

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Розвиток ризик-менеджменту підприємства агропродовольчої
сфери»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Марсов Ярослав Андрійович
Керівник:
Дячков Дмитро Володимирович
Рецензент:
Клочан В'ячеслав Васильович

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Марсова Ярослава Андрійовича

1. Тема роботи «Розвиток ризик-менеджменту підприємства агропродовольчої сфери», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Дячков Дмитро Володимирович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні передумови та підходи до менеджменту ризиків у підприємствах агропродовольчої сфери

Розділ 2. Особливості діяльності підприємств агропродовольчої сфери та їх уразливість до ризиків.

Розділ 3. Розвиток та удосконалення ризик-менеджменту на підприємствах агропродовольчої сфери.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ярослав МАРСОВ

Керівник роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

АНОТАЦІЯ

Марсов Я.А. «Розвиток ризик-менеджменту підприємства агропродовольчої сфери». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

У процесі дослідження здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів до трактування економічних понять «ризик-менеджмент» та «управління ризиками», що дало змогу сформуванню цілісного розуміння їх сутності, змісту та функціонального призначення у сучасній системі менеджменту. Узагальнення наукових джерел дозволило обґрунтувати роль ризик-менеджменту як ключового інструмента забезпечення стійкого та збалансованого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Проведено ідентифікацію основних ризиків, притаманних діяльності підприємства, із визначенням їх природи, джерел виникнення та можливих наслідків. Акцентовано на необхідності комплексного підходу до аналізу ризиків, що включає оцінку їх імовірності, масштабів потенційних втрат та рівня контрольованості менеджментом.

Обґрунтовано сучасні підходи до оцінки й мінімізації ризиків підприємства, які охоплюють використання кількісних і якісних методів ризик-аналізу, застосування інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, впровадження політики диверсифікації, хеджування, страхування та стратегічного резервування ресурсів.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-менеджмент, невизначеність, економічна стабільність, мінімізація ризиків.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	
1.1. Концептуальні засади та інструментарій управління ризиками на агропродовольчих підприємствах	9
1.2. Ризик-менеджмент як чинник довгострокової стабільності та розвитку агробізнесу	20
Висновки до розділу 1.	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.3. Вплив ризиків на економічну стабільність підприємства	38
Висновки до розділу 2.	45
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.	
3.1. Розвиток прогресивних підходів до аналізу та мінімізації ризикових факторів підприємства	46
3.2. Практичне впровадження інтегрованої моделі управління ризик-менеджменту підприємства	54
Висновки до розділу 3.	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Зростаюча невизначеність економічного та природного середовища агропідприємств вимагає впровадження ефективних механізмів управління ризиками, здатних мінімізувати фінансові та виробничі втрати. У сучасних умовах коливань ринкових цін, нестабільності врожайності та глобальних кліматичних змін інтеграція технологічних, фінансових та операційних інструментів у системи ризик-менеджменту стає критично важливою. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність виробництва, прогнозованість доходів та економічну стійкість підприємств, підвищує здатність швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх загроз та створює основу для стратегічного розвитку. У цьому контексті особливу актуальність набуває інтегрована модель розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту, яка поєднує технологічні, фінансові та операційні рішення у циклічному процесі управління ризиками, забезпечує постійний моніторинг та аналітику, а також дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення для підвищення економічної ефективності та рентабельності агропідприємства.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в межах тем: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр., в якій автор досліджував концептуальні засади та інструментарій управління ризиками на агропродовольчих підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства, що забезпечує ефективне управління виробничими та фінансовими ризиками. У межах цієї мети запропоновано розробку інтегрованої моделі розвитку та вдосконалення

системи ризик-менеджменту агропідприємства яка дозволяє динамічно адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізувати втрати та підвищувати економічну ефективність діяльності підприємства.

Завданнями дослідження є: проведення аналізу існуючих підходів до управління ризиками в аграрному секторі; вивчення особливостей діяльності підприємств агропродовольчої сфери та їх уразливості до ризиків, ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства; формування практичних рекомендацій щодо розвитку та удосконалення ризик-менеджменту на підприємствах агропродовольчої сфери.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи управління ризиками на агропродовольчих підприємствах.

Предметом дослідження виступають теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення ризик-менеджменту з метою забезпечення економічної ефективності та підвищення стійкості діяльності підприємств агропродовольчого сектору.

Інформаційна база дослідження. До інформаційної бази дослідження включено статистичні та аналітичні дані діяльності агропідприємств, фінансову звітність підприємств, наукові публікації з питань ризик-менеджменту та точного землеробства, нормативні документи, методичні матеріали щодо агрострахування та практичні кейси впровадження технологій моніторингу і цифрової аналітики.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс методів: системний підхід для побудови інтегрованої моделі ризик-менеджменту; аналіз і синтез для ідентифікації та оцінки ризиків; математичне моделювання для прогнозування врожайності та фінансових показників; методи економічного аналізу для оцінки ефективності впровадження технологічних і фінансових інструментів; експертні методи для формування практичних рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці інтегрованої моделі розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту агропідприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено визначальні аспекти ідентифікації, оцінки та пріоритизації внутрішніх і зовнішніх ризиків для формування ефективного механізму управління;

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх безпосереднього використання для підвищення ефективності управління ризиками на агропідприємствах. Особливу увагу заслуговують рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи ризик-менеджменту, що включають: мінімізацію виробничих та фінансових втрат і стабілізацію доходів підприємства; інтеграцію сучасних технологій точного землеробства, цифрових платформ та агрострахування для прогнозування та оцінки ризиків; формування ефективної системи моніторингу, контролю та адаптації ризиків у складі загальної стратегії управління агропідприємством.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 64 сторінки основного тексту, містить 19 таблиць, 13 рисунків, 50 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Концептуальні засади та інструментарій управління ризиками на агропродовольчих підприємствах

Управління ризиками у аграрному секторі є ключовим чинником стабільності та результативності виробничої діяльності в умовах зростання невизначеності економічного та природного середовища. У класичній теорії ризик розглядається як можливість відхилення фактичних результатів від очікуваних [1]. Проте сучасні підходи до ризик-менеджменту значно розширюють це трактування і включають системний, інтегрований, процесний та стратегічний погляди на природу ризику. На думку Р. Каплана та А. Мікса, ризик у підприємницькій діяльності, це не лише загроза втрат, а й можливість отримання додаткових вигід, що потребує активного управління [2].

Системний підхід розглядає ризик як елемент загальної системи управління, що взаємодіє з іншими управлінськими функціями. Він передбачає побудову внутрішньої політики та процедур контролю ризиків, які враховують організаційну структуру, зовнішній контекст і стратегічні цілі підприємства [3]. Процесний підхід визначає ризик-менеджмент як безперервний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, контролю та моніторингу ризиків. Він базується на циклічності управління, що передбачає постійне коригування методів залежно від змін зовнішнього середовища [4]. Інтегрований підхід, відомий як Enterprise Risk Management (ERM), передбачає охоплення ризиками усіх рівнів підприємства, включаючи виробничі, фінансові, екологічні, репутаційні, соціальні та інші. Як стверджує COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission), ризики мають оцінюватися у взаємозв'язку, оскільки сукупний ефект є значно вищим, ніж окремий вплив кожного чинника [5].

У аграрному секторі, на відміну від промисловості, ризик має біологічну природу та залежить від природно-кліматичних чинників, що не піддаються контролю виробника. За висновками Є. Кропивко, це формує так звану «кліматичну асиметрію результатів виробництва», коли виробничі показники є наслідком погодної мінливості, на яку не впливають навіть технологічні інновації [6]. Особливість аграрного ризику також полягає у високій волатильності ринкових цін на сировину. Як зазначає FAO, ціни на аграрну продукцію більш чутливі до спекулятивних коливань, ніж ціни у промислових секторах, що посилює ступінь ризиковості економічної діяльності [7]. Тому дієвий ризик-менеджмент у сільському господарстві повинен поєднувати інструменти економічного, технологічного та соціально-екологічного характеру.

Важливим елементом системи ризик-менеджменту є аналіз чинників ризику, які, за класифікацією О. Бородіної, поділяються на зовнішні (кліматичні, природні, політичні, ринкові) та внутрішні (технологічні, організаційні, кадрові, фінансові) [8].

