

- ведення історичних базисів цін на аграрну продукцію (можливо використовувати базу історичних цінних базисів аналітичних компаній або біржових брокерів, адже для кожного регіону існує свій середній історичний базис цін);

- підвищення рівня володіння біржовою інформацією та біржовими інструментами (через відкритий доступ до навчальних платформ бірж або наявні курси підвищення кваліфікації);

- прогнозування цінової кон'юнктури на основі використання міжнародних ф'ючерсних цін на аграрну продукцію (цінові котирування доступні на багатьох аналітичних та біржових сайтах і з запізненням лише на 10 хвилин);

- використання у господарській діяльності форвардних контрактів для прогнозування майбутніх поставок;

- імплементацію хеджувальних стратегій для мінімізації цінних коливань через заключення угод з суб-брокерами.

Отже, сучасна ефективна діяльність суб'єктів підприємництва на аграрних ринках не можлива без використання механізму хеджування, як основного інструменту ризик-менеджменту, безпосередньо пов'язаного з управлінням цінними ризиками.

УДК: 658.6

*Ольга Кавун-Мошковська*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики,  
Державний торговельно-економічний університет, Україна  
o.kavun-moshkovska@knu.edu.ua*

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ: ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

### **RISK MANAGEMENT OF TRADE NETWORK: WAR AND POST-WAR PERIODS**

**Анотація.** Запропоновано пріоритетні заходи ризик-менеджменту торговельної мережі у воєнний та поствоєнний періоди. Акцентовано увагу на необхідності комбінованого застосування методів впливу на ризики, прийняття поліваріантних стратегічних і оперативних рішень щодо управління ризиками, прогнозування песимістичного та стриманого сценаріїв розвитку торговельної мережі

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, військовий конфлікт, торговельна мережа, методи впливу на ризики

**Abstract.** The priority measures of risk management of the trade network in the war and post-war periods are proposed. It is necessary to combine methods of impact on risks, make multivariate strategic and operational decisions for risk management, forecast pessimistic and restrained scenarios of the trade network formation.

**Key words:** risk management, military conflict, trade network, methods of risks influencing

До 24 лютого 2022 року сфера роздрібної торгівлі України була одним із найприбутковіших секторів вітчизняної економіки, знаходившись серед найбільших платників податків (\$1,1 млрд податків і зборів до бюджетів усіх рівнів протягом 2021 року) та роботодавців країни. Загальний дохід, який згенерували компанії галузі за 2021 рік, склав більше \$9,4 млрд [5].

Через два місяці з початку повномасштабних військових дій втрати торговельних мереж сягнули \$1,7 млрд [5]. Незважаючи на це, роздрібна торгівля почала досить швидко відновлюватися – через шість місяців працювали майже 60% колишніх закритих торговельних об'єктів [3]. Цей процес триває, але на тлі продовження військового протистояння та невідомості часу його завершення політична та соціально-економічна ситуація в Україні залишаються критичними. За таких умов процес функціонування торговельних мереж в воєнний та поствоєнний період супроводжують масштабні загрози та ризики (інфраструктурні, фінансово-економічні, репутаційні).

В умовах воєнного стану та з перспективою поствоєнного відновлення стратегія розвитку та оперативні плани торговельної мережі будуть скориговані. Пріоритетні заходи повинні мати превентивний характер реалізації і передбачати такі види активності:

- оптимізацію бізнес-портфеля з виділенням домінуючого напрямку діяльності та відмовою від непрофільних активів;

- розробку програми скорочення операційних витрат (впровадження відрядної системи оплати праці, зниження розміру орендної плати внаслідок перегляду орендованої площі, аутсорсинг логістичних операцій);

- впровадження нішевої спеціалізації; зміну обраного для розвитку типу магазину та диференціацію форматів з урахуванням можливого скорочення асортименту внаслідок вимушеного припинення співпраці з окремими постачальниками, перегляду орендної політики, зменшення розміру торговельної площі;

- закриття магазинів, рентабельність яких є нижчою за мінімальний рівень, встановлений як припустимий у воєнний період; ротацію магазинів, яка передбачає зміну місця їх розташування внаслідок пошуку більш вигідного варіанту оренди торговельної площі;

- активізацію розвитку електронної торгівлі, перш за все, на території, яка знаходиться у зоні ризику щодо загострення військових протистоянь; створення мобільного додатку Інтернет-магазину торговельної мережі;

- оптимізацію товарного асортименту;

- розробку альтернативних маршрутів доставки товарів до магазинів торговельної мережі;

- зміну конфігурації ланцюга постачання товарів до магазинів торговельної мережі; децентралізацію розміщення та зберігання товарних запасів;

- перегляд пулу постачальників, децентралізацію процесу їх вибору та збільшення питомої ваги представників місцевого бізнесу в межах кожного регіону;

- впровадження гнучкого графіку роботи торговельно-оперативного персоналу; надання матеріальної та моральної підтримки працівникам, які опинилися у складних життєвих обставинах;

- створення або приєднання до стратегічних альянсів і закупівельних союзів з іншими гравцями ринку. Ідею стратегічного альянсу взяла за основу Держпродспоживслужба України, за ініціативи якої у березня 2022 року була створена Національна платформа продовольчої безпеки, що складається з двох частин, з різними рівнями доступу - закрита [dpss.creatio.com](https://dpss.creatio.com), для підтримки закупівель державного рівня, та відкрита [ProdUkraine.org](https://ProdUkraine.org) — для співпраці торговельних мереж і постачальників у різних регіонах України [4].

