-т, 2003. 68 с.
5. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2007. 462 с.
6. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуації : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
7. Вітлінський В. В., Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
8. Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2003. 188 с.
9. Клименюк М. М., Брижань І. А. Управління ризиками в економіці: навч. посіб. Київ : Просвіт, 2000. 256 с.
10. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посібник / за ред. В. В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.
11. ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. URL: <https://www.iso.org/ru/home.html> (2009)
12. Семенютіна Т. В. Концептуальні основи формування національного стандарту ризик-менеджмент діяльності підприємств в Україні. *Сталій розвиток економіки*. 2013. №4(21). С. 140-144.
13. ISO/IEC 31010:2009 - Risk management – Risk Assessment Techniques. URL : [www.previ.be/pdf/31010\\_FDIS.pdf](http://www.previ.be/pdf/31010_FDIS.pdf).

14. Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York. September 2004. URL : <http://www.coso.org>.

15. Стандарты управления рисками. Федерация Европейских Ассоциаций Риск-менеджеров. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002. URL : <http://surl.li/armwj>.

16. Мостенська Т. Л., Білан Ю. В., Мостенська Т. Т. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8(170). С. 193-203.

17. Федорова І. Ідентифікація господарських ризиків. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №4. С. 89-103.

18. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.

19. Carter F., Bales K., Chatterjee P. G., Gluck F. W., Gogel D., Puri A. The business system: A new tool for strategy of formulation and cost analysis. *The McKinsey Quarterly*, 1980. 36 p.

20. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.

21. Данчук В. Д., Козак М. С., Данчук М. В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №9(171). С. 189-198.

22. Передача ризику та адекватність капіталу. Вашингтон : Міжнародна фінансова корпорація, 2018. 60 с.

23. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про страхування» від 04.10.2001 р. № 2745 – III». URL : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

24. Загородній А. П., Вознюк Г.Л. Страхування : термінологічний словник. 2-е вид., випр. та доп. Львів : Бескид Біт, 2002. 104 с.

25. Осадець С.С. Страхування: підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.

26. Фисун В. І., Ярова Г. М. Страхування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 230 с.

27. Говорушко Т. А., Стецюк В. М. Страхування: навч. посіб. / за ред. Т. А. Говорушко. Львів : Магнолія 2006, 2004. 328 с.

28. Заріпов А. Управління погодними ризиками в агробізнесі. World bank group IFC International Finance Corporation. 2017.

29. Залетов О. А. Страхование в Украине. Київ : МА «BeeZone», 2002. 452 с.

30. Гудзь О. Є. Страхування агроризиків та напрям розвитку агрострахування в Україні. *Економіка АПК*. 2006. №8. С. 72-76.

31. Залетов О. М. Агрострахування як складова продовольчої безпеки. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, Аграрний менеджмент, Бізнес*. 2014. №200. С. 80-87.

32. Вовчак О. Д., Завійська О. І. Страхові послуги: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 656 с.

33. Гренанюк Л. М. Страхування як метод ризик-менеджменту в агросфері. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, Аграрний менеджмент, Бізнес*. 2016. №244. С. 200-209.

34. Калашніков О. М. Розвиток ринку агрострахування в Україні. *Економіка АПК*. 2012. №1. С. 54-57.

35. Хохлов В. Н. Управление риском : монографія. Москва : Юнити-дана, 2001. 239 с.

36. Островерха Р. Е. Реальність страхового захисту. *Фінанси України*. 2003. №6. С. 132-138.

37. Базилевич В. Д. Страхування : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с.

38. Таркуцяк А. О. Страхування : навч. посіб. Київ : Вид-во Свр. ун-ту фінансів, інф. систем, менедж. і бізнесу, 1999. 114 с.

39. Геребус О. М. Страхові послуги : навч.-мет. Матеріали для студ. Тернопіль: ТАНІ, 2002. 167 с.

40. Страхування : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Львів : ЛКА, 2002. 146 с.

41. Байєр в Україні. 2021. URL:

<https://www.bayer.com/uk/ua/ukraine-home>.

42. Звіт про управління 2019. Байєр Україна. 2020. URL :

<http://surl.li/arnka>.

43. Звіт про управління 2020. Байєр Україна. 2021. URL :

<http://surl.li/arnkn>.

44. Окрема фінансова звітність ТОВ «Байєр». Байєр Україна. 2021. URL

: <http://surl.li/arnkx>.

45. Мозгова Т. Компанія Байєр завершила придбання Monsanto.

Європейська Бізнес. Асоціація. 2018. URL : <http://surl.li/arnmw>.

46. Каталог гібридів ріпаку. Байєр Україна. 2021. URL : <http://surl.li/arnnj>.

47. Каталог гібридів ріпаку. Байєр Україна. 2021. URL : <http://surl.li/arnnj>.

48. Насінневий завод. Байєр Україна. 2020. URL :

<https://www.bayer.com/uk/ua/seed-plant>.

49. Експерти з демонстраційних досліджень. Bayer AG. 2021. URL :

<https://www.cropscience.bayer.ua/About/AgroArenas>.

50. Bayer Crop Science оголошує нову стратегію виходу на ринок. Bayer

AG. 2021. URL : <http://surl.li/arnpi>.