Ураховуючи багатофакторність аграрного ризику, з метою практичного застосування ризик-менеджменту доцільно систематизувати види загроз відповідно до їх походження та впливу на підприємство (табл.1.1). Це дає можливість визначити пріоритетні напрямки управління ризиками.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків агропідприємства та їх основні характеристики [9-12]

Група ризиків	Сутність	Основні чинники виникнення	Типові наслідки для підприємства	Приклади інструментів управління
1	2	3	4	5
Кліматичні та природні	Втрати, спричинені природними явищами	Температура, опади, шкідники, деградація ґрунтів	Низька врожайність, підвищення собівартості, збитки	Страховання врожаю, індексне страхування, агрохімічний моніторинг

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Біологічні	Ризики, пов'язані з рослинними та тваринними організмами	Хвороби тварин і рослин, мутації, біозагрози	Падіж, втрати поголів'я, псування продукції	Біобезпека, ветеринарний контроль, селекція
Технологічні	Наслідки помилок або відмов техніки та технології	Неякісні технології, низька кваліфікація персоналу	Брак продукції, низька якість, збитковість	Технологічний аудит, модернізація, навчання персоналу
Фінансово-економічні	Втрати через ринкову та фінансову нестабільність	Цінова волатильність, курс валют, кредитні ризики	Нестача оборотного капіталу, збитки, неплатоспроможність	Хеджування, диверсифікація контрактів, страхування
Організаційні	Ризики, пов'язані з управлінськими рішеннями	Помилки управління, кадрові проблеми, слабка логістика	Втрата конкурентності, зниження продуктивності	KPI, бізнес-процесний підхід, логістична оптимізація
Екологічні та соціальні	Негативний вплив на довкілля та громади	Деградація земель, забруднення, конфлікти з громадами	Екоштрафи, обмеження діяльності, репутаційні втрати	ESG-політика, кооперація з громадами, органічне виробництво

Таким чином, структура аграрних ризиків є багатовимірною, а управління ними потребує інтеграції технологічних, фінансових, екологічних та соціально-орієнтованих інструментів. Для забезпечення результативності ризик-менеджмент має базуватися на системному поєднанні превентивних (проактивних) та реактивних заходів, із домінуванням перших, що узгоджується з рекомендаціями ISO 31000:2018.

Необхідність управління ризиками в аграрному секторі зумовлена потребою мінімізації втрат, підвищення прогнозованості та забезпечення продовольчої безпеки країни. За висновками OECD, ефективний ризик-менеджмент у агросекторі сприяє зниженню чутливості національних економік до глобальних шоків і підвищує конкурентоспроможність виробників на міжнародному ринку [13]. Окрім економічних чинників, управління ризиками стає критичним через екологічні виклики, серед яких зміни клімату, деградація ґрунтів, нестача водних ресурсів. Як стверджує

ІРСС, зміни клімату можуть зменшити врожайність базових культур на 17% до 2039 року без адаптаційних стратегій [14].

Практична реалізація управління ризиками потребує моделювання логічної послідовності управлінських дій, що дозволяє підприємству визначити оптимальні стратегії реагування та підвищити адаптивність до невизначеності (рис.1.1).



Рис.1.1. Система ризик-менеджменту аграрного підприємства

Джерело: [15, с.384-387; 16, с.30-39; 17, с. 181-189; 18, с. 40-45; 19]

Запропонована система підкреслює необхідність інтегрованого управління ризиками, яке виходить за межі страхового підходу та включає хеджування, технологічне оновлення, біобезпеку, ESG-інструменти та стратегії сталого розвитку. Її ефективність визначається постійним моніторингом і коригуванням, що формує здатність підприємства не лише

реагувати на загрози, але й перетворювати ризики на конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Урахування принципів функціонування ризик-менеджменту визначає його ефективність. ISO 31000:2018 наголошує на таких ключових принципах, як наукова обґрунтованість рішень, адаптивність до змін середовища, системність, інтегрованість, стейкхолдерність та інноваційність. Для аграрної сфери важливо додати принцип екологічної відповідальності та сталого розвитку, що узгоджується із Стратегією ООН щодо продовольчої безпеки [20].

Таким чином, ризик-менеджмент виступає не лише інструментом уникнення негативних наслідків, а й складовою стратегічного розвитку аграрних підприємств, підсилюючи їх конкурентоздатність та економічну стабільність.

На думку М. Петрової, система управління ризиками у сільському господарстві повинна поєднувати економічні та біологічні методи, оскільки виробництво залежить від природної мінливості, що суттєво відрізняє аграрний сектор від промисловості [21]. Отже, потреба у комплексному інструментарії стає ключовим аспектом менеджменту в агросекторі.

Згідно з ISO 31000:2018, управління ризиками включає послідовність функцій: ідентифікацію, оцінювання, вибір методів реагування, моніторинг і коригування. Проте у сільському господарстві ці етапи мають специфічну реалізацію. Так, етап ідентифікації ризиків має враховувати кліматичні прогнози, біологічні процеси та ринкову волатильність. За результатами дослідження FAO (2021), точність ідентифікації ризиків підвищується від застосування супутникового моніторингу, ґрунтових сенсорів і цифрових систем аналізу біозагроз. На цьому етапі доцільним є застосування сенсорного моніторингу, PESTEL-аналізу, картування ризиків (risk mapping), а також методу експертних оцінок, що дозволяє врахувати локальні особливості виробництва [22].

Для ефективного впровадження ризик-менеджменту на агропродовольчих підприємствах важливо не лише розуміти природу ризиків, а й формувати практичний інструментарій їх оцінювання та нейтралізації. Інструменти мають враховувати як високий ступінь невизначеності природного середовища, так і економічні коливання аграрних ринків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструментарій управління ризиками на агропродовольчих підприємствах [23 - 27]

Група інструментів	Сутність використання	Приклади застосування в агросфері
Ідентифікаційно-аналітичні	Виявлення, вимірювання та оцінювання ймовірності, масштабів та факторів ризику	SWOT-аналіз ризиків; методи експертних оцінок; сценарний аналіз цін на зерно
Фінансові інструменти нейтралізації	Мінімізація фінансових наслідків ризикових подій	Страховання врожаю, хеджування на аграрних біржах, аграрні розписки
Організаційно-управлінські механізми	Створення структур та процедур для управління ризиками	Антикризові комітети; регламенти ухвалення управлінських рішень; моделі контролю виробничих втрат
Технологічно-інноваційні	Зменшення природних та виробничих ризиків через інновації	Технології точного землеробства; цифровий моніторинг погоди; біологічний захист рослин
Маркетингово-логістичні	Зниження ринкових, збутових і транспортних ризиків	Контрактування виробництва; використання холодних логістичних ланцюгів; E-commerce для збуту продукції

Як свідчить аналіз, інструментарій аграрного ризик-менеджменту має мультикомпонентний характер. Ключовою особливістю є необхідність поєднання фінансових методів з технологічними інноваціями, що дозволяє не лише компенсувати втрати, а й зменшувати ймовірність виникнення ризику на етапі виробництва. Таким чином, інструменти ризик-менеджменту повинні функціонувати як єдина інтегрована система, адаптована до галузевих умов.

Наступний етап, це кількісне та якісне оцінювання ризиків, що включає прогнозування й визначення рівня можливих втрат. Як стверджує Р.

Радзієвський, аграрні ризики потребують комбінованої оцінки, що поєднує математичні моделі врожайності, цінові прогнози та експертне оцінювання біологічних загроз [28]. У практиці кількісна оцінка реалізується за допомогою методів дисперсійного аналізу, коефіцієнта варіації, моделювання цінових трендів та імовірнісного аналізу. Якісні методи передбачають експертні процедури (Delphi), оцінку шкоди та побудову матриць ризиків [2]. Важливо зазначити, що, за дослідженнями OECD (2020), застосування комбінованої оцінки дозволяє зменшити похибку прогнозування втрат на 12–18% порівняно з використанням лише математичних моделей.

Ключовим для агропідприємств є етап реагування на ризики, який включає превентивні, мінімізаційні, компенсаційні та адаптивні заходи [4]. До превентивних інструментів належать: диверсифікація культур, сортозаміна, біозахист, зміна структури посівів, модернізація техніки. Біобезпека, як превентивний інструмент, є визначальною у тваринництві: за даними ОІЕ, впровадження протоколів біозахисту зменшує економічні втрати від епізоотій на 37–52% [29]. У рослинництві превенція включає ґрунтову діагностику, точне землеробство та генетично стійкі культури.

Мінімізаційні інструменти охоплюють технологічний аудит, регулювання рівня витрат, логістичну оптимізацію, страхування технічних ризиків. Як зазначає Б. Мосійчук, технологічний аудит дозволяє скоротити непродуктивні витрати на 10–25% через усунення системних помилок у технологічних процесах [30].

Компенсаційні інструменти спрямовані на часткове або повне перекладання фінансового ризику на інші сторони, зокрема через агрострахування, індексне страхування, форвардні контракти, хеджування на біржах. За дослідженнями OECD (2020), хеджування цін на зернові та олійні через ф'ючерсні контракти дозволяє зменшити цінові ризики на 20–34%. Індексне страхування, що використовується у США, Канаді та Франції, є ефективним у зонах з підвищеною кліматичною волатильністю [7]. В

Україні, за даними науковці [6], індексне страхування є перспективним, але потребує державної підтримки та прозорої інформаційної бази.

Ще один інструментальний блок, це адаптивне управління, яке забезпечує гнучку зміну стратегій у відповідь на ринкові, технологічні, кліматичні умови. Адаптивні стратегії включають діджиталізацію агровиробництва, контрактне вирощування, кооперацію з переробними підприємствами, екоорієнтоване виробництво та ESG-моделі, що підсилюють репутаційну стійкість [20]. Наукова новизна адаптивних інструментів полягає у переході до даних-орієнтованого управління (data-driven agriculture), що, за висновками PwC (2021), може збільшити ефективність агровиробництва на 15–25% без суттєвого зростання витрат [31].