Бізнес-структури поступово адаптуються до умов війни, що підтверджують щомісячні опитування, які проводить Національний банк. Індекс очікувань ділової активності серед підприємств торгівлі у вересні 2022 року зріс до 49,9, тоді як у серпні його значення становило 47,4 [1].

Разом з тим, військовий конфлікт в Україні триває. Тому ризик-менеджмент торговельних мереж повинен охоплювати воєнний та поствоєнний період, передбачати комплексне впровадження у практичну площину і комбіноване поєднання основних методів впливу на ризики (вирівнювання, збереження, зниження, перенесення) з урахуванням особливостей їх застосування. Такий підхід забезпечить максимальний характер адаптивності бізнес-структур в умовах мінливості, невизначеності, непередбачуваності і непрогнозованості зовнішнього середовища. Також особливої актуальності набуває прийняття поліваріантних стратегічних і оперативних рішень щодо управління ризиками з прогнозуванням песимістичного та стриманого сценаріїв розвитку торговельної мережі з урахуванням масштабів руйнувань, темпів економічного відновлення постраждалих міст і регіонів України.

### **Література**

1. Бізнесу вдається адаптуватись до умов війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/10/biznesu-vdayetsya-adaptuvatis-do-umov-vijni/>

2. Близько 20% українських ритейлерів скоротили штат співробітників більш ніж на 10%. URL: <https://ua->

retail.com/2022/09/blizko-20-ukra% d1% 97nskix-ritejleriv-skorotili-shtat-spivrobotnikov-bilsh-nizh-na-10/

3. Відвойовані позиції: скільки магазинів втратили провідні торговельні мережі України за півроку війни. URL: <https://rau.ua/novyni/vtratali-magaziniv-merezhi-rau-6/>

4. В Україні розпочала роботу Національна платформа продовольчої безпеки. URL: <https://rau.ua/novyni/nacionalna-platforma-prodovolchoi-bezpeki/>

5. Один із напрямків відновлення українського ритейлу – вихід на польський ринок. URL: <https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk-rau-polskij-rinok/>

**УДК: 338**

**Вікторія Гмиря**

*к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Черкаський державний бізнес коледж, Україна  
e-mail: [viktoryagmirya@ukr.net](mailto:viktoryagmirya@ukr.net)*

## **РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **RISKS IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

***Анотація.** Ризики неминучі практично у будь-якому бізнесі. Агробізнес діє в умовах підвищеної невизначеності, а деякі ризики притаманні виключно сільському господарству. Тому для власників такого типу бізнесу дуже важливо звернути увагу на те, як у їхніх компаніях визначають, оцінюють та керують ризиками.*

***Ключові слова.** Ризики, сільське господарство, виробництво, методи оцінки, управління*

***Annotation.** Risks are inevitable in almost any business. Agribusiness, on the other hand, operates in conditions of increased uncertainty, and some risks are unique to agriculture. Therefore, for owners of this type of business, it is extremely important to pay attention to how their companies define, evaluate and manage risks.*

***Key words.** Risks, agriculture, production, assessment methods, management*

Сучасні тренди еволюції науки, новаторських технологій, суспільних взаємин, глобального бізнесу вказують на те, що людство прямує до цифрового майбутнього. При цьому процеси міжособистісних взаємодій, проектування, розробка, виробництво та маркетинг продукції стрімкими темпами дрейфують у віртуальний простір. Перспективи, що розкриваються, відкривають широке простір для виникнення нетрадиційних ризиків, які не піддаються кількісній оцінці, характеризуються недоліком надійних відомостей про взаємозв'язки між факторами появи ризиків і виникненням негативних наслідків. Існування гіпотетично можливих ризиків, практично не прорахованих та не оцінених, вплив яких може бути непередбачуваним, актуалізує проблематику дослідження ризиків у контексті формування цифрової економіки.

Сучасний стан аграрних підприємств характеризується високим ступенем нестабільності. Цей сектор економіки піддається впливу значної кількості як природно-кліматичних чинників, і техногенного характеру. Невизначеність стану та розвитку галузі породжує ризики. Цифровізація всіх галузей економіки, з одного боку, покликана знизити ризики, з іншого – це сама причина, що породжує нові ризики. Цифрова трансформація сільського господарства – це об'єктивний процес, що з науково-технічним прогресом.

Ключові фактори, що формують цю невизначеність, виділяють такі ризики: екологічні – залежність від природно-кліматичних умов (повінь, зсувів, посухи); інфраструктурні - територіальна віддаленість виробничих структур від центру; економічні - сезонний характер виробництва продукції і розрахунків за неї, використання більшої частини створеної продукції та її подальшої переробки, слабка маневреність асортименту продукції, тривалість періоду обороту капіталу; технологічні – обмежений технологічний процес у часі, залежність технологічного процесу від біологічних характеристик активів.

У реальних господарських ситуаціях, умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватись різні способи зниження рівня ризику, що впливають на ті чи інші сторони діяльності підприємства. Різноманітність застосовуваних у господарській практиці