Таким чином, інструментарій управління аграрними ризиками є різнорівневим та багатофункціональним. Він охоплює методи діагностики, моделювання, технологічної модернізації, страхування, біржового регулювання, соціально-екологічної відповідальності та адаптивного менеджменту. Важливо, що ефективна реалізація цього інструментарію потребує не лише вибору конкретних методів, а й їх інтеграції у загальну систему стратегічного розвитку підприємства, що узгоджується з концепцією [5]. Отже, ризик-менеджмент трансформується із суто захисного механізму у стратегічний інструмент формування конкурентних переваг агропідприємства.

Сучасні агропродовольчі підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлюється кліматичними коливаннями, ринковою волатильністю та технологічними викликами. У цьому контексті ефективність управління ризиками визначається дотриманням низки принципів, які забезпечують системність, адаптивність і стратегічну спрямованість процесів ризик-менеджменту.

Одним із ключових принципів є системність управління ризиками, що передбачає охоплення всіх етапів діяльності підприємства та інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічні та операційні процеси. Як зазначають

науковці [2;3], системний підхід дозволяє забезпечити взаємозв'язок між ідентифікацією ризиків, їх аналізом, вибором інструментів реагування та моніторингом результатів, що сприяє мінімізації втрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2;3].

Другий принцип, це превентивність. У сільському господарстві значна частка ризиків пов'язана з кліматичними та біологічними факторами, що не піддаються прямому контролю. Тому управлінські рішення повинні передбачати заходи попередження негативних наслідків: диверсифікацію культур, застосування сортів, стійких до шкідників та несприятливих погодних умов, а також використання сучасних технологій точного землеробства [7;21].

Таблиця 1.3 демонструє необхідність комплексного підходу: превентивні заходи зменшують ймовірність настання ризику, тоді як адаптивні забезпечують гнучку реакцію на зміни зовнішніх умов. Разом вони формують динамічну систему управління ризиками, що підвищує стійкість агропідприємства.

Таблиця 1.3

Превентивні та адаптивні заходи ризик-менеджменту підприємства агропродовольчої сфери [32 - 36]

Категорія ризику	Превентивні заходи	Адаптивні заходи
Кліматичні	Використання стійких до посухи/заболочення культур; точне землеробство; метеомоніторинг	Перегляд посівних площ; зміна графіку сівби; водозбереження
Біологічні	Біозахист рослин і тварин; вакцинація; контроль шкідників	Пересів або пересадка; зміна видів культур; селекція
Технологічні	Модернізація техніки; стандартизація процесів	Оптимізація виробничих ланцюгів; переналаштування обладнання
Фінансові	Страхування врожаю; диверсифікація контрактів	Хеджування; перегляд бюджету і планів закупівель
Організаційні	Впровадження KPI; регламентовані процедури; антикризові плани	Перерозподіл ролей; гнучкі управлінські рішення

Третій принцип, це адаптивність і гнучкість. Ефективний ризик-менеджмент потребує здатності підприємства швидко реагувати на зміни

зовнішнього середовища, змінювати стратегії, переглядати інструменти та коригувати плани виробництва. Згідно з OECD, адаптивні системи управління ризиками дозволяють зменшити вплив непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури та природних умов на 15–25% за рахунок своєчасної корекції виробничих і фінансових рішень [13].

Четвертий принцип, це інтегрованість методів. Як показують дослідження COSO ERM та Норкін (2018), ризики повинні оцінюватися та контролюватися комплексно: фінансові інструменти (страхування, хеджування) поєднуються з технологічними (точне землеробство, біобезпека) та організаційними (антикризові комітети, KPI для управлінців) [4;5]. Впровадження інтегрованого підходу дозволяє врахувати сукупний ефект ризиків і забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами підприємства.

П'ятий принцип, наукова обґрунтованість рішень. Усі дії щодо управління ризиками повинні спиратися на дані прогнозування врожайності, моделювання ринкових цін, кліматичні та агрохімічні дослідження. Як зазначає Кравчук, використання науково обґрунтованих методів оцінки ризиків дозволяє підвищити точність прогнозів на 20–30% та скоротити невиправдані витрати [22]. Постійне поєднання спостережень, аналітики та експертних оцінок дозволяє адаптувати інструменти ризик-менеджменту під конкретні умови підприємства та зовнішнього середовища (рис.1.2).

Шостий принцип, це прозорість і стейкхолдерність. Ризик-менеджмент повинен враховувати інтереси ключових учасників виробничого та збутового ланцюга: фермерів, постачальників, переробників, фінансових установ та громадських організацій. Застосування прозорих процедур оцінки ризиків, регулярної звітності та залучення експертів підвищує довіру та підтримку, що, за даними UN SDGs, є необхідною умовою сталого розвитку аграрних підприємств [20].

Сьомий принцип, це економічна ефективність. Управління ризиками не повинно створювати непропорційні витрати; ефективність системи визначається співвідношенням витрат на заходи управління ризиками до

потенційних втрат. OECD підкреслює, що оптимізація інструментів (страхування, хеджування, технологічні інновації) дозволяє досягти зменшення збитків на 15–35% при мінімальних додаткових витратах [13].

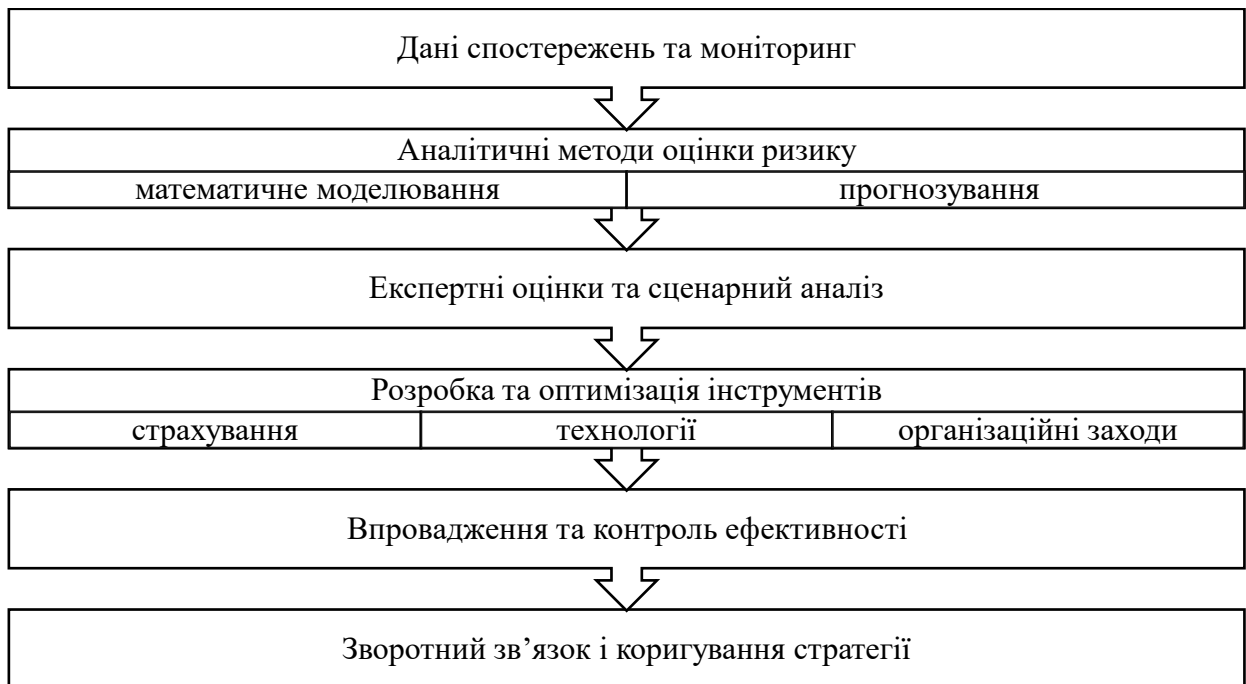


Рис.1.2. Наукове забезпечення ризик-менеджменту

Джерело: [37 - 41]

Восьмий принцип, це сталий розвиток та екологічна відповідальність. В сучасних умовах аграрний ризик-менеджмент не може ігнорувати вплив на довкілля та громади. Інструменти управління повинні сприяти не лише економічній стабільності, а й збереженню природних ресурсів, зменшенню негативного впливу на екосистеми та підтримці соціальної стійкості [7; 14].

Узагальнюючи, дотримання зазначених принципів дозволяє агропідприємствам створити динамічну, адаптивну та інтегровану систему управління ризиками, що забезпечує стабільність виробництва, підвищення конкурентоспроможності та відповідність критеріям сталого розвитку. Відповідно, на основі цих принципів можна розробляти як структуровані таблиці для систематизації заходів, так і блок-схеми для візуалізації логіки реалізації ризик-менеджменту, що полегшує прийняття управлінських рішень.

1.2 Ризик-менеджмент як чинник довгострокової стабільності та розвитку агробізнесу

Сучасний агробізнес функціонує в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу у стратегічному підході до управління ризиками. Ризик-менеджмент перестав бути суто захисним механізмом і трансформувався у інструмент формування довгострокової конкурентної переваги та забезпечення стабільності агропідприємства [4].

Одним із ключових аспектів стратегічної ролі є інтеграція управління ризиками у процеси стратегічного планування. Згідно з концепцією COSO ERM, ризик-менеджмент повинен забезпечувати узгодження ризиків із цілями підприємства, дозволяючи керівництву прогнозувати потенційні загрози та коригувати стратегії розвитку [5]. В аграрному секторі це означає, що будь-які інвестиційні, технологічні чи маркетингові рішення повинні оцінюватися через призму можливих ризиків і їх впливу на довгострокові результати.

Другий аспект – підвищення адаптивності підприємства. Агробізнес особливо вразливий до кліматичних, біологічних та ринкових коливань. Як показують дослідження FAO, використання стратегічного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни, оптимізувати структуру посівів та виробничі процеси, а також коригувати фінансові плани [7]. Це створює гнучку систему управління, що мінімізує втрати та забезпечує стабільність доходів.

Третій важливий аспект – підтримка фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Згідно з OECD, підприємства, що інтегрують системи ризик-менеджменту у стратегічне планування, демонструють меншу волатильність доходів та більш передбачувані фінансові результати. Використання страхування, хеджування, диверсифікації джерел фінансування та довгострокових контрактів дозволяє знизити фінансові

втрати та підвищити довіру інвесторів [13]. Стратегічне управління ризиками передбачає комплексне поєднання фінансових, технологічних та організаційних інструментів для забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Для систематизації цих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці, що дозволяє наочно показати взаємозв'язок між інструментами та функціями бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фінансові та стратегічні інструменти ризик-менеджменту в агробізнесі
[42 - 45]

Напрямок дії	Інструменти та методи	Очікуваний ефект
Фінансові інструменти	Страховання врожаю та тварин; хеджування цін; диверсифікація доходів	Зменшення фінансових втрат, стабільність доходів, підвищення інвестиційної привабливості
Технологічні інструменти	Точне землеробство; автоматизація процесів; біозахист	Мінімізація виробничих ризиків, підвищення ефективності ресурсів, підтримка інновацій
Організаційні інструменти	Антикризові комітети; КРІ для управлінців; регламенти процесів	Підвищення управлінської ефективності, швидка реакція на ризики, оптимізація управлінських рішень
Маркетингово-збутові інструменти	Контрактування; диверсифікація ринків; управління логістикою	Зменшення ринкових ризиків, стабільність поставок, прогнозованість доходів
Соціально-екологічні інструменти	ESG-політики; екологічно дружні технології; взаємодія з громадами	Зниження соціальних та екологічних ризиків, підвищення репутації підприємства, підтримка сталого розвитку

Таким чином, стратегічні інструменти ризик-менеджменту охоплюють не лише фінансові та виробничі аспекти, а й організаційні, маркетингові та соціально-екологічні напрямки. Комплексне застосування цих заходів дозволяє підвищити стійкість підприємства, забезпечити довгострокову стабільність та підтримати інноваційний розвиток.

Четвертий аспект – підтримка інновацій та модернізації виробництва. Ризик-менеджмент як стратегічний інструмент дозволяє оцінювати доцільність нових технологій та впроваджувати їх із мінімальними ризиками. Наприклад, точне землеробство, біотехнології та автоматизація виробничих

процесів потребують значних інвестицій, але стратегічне планування та аналіз ризиків дозволяють оцінити потенційні вигоди та витрати, що підвищує ефективність інноваційних проектів [2].

П'ятий аспект – формування стійких ланцюгів постачання. Управління ризиками на стратегічному рівні дозволяє агропідприємствам створювати надійні зв'язки з постачальниками, переробними підприємствами та ринками збуту. Впровадження контрактного виробництва, страхування від непоставки та диверсифікація каналів збуту підвищують стабільність бізнесу та зменшують ймовірність критичних фінансових втрат [29].

Шостий аспект – підвищення соціальної та екологічної відповідальності. Стратегічний ризик-менеджмент враховує вплив на громади та навколишнє середовище, що сприяє сталому розвитку агробізнесу. Використання ESG-підходів, органічного землеробства та заходів з охорони природних ресурсів дозволяє мінімізувати соціальні та екологічні ризики та підвищує репутацію підприємства серед стейкхолдерів [20].

Ризик-менеджмент у стратегічному аспекті є інтегрованим, циклічним процесом, який поєднує фінансові, виробничі, організаційні та соціально-екологічні функції. Це дозволяє забезпечити довгострокову стійкість, підвищити адаптивність підприємства до змін середовища та сприяти сталому розвитку агробізнесу.

Узагальнюючи, стратегічна роль ризик-менеджменту полягає у трансформації управління ризиками з реактивного процесу у проактивний, інтегрований інструмент довгострокового розвитку. Це забезпечує стійкість виробництва, підвищує інвестиційну привабливість, підтримує інновації та відповідає принципам сталого розвитку агробізнесу. Таким чином, ефективний ризик-менеджмент формує культуру відповідальності та передбачливості, у якій управлінські рішення базуються на постійному аналізі даних і моделюванні сценаріїв розвитку подій. У результаті підприємство отримує можливість не лише уникати потенційних загроз, а й перетворювати ризики на джерела стратегічних можливостей.

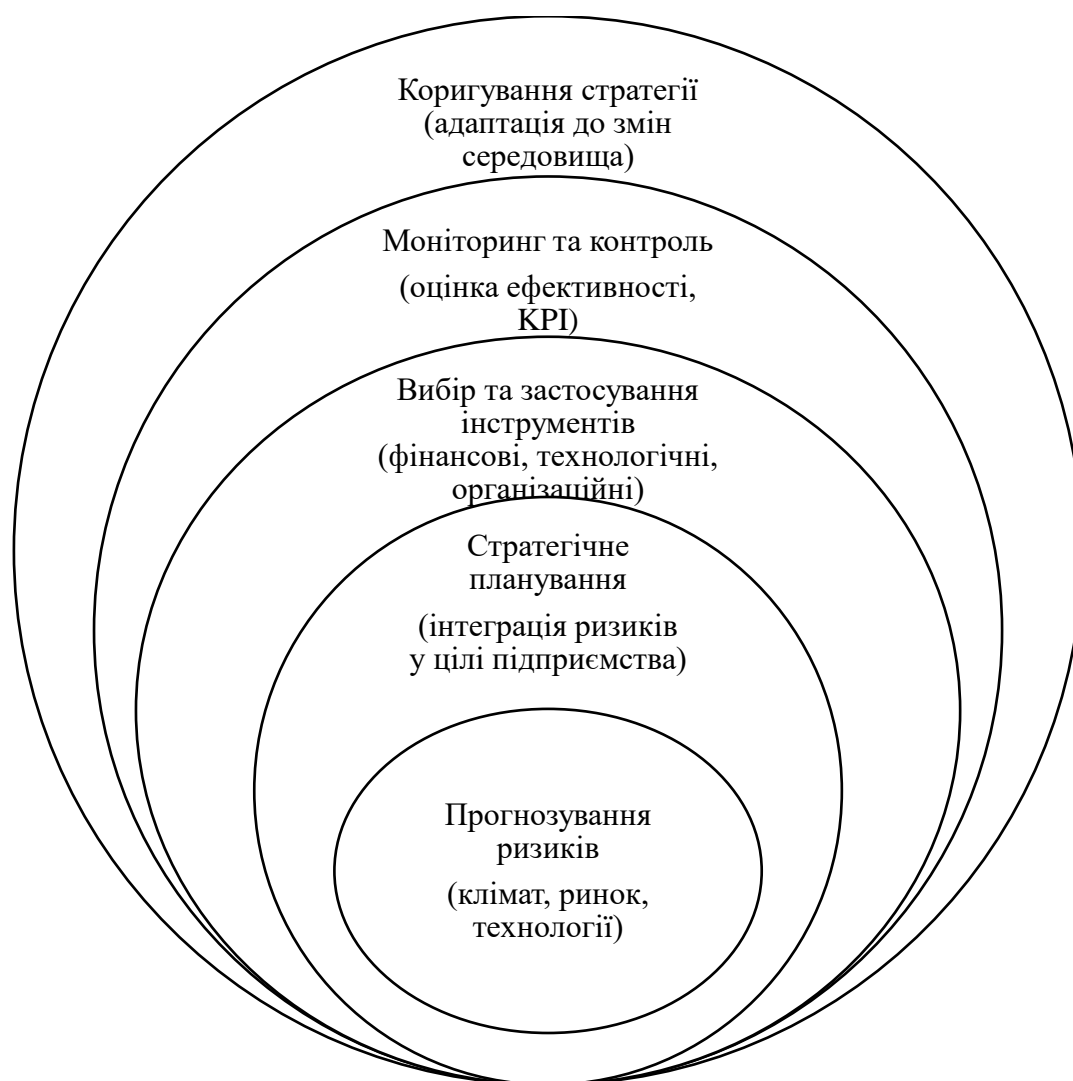


Рис. 1.3. Стратегічні функції ризик-менеджменту в агробізнесі

Джерело: [46-48]

Конкурентоспроможність агропідприємства безпосередньо залежить від його здатності ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні ризики. Згідно з дослідженнями науковців, системний підхід до управління ризиками дозволяє не лише зменшувати негативний вплив небажаних подій, а й активно використовувати ризики для формування стратегічних переваг [2; 4].

У сучасному агробізнесі ризики поділяються на фінансові, технологічні, ринкові, кліматичні та організаційні [7]. Комплексне управління цими ризиками забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати виробництво та підтримувати стабільність поставок і

якості продукції [7]. Це, у свою чергу, формує передумови для довгострокового збереження і зміцнення конкурентних позицій.

Зокрема, фінансові заходи ризик-менеджменту (страхування, хеджування, диверсифікація доходів) дозволяють підприємству зменшити ймовірність фінансових втрат і забезпечити стабільність доходів, що підвищує привабливість для інвесторів та кредиторів [13]. Технологічні та організаційні інструменти створюють основу для інноваційності та гнучкості управління, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і швидке реагування на непередбачені обставини [2].

Використання ризик-менеджменту як механізму підвищення конкурентоспроможності також дозволяє підприємству активно реагувати на ринкові коливання та кліматичні загрози, знижувати виробничі та фінансові втрати, а отже, підтримувати стійке позиціонування на ринку та збільшувати частку ринку [20].

Підвищення конкурентоспроможності через управління ризиками реалізується за рахунок комплексного використання стратегічних, фінансових, технологічних і організаційних заходів, що забезпечує адаптивність, стабільність та інноваційний розвиток підприємства, а також підтримує довгострокове лідерство на ринку.

Висновки до розділу 1.

1. Доведено, що ризик виступає невід'ємною характеристикою агропродовольчого виробництва, оскільки поєднує економічні, природно-кліматичні та ринкові чинники, вплив яких не може бути повністю усунутий. Доведено, що саме багатофакторність ризику формує об'єктивну необхідність його системного управління, що спрямоване на мінімізацію загроз і використання потенційних можливостей.

2. Визначено, що чинники ризику аграрного підприємства мають не лише стохастичний, а й стратегічний характер, оскільки саме вони впливають на фінансову результативність і конкурентні перспективи бізнесу в довгостроковому періоді. Визначено, що аналіз чинників ризику повинен передбачати оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел загроз, які здатні трансформуватись у прямі або опосередковані збитки.

3. Обґрунтовано, що система ризик-менеджменту агропродовольчого підприємства повинна бути інтегрованою, адаптивною та базованою на інформаційно-аналітичному моніторингу, оскільки лише комплексне охоплення ризиків забезпечує ефективність управлінських рішень. Обґрунтовано, що така система повинна поєднувати ідентифікацію, оцінювання, попередження, моніторинг та контроль ризиків, що надає можливість забезпечувати багатовекторну захищеність бізнесу.

4. Підкреслено, що принципи функціонування ризик-менеджменту визначають логіку його реалізації, встановлюючи вимоги до обґрунтованості рішень, превентивності, адаптивності та економічної доцільності обраних заходів. Підкреслено, що саме дотримання цих принципів дозволяє перетворити ризик-менеджмент із реактивного механізму реагування на загрози у проактивний інструмент формування конкурентних переваг.

5. Узагальнено, що ризик-менеджмент відіграє стратегічну роль у забезпеченні стійкого розвитку агробізнесу, оскільки сприяє підвищенню рентабельності, оптимізації ресурсів та зміцненню позицій підприємства на ринку. Узагальнено, що завдяки системному управлінню ризиками аграрні підприємства отримують можливість не лише мінімізувати втрати, а й підвищувати конкурентоспроможність за рахунок кращої адаптації до зовнішніх змін та використання нових ринкових можливостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління

Досліджуване підприємство, це приватне аграрне підприємство, зі спеціалізацією на рослинництві та комплексному агровиробництві. Воно функціонує на підставі відповідних юридичних установчих документів та діє у правовому полі, що передбачає приватну власність, гнучкість управління та можливість самостійного формування стратегії.

Юридична адреса підприємства: Полтавська область, Полтавський район, село Калашники, що визначає його географічну локалізацію та специфіку роботи в аграрно-земельній зоні з типовими для регіону кліматичними та ґрунтово-економічними умовами. Дата заснування та реєстрації підприємства 27 квітня 2000 року, що свідчить про досить тривалий період діяльності на аграрному ринку, здобуття досвіду та формування стабільної репутації серед місцевих агровиробників. Статутний капітал (фонду) підприємства за даними відкритих реєстрів становить приблизно 501935,31 гривень, що відповідає установчому внеску приватного підприємця і не передбачає випуску акцій, оскільки форма власності передбачає приватне підприємство, а не акціонерне товариство.

Сфера діяльності підприємства охоплює вирощування зернових, бобових та олійних культур. Згідно з наявними даними, підприємство також має досвід у тваринництві, зокрема утриманні худоби та виробництві кормів чи супутньої продукції, що свідчить про диверсифікований характер бізнесу і прагнення зменшити залежність від вузького виду виробництва.

За понад два десятиліття функціонування підприємство досягло стабільних виробничих показників: вирощувавши зернові та олійні культури, воно змогло закріпити свою присутність на регіональному аграрному ринку,

зокрема в межах Полтавщини. Крім того, наявність напрямків тваринництва, кормовиробництва та супутньої агропродукції дозволяє підприємству бути гнучким і пристосовуватися до змін ринкових умов, зменшуючи ризики, пов'язані з погодою або ринковими коливаннями.

Метою діяльності підприємства є здійснення сільськогосподарського виробництва, підвищення економічної ефективності землекористування, забезпечення продовольчої безпеки регіону та формування конкурентного аграрного середовища (табл.2.1). У межах реалізації цієї мети підприємство забезпечує раціональне використання земельних ресурсів, застосування сучасних агротехнологій, підвищення урожайності та якості продукції.

Таблиця 2.1

Мета та предмет діяльності підприємства в контексті стратегічних результатів за 2020 – 2024 рр.

Елемент	Сутність	Очікуваний результат	Стратегічне значення для підприємства
Мета діяльності	Забезпечення ефективного агровиробництва	Підвищення прибутковості та продовольча безпека регіону	Зростання ринкової позиції
Предмет діяльності	Вирощування та реалізація зернових, олійних; агропослуги	Розширення асортименту та ринків збуту	Диверсифікація доходів
Додаткові функції	Зберігання, логістика, співпраця з трейдерами	Оптимізація витрат та каналів збуту	Формування сталого партнерства

Предмет діяльності господарства охоплює вирощування зернових, зернобобових, олійних культур, виробництво насінневого матеріалу та надання агротехнічних послуг. До предметної сфери також належить зберігання, транспортування та реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, укладання контрактів на поставку товарів та співпраця з трейдерами й переробними підприємствами.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень та функцій між керівними підрозділами. На підприємстві сформовано основні управлінські

блоки: адміністративний, виробничий, агрономічний, інженерно-технічний та фінансово-економічний, які взаємодіють відповідно до затвердженої вертикалі управління.

Керівництво підприємством здійснює директор, який визначає стратегічні напрями розвитку та координує виконання виробничих програм. Взаємодія структурних підрозділів ґрунтується на формалізованих механізмах звітності та планування, що забезпечує контроль за ресурсами, ефективність виробництва, якість продукції та фінансові результати. Така структура сприяє централізації ключових управлінських рішень та оперативному реагуванню на виробничі загрози.

Стиль управління підприємства характеризується як комбінований, оскільки поєднує адміністративно-директивні та економічні методи впливу (табл.2.2). Директор визначає стратегічні цілі та механізми контролю, використовуючи елементи авторитарного стилю, що дозволяє забезпечити дисципліну, оперативність рішень та відповідальність виконавців. Водночас у системі управління присутні ринково-орієнтовані підходи, які стимулюють трудову активність працівників через бонуси, преміювання та участь у прийнятті виробничих рішень.

Таблиця 2.2

Стиль та методи управління підприємства за 2020 – 2024 рр.

Метод управління	Характеристика застосування	Переваги	Ризики
Адміністративно-директивний	Прийняття рішень директором, суворі система підпорядкування	Висока дисципліна; швидкість рішень	Можливість перевантаження керівника; слабка ініціативність персоналу
Економічний (мотиваційний)	Преміювання, бонусні системи, оплата за результат	Підвищення продуктивності; стимул до інновацій	Зростання витрат на персонал; потреба в об'єктивній оцінці результатів
Соціально-психологічний	Комунікації, наради, обговорення рішень	Зміцнення командної взаємодії; підвищення лояльності	Суб'єктивність оцінок; залежність від стилю лідера

Комунікації між управлінськими рівнями здійснюються у формі регулярної звітності, планових нарад та оперативних узгоджень, що формує елементи демократичного стилю управління (рис.2.1). Комбінація цих підходів сприяє адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищує мотивацію персоналу та знижує ризики управлінських помилок.



Рис. 2.1. Вплив комунікацій на ефективність управління підприємства, 2020 - 2024 рр.

Таким чином, конвергенція інформації з різних комунікаційних каналів призводить до прийняття якісних управлінських рішень, що забезпечує ефективність та адаптивність підприємства, відповідно до змісту абзацу. Це демонструє, що результат діяльності не обмежується лише стилем управління, а включає підвищення продуктивності, мотивації персоналу та зниження управлінських ризиків. Такий підхід дозволяє відобразити системність процесу управлінських комунікацій, показуючи взаємозв'язок між інформаційними потоками, прийняттям рішень та стратегічними результатами діяльності.

З огляду на такі характеристики, підприємство може виступати як типовий представник агробізнесу середнього масштабу, який поєднує традиційне рослинництво та елементи тваринництва, має стабільну матеріальну базу, диверсифіковані напрями діяльності та гнучку управлінську систему (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища підприємства за 2020 - 2024 рр.

Група факторів	Характеристика впливу	Потенційні можливості	Загрози та ризики
Р Політичні	Державна підтримка агросектору; програми пільгового кредитування, компенсація вартості техніки; державне регулювання ринку землі	Доступ до фінансових програм; розширення земельного банку; залучення сучасної техніки	Залежність від політичних рішень; зміна умов підтримки; військова нестабільність
Е Економічні	Коливання цін на ПММ, добрива, техніку; волатильність курсу валют; зміни в логістиці та експорті	Зростання доходів у разі експорту; розвиток співпраці з трейдерами; диверсифікація виробництва	Зростання собівартості; логістичні ризики; втрата ринків збуту
S Соціальні	Зміни ринку праці, трудова міграція, спад професійної підготовки кадрів у селі	Формування соціальних програм для села; залучення молоді через навчальні програми; розвиток кадрового резерву	Дефіцит кваліфікованих кадрів; зростання витрат на оплату праці та навчання
T Технологічні	Впровадження точного землеробства, нових систем живлення, автоматизації збору врожаю, GPS-контролю техніки	Підвищення врожайності; зменшення витрат; оптимізація витрат на ресурси	Висока вартість інвестицій; потреба у кваліфікованих спеціалістах; технологічні ризики
Е Екологічні	Вплив кліматичних змін, ґрунтової деградації, частота посух і коливань температур	Використання органічних технологій; впровадження систем ощадливого землеробства; інноваційні сорти	Падіння врожайності; ризики форс-мажору; підвищення витрат на захист рослин і збереження ґрунтів
L Правові	Законодавче регулювання землі, сертифікація продукції, екологічні стандарти, контроль якості	Правове укріплення землекористування; сертифікація для експорту; створення контрактного виробництва	Зростання юридичних витрат; санкції за недотримання норм; ускладнення документального супроводу

Таким чином, зовнішнє середовище підприємства є високоволатильним і багатофакторним, що потребує застосування адаптивного ризик-

менеджменту та стратегічних рішень. Виявлено, що основні можливості підприємства зосереджені у технологічній модернізації, розширенні земельного банку та експортному потенціалі, тоді як ключові ризики пов'язані з політичною нестабільністю, кліматичними змінами та ціновими коливаннями на аграрні ресурси.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Невід'ємною частиною діяльності підприємства є намагання досягти найкращих результатів діяльності, що виявляють себе через зростання прибутковості, пошук можливостей тощо. Критеріями ділової активності є рівень ефективності виробничо-фінансової діяльності, стійкість економічного зростання, розширення ринків збуту продукції та інші (табл. 2.4).

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 126019 тис. грн у 2020 р. до 204672 тис. грн у 2024 р., що свідчить про системне нарощування обсягів продажу та посилення ринкових позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Водночас собівартість реалізованої продукції, хоча й продемонструвала зростання, у 2024 р. збільшилася лише на 684 тис. грн порівняно з попереднім роком, що вказує на часткову стабілізацію витратної частини та можливе підвищення ефективності використання ресурсів у виробничому процесі. Активи підприємства демонструють сталу тенденцію до збільшення, що у сумі 54385 тис. грн за п'ятирічний період свідчить про розширення ресурсної бази, інвестиційну активність та зростання потенціалу підприємства щодо реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Паралельно з цим оборотні активи суттєво зросли з 79747 тис. грн до 121490 тис. грн, що підтверджує інтенсифікацію операційної діяльності та

зростання обсягів оборотного капіталу, необхідного для забезпечення безперервності виробничого циклу.

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для розрахунку показників ділової активності підприємства за 2020 – 2024 рр., тис. грн

Показник	2020р.	2021р.	2022 р.	2023 р	2024 р.	2024р. (+,-) до 2020 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	126019,0	145464,0	147606,0	186957,0	204672,0	-105552,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	102243,0	100034,0	128907,0	160628,0	161312,0	+59069,0
Середньорічна вартість активів	138037,0	159480,0	178643,0	179529,0	192422,0	+54385,0
Середньорічна вартість оборотних активів	79747,0	98214,0	116551,0	116301,0	121490	+41743
Середньорічна вартість запасів	47038	65505	83427	79811	74694	+27656
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	750	783	1271	1316	14570	+13820
Середньорічна вартість власного капіталу	126799	145373	159823	159994	174013	+47214
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	4049	2122	3617	762	820	-3229

Динаміка запасів характеризується нерівномірністю: стрімке зростання у 2020–2022 рр. змінилося зниженням у 2023–2024 рр., що може свідчити про оптимізацію політики запасів, удосконалення логістичних процесів або адаптацію до змін ринкового попиту. Найбільш критичним є різке зростання дебіторської заборгованості у 2024 р. до 14570 тис. грн, що створює ризики погіршення ліквідності та свідчить про необхідність посилення контролю за розрахунковими операціями з контрагентами.

Водночас власний капітал підприємства демонструє стійке зростання, що є ознакою зміцнення фінансової незалежності, підвищення інвестиційної привабливості та накопичення внутрішніх ресурсів для розвитку. Кредиторська заборгованість залишається незначною, що характеризує

підприємство як фінансово дисципліноване та орієнтоване на мінімізацію зовнішніх ризиків, пов'язаних із надмірним борговим навантаженням. Загалом наведена динаміка підтверджує поліпшення фінансово-економічного стану підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розрахуємо показники ділової активності приватного підприємства використовуючи методику, що наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ділової активності підприємства за 2020 – 2024рр.

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024р	2024 р. (+,-) до 2020р
Коефіцієнт обертання активів	0,912	0,913	0,826	1,041	1,064	+0,152
Тривалість одного обороту активів, днів	400	400	442	351	343	-57
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,580	1,481	1,266	1,608	1,685	+0,105
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	231	246	288	227	217	-14
Коефіцієнт обертання запасів	2,174	1,527	1,545	2,013	2,160	-0,014
Тривалість одного обороту запасів, днів	133	239	236	181	169	+36
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	168,025	185,778	116,134	142,065	14,050	-153,975
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	2	2	3	3	26	+25
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,994	1,001	0,924	1,169	1,176	+0,182
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	367	365	395	312	310	-57
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	25,251	47,141	35,639	210,797	196,723	+171,472
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	14	8	10	2	2	-12
Тривалість операційного циклу, днів	132	241	239	184	195	+63

Аналіз показників ділової активності підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про поступове покращення ефективності використання його

ресурсів та прискорення оборотності капіталу. Коефіцієнт обертання активів зріс з 0,912 у 2020 р. до 1,064 у 2024 р., що свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати виручку з кожної гривні вкладених активів. Скорочення тривалості одного обороту активів з 400 до 343 днів додатково підтверджує покращення інтенсивності операційної діяльності. Аналогічна тенденція спостерігається в динаміці оборотних активів: відповідний коефіцієнт зріс з 1,580 до 1,685, а тривалість обороту скоротилася на 14 днів, що свідчить про підвищення ефективності управління оборотним капіталом та скорочення часу перетворення ресурсів у готову продукцію та грошові кошти.

Показники забезпечення оборотності запасів демонструють нерівномірні зрушення, зокрема коефіцієнт обертання підвищився до 2,160 у 2024 р., а тривалість їх обороту зросла до 36 днів, що відображає деяку неефективність складських запасів і зростання витрат на їх утримання. Натомість ситуація з дебіторською заборгованістю є критичною: коефіцієнт обертання у 2024 р. різко знизився до 14,050, відповідно, тривалість обороту дебіторської заборгованості зросла до 25 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців і потенційні ризики втрати ліквідності.

Показники обертання власного капіталу залишаються стабільно високими, а їх незначне прискорення до 1,176 обороту у 2024 р. та скорочення циклу до 310 днів свідчать про ефективне використання власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності. Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості залишається високим, у 2024 р. він становив 196,723 в.п., що може свідчити про скорочення обсягів короткострокових зобов'язань та підвищення фінансової дисципліни підприємства. Тривалість операційного циклу загалом збільшилася до 195 днів, що пояснюється насамперед погіршенням оборотності дебіторської заборгованості, незважаючи на позитивну динаміку за більшістю інших показників.

У комплексі динаміка показників ділової активності свідчить про достатнє покращення ефективності операційної діяльності та управління активами, за винятком сфери розрахунків із покупцями, яка потребує удосконалення політики кредитування, контролю дебіторів та посилення договірної роботи для запобігання втратам ліквідності.

Аналіз показників ефективності використання майна та капіталу підприємства за 2020–2024 рр. засвідчує суттєві зміни в динаміці фінансово-економічних результатів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання капіталу та результативності діяльності підприємства у 2020–2024 рр.

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	2024р +,- до 2020р
Середньорічна вартість майна, тис. грн	138037,0	159480,0	178643,0	179529,0	192422,0	+54385,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	126019,0	145464,0	147606,0	186957,0	204672,0	+78653,0
Ресурсовіддача, грн/грн	0,913	0,912	0,826	1,041	1,063	+0,150
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн	9655,0	30904,0	482,0	9200,0	24023,0	+14823,0
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	126799,0	145373,0	159823,0	159994,0	174013,0	+4721,0
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	7,61	21,26	0,30	5,75	13,81	+8,06
Рентабельність реалізації, %	7,66	21,25	0,33	4,92	11,74	+6,20
Коефіцієнт обертання капіталу	0,994	1,001	0,924	1,169	1,176	+0,182

Збільшення середньорічної вартості майна з 138037 тис. грн у 2020 р. до 192422 тис. грн у 2024 р. підтверджує розширення ресурсної бази підприємства та підвищення його інвестиційного потенціалу. Паралельно чистий дохід від реалізації зріс на 78653 тис. грн за аналізований період, що свідчить про зростання масштабів діяльності та розширення ринкових

можливостей. Показник ресурсо-віддачі демонструє позитивну тенденцію, підвищившись із 0,913 до 1,063 грн/грн, що означає зростання ефективності використання майнового комплексу підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 р. становив 24023 тис. грн, що на 14823 тис. грн більше порівняно з 2020 р., і свідчить про суттєве підвищення прибутковості, попри різкі коливання цього показника протягом попередніх років. Зростання середньорічної вартості капіталу до 174013 тис. грн у 2024 р. відображає формування стійкої фінансової структури та нарощування власного фінансового потенціалу.

Показники рентабельності підтверджують загальне покращення фінансових результатів. Загальна рентабельність сукупного капіталу підвищилася з 7,61 % у 2020 р. до 13,81 % у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання вкладених ресурсів та покращення віддачі від капіталу. Рентабельність реалізації зросла до 11,74 %, що демонструє підвищення маржинальності продажів та оптимізацію структури витрат. Коефіцієнт обертання капіталу також поліпшився, досягнувши 1,176 обороту на рік у 2024 р., що вказує на прискорення циклу трансформації інвестованих ресурсів у виручку.

У цілому аналізована динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, покращення прибутковості його основної діяльності та підвищення ефективності використання майнового і фінансового потенціалу. Така тенденція є свідченням позитивних структурних змін у діяльності підприємства та формує основу для подальшого стратегічного розвитку.

У сучасних ринкових умовах прибуток виступає ключовим чинником економічного зростання, оскільки відображає результативність господарської діяльності та фактично забезпечує життєздатність підприємства. Його зростання формує необхідну фінансову базу для інноваційного та виробничого розвитку, сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб власників та персоналу. Крім того, прибуток слугує основним

джерелом виконання фінансових зобов'язань перед державою, банківськими установами та іншими контрагентами, що підсилює стабільність і надійність підприємства в економічному середовищі.

Чистий фінансовий результат відображає кінцеву ефективність діяльності підприємства, характеризуючи різницю між отриманими доходами та понесеними витратами, і є інтегральним показником його економічної стійкості та конкурентоспроможності (рис. 2.2)

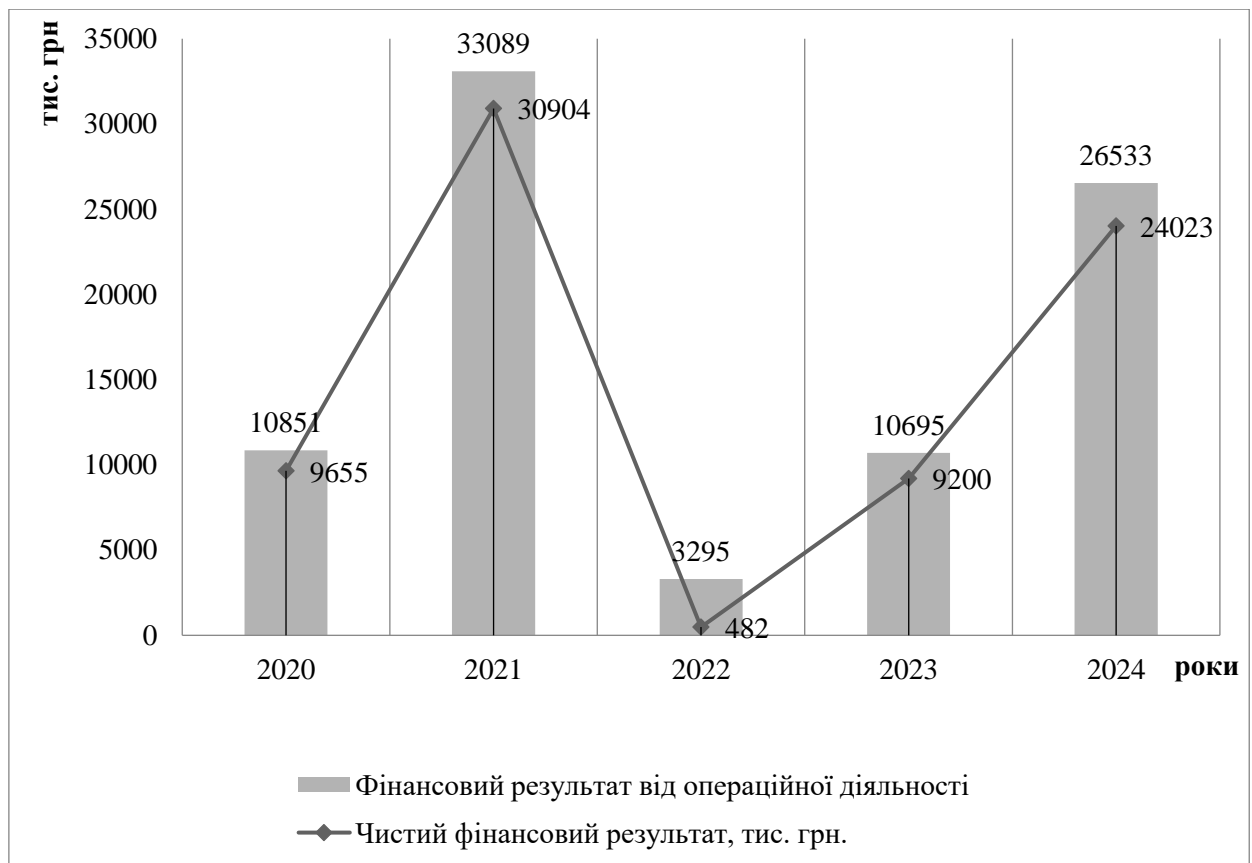


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2020- 2024 рр.

Упродовж досліджуваного періоду простежується нерівномірна динаміка чистого фінансового результату та фінансового результату від операційної діяльності. Найбільш значне зростання спостерігається у 2021 році, коли чистий фінансовий результат збільшився до 30904 тис. грн, а операційний результат – до 33089 тис. грн, що свідчить про сприятливі зовнішні умови та ефективну операційну політику.

Починаючи з 2023 року спостерігається тенденція до відновлення: чистий фінансовий результат зріс до 9200 тис. грн, а у 2024 році – до 24023 тис. грн, що є другим найвищим показником за весь період. Паралельно зростає і операційний результат, який у 2024 році досяг 26533 тис. грн. Це свідчить про зміцнення операційної ефективності та зменшення негативного впливу неопераційних витрат.

Таким чином, підприємство продемонструвало здатність до швидкого відновлення після кризового 2022 року, що вказує на підвищення стійкості бізнес-моделі, оптимізацію операційних процесів та покращення фінансової політики.

2.3. Вплив ризиків на економічну стабільність підприємства

Ідентифікація ризиків відіграє фундаментальну роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, адже саме вона дає змогу завчасно розпізнати джерела потенційних загроз і підготувати інструменти для їхнього нейтралізування. Своєчасне виявлення проблемних зон сприяє захисту фінансової стабільності компанії, підвищує результативність управлінських рішень та допомагає ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни.

Аналіз діяльності підприємства показав наявність низки чинників, що здатні суттєво впливати на його операційну ефективність і загальну надійність функціонування. Усвідомлення цих ризиків є невід'ємною передумовою для формування продуманої системи запобіжних заходів і побудови стратегічного механізму мінімізації їх наслідків (табл. 2.7).

Ідентифікація ризиків підприємства свідчить про його значну залежність від зовнішніх факторів, пов'язаних із ринковими та природно-кліматичними коливаннями, що зумовлює високу волатильність виробничих і фінансових результатів та ускладнює процес їх прогнозування. Водночас внутрішні ризики, які здебільшого пов'язані з недосконалістю управлінських

процесів, технічним станом основних засобів і дисбалансами в оборотному капіталі, посилюють вплив зовнішніх загроз та підкреслюють потребу у вдосконаленні системи планування, контролю й координації управлінських рішень. Функціонування підприємства в умовах високої зовнішньої невизначеності, зумовленої поєднанням цінової волатильності, воєнних і погодних факторів та регуляторних змін, потребує підвищеної гнучкості стратегічного управління.

Таблиця 2.7

Ідентифіковані ризики підприємства за 2020 – 2022рр.

Група ризиків	Виявлений ризик	Практичні прояви	Можливі наслідки
Зовнішні ризики	Коливання цін на продукцію	Нестабільність закупівельних цін на зернові й технічні культури у 2022–2024 рр.	Зниження маржі; труднощі планування прибутку; коливання ліквідності.
	Зростання собівартості ресурсів	Зростання цін на добрива, пальне, насіння, ЗЗР; підвищення витрат у 2023–2024 рр.	Підвищення витрат виробництва; необхідність оптимізації ресурсів.
	Погодні ризики	Нерівномірні опади, локальні заморозки, високі температури влітку.	Недобір урожайності; збільшення витрат на догляд; нерівномірність виробництва.
	Воєнні ризики та логістичні обмеження	Затримки на елеваторах, ускладнений експорт, нестабільність маршрутів.	Зростання логістичних витрат; затримка реалізації продукції; касові розриви.
	Законодавчі зміни	Зміни у земельному законодавстві, податкових ставках, регулюванні експорту.	Адаптаційні витрати; зміна структури виробництва; правові ризики.
Внутрішні ризики	Зношеність техніки	Часті ремонти; підвищення витрат на технічне обслуговування.	Простої; збільшення витрат; зниження продуктивності праці.
	Ріст дебіторської заборгованості	У 2024 р. різке зростання дебіторки до 14570 тис. грн (+13254 тис.).	Погіршення ліквідності; ризики неповернення коштів; касові розриви.
	Неефективне управління запасами	Коливання обсягів запасів: різке зростання до 2022 р., подальше зниження у 2023–2024 рр.	Недостатність ресурсів або їх надлишок; втрати від зберігання; підвищення собівартості.
	Кадрові ризики	Сезонність кадрового забезпечення; недостатня кількість висококваліфікованих механізаторів.	Низька якість виконання робіт; залежність від зовнішніх виконавців; ризик технологічних помилок.
	Управлінські ризики	Неузгодженість рішень між підрозділами, недостатній рівень внутрішнього контролю.	Прийняття несвоєчасних рішень; втрати ефективності; дублювання операцій.

Така структура ризиків свідчить про необхідність розробки інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка одночасно охоплюватиме фіскальні, технологічні, кадрові та логістичні аспекти діяльності.

Для комплексної оцінки ризиків підприємства доцільно застосувати матричний підхід, який поєднує ймовірність настання події та ступінь її впливу на діяльність підприємства. Використання такої матриці дозволяє визначити пріоритетні ризики, спрямувати управлінські зусилля на найкритичніші загрози та обґрунтовано планувати превентивні заходи, що підвищує ефективність системи ризик-менеджменту та фінансову стабільність підприємства (рис. 2.3).

	Вплив ризику	Низький	Середній	Високий	Критичний
Ймовірність виникнення					
Низька (рідко)		–	Зниження врожайності на локальних ділянках	Затримка логістики на декілька днів	–
Середня (можливо)		–	Підвищення собівартості через сезонні коливання цін на ресурси	Часткові збитки через затримку реалізації продукції	–
Висока (імовірно)		Помилки в обліку запасів	Сезонна нестача робочої сили	Різне зростання дебіторської заборгованості (+13254 тис. грн)	–
Дуже висока (майже певно)		–	–	Погодні ризики: посуха або заморозки, що знижують урожайність	Політико-правові та воєнні ризики: блокування експорту, зміни законодавства

Рис. 2.3. Матриця оцінювання ризиків підприємства за 2020 – 2024 рр.

Проведений аналіз показав, що серед найбільш критичних ризиків варто виділити погодні чинники (посуха або заморозки), які можуть суттєво знизити врожайність, та політико-правові та воєнні ризики, що здатні блокувати експорт або змінювати законодавчі умови ведення бізнесу. Також

помітний вплив мають фінансові ризики, зокрема різке зростання дебіторської заборгованості (+13254 тис. грн), що здатне знизити ліквідність підприємства та збільшити оборотність активів.

Серед ризиків середньої та низької ймовірності варто зазначити сезонні коливання цін на ресурси, часткові затримки реалізації продукції та нестачу робочої сили, які можуть вплинути на собівартість продукції та операційну ефективність. Всі ці фактори потребують своєчасного управлінського реагування, зокрема впровадження системи контролю дебіторської заборгованості, довгострокових контрактів із постачальниками, страхування врожаю та адаптації логістичних процесів.

Таким чином, використання матриці оцінювання ризиків дозволяє визначити пріоритетні загрози, спрямувати ресурси на їх мінімізацію та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Окрім процесу ідентифікації ризиків, важливим етапом аналізу діяльності підприємства є оцінка ключових фінансово-економічних показників, що дозволяє виявити реальні джерела потенційних ризиків і визначити ефективність управлінських рішень (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка ключових показників ефективності діяльності підприємства за 2020–2024 рр.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Примітка
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обертання активів	0,913	0,912	0,826	1,041	1,063	Висока ефективність використання активів
Тривалість одного обороту активів, днів	395	395	436	346	339	Позитивна тенденція: скорочення часу обороту
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,580	1,481	1,266	1,608	1,685	Зростання показує активізацію операційної діяльності
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	228	243	285	224	214	Позитивна тенденція: скорочення часу обороту
Коефіцієнт обертання запасів	2,174	1,527	1,545	2,013	2,160	Показує більш ефективне використання запасів

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Тривалість одного обороту запасів, днів	166	236	233	179	167	Скорочення тривалості обороту запасів, оптимізація складської політики
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,994	1,001	0,924	1,169	1,176	Підвищення ефективності використання власного капіталу
Рентабельність реалізації, %	7,66	21,25	0,33	4,92	11,74	Підвищення рентабельності у 2024 р. свідчить про стабілізацію фінансових результатів
Загальна рентабельність капіталу, %	7,61	21,26	0,30	5,75	13,81	Відновлення рентабельності свідчить про ефективну адаптацію підприємства до зовнішніх факторів

Коефіцієнти обертання активів та оборотних активів показують поступове підвищення ефективності використання ресурсної бази у 2023–2024 рр., що пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та зростанням чистого доходу. Збільшення коефіцієнта обертання запасів та скорочення тривалості їх обороту свідчить про впровадження більш раціональної політики зберігання та використання матеріальних ресурсів. Відновлення рентабельності реалізації та капіталу у 2024 р. відображає здатність підприємства адаптуватися до коливань ринку, покращуючи фінансові результати та забезпечуючи стійкість до зовнішніх ризиків. Зростання коефіцієнта обертання власного капіталу вказує на ефективну інвестиційну політику та зростання фінансової спроможності підприємства.

Проведена пріоритизація дозволяє виділити критичні та високопріоритетні ризики, які потребують негайного реагування та розробки конкретних заходів мінімізації (рис. 2.4). Погодні та політико-правові ризики визначені як критичні, тоді як операційні та фінансові ризики (дебіторська заборгованість, нестача персоналу) мають високий пріоритет управління. Менш значущі фактори, такі як оптимізація запасів, мають низький

пріоритет, але потребують регулярного моніторингу для підтримки стабільності фінансових показників.



Рис. 2.4. Пріоритизація ризиків підприємства за 2020 – 2024 рр.

Проведений аналіз дотичності фінансових показників до ризиків показує, що найбільший вплив на фінансову стійкість підприємства мають погодні ризики, дебіторська заборгованість та операційні ризики (табл. 2.9). Ліквідність і оборотність активів є найчутливішими до змін у дебіторській заборгованості, що підкреслює необхідність контролю платежів і оптимізації кредитної політики.

Таблиця 2.9

**Дотичність фінансових показників до ризиків підприємства
за 2020 – 2024 рр.**

Фінансовий показник	Погодні ризики	Дебіторська заборгованість	Коливання цін на ресурси	Операційні ризики	Політико-правові ризики
Ліквідність (поточна)	Середня	Висока	Низька	Середня	Середня
Коефіцієнт обігу запасів	Висока	Низька	Висока	Середня	Низька
Оборотність активів	Висока	Висока	Середня	Висока	Середня
Рентабельність реалізації	Середня	Середня	Висока	Середня	Висока
Операційний цикл (дні)	Висока	Висока	Середня	Висока	Низька

Коливання цін на ресурси істотно впливають на рентабельність реалізації, що вимагає довгострокового планування закупівель і диверсифікації постачальників. Політико-правові ризики, хоча й не завжди безпосередньо впливають на обіговість, можуть значно змінювати прибутковість та стратегію експорту, що робить моніторинг законодавчих змін критично важливим. Для оцінки впливу ризиків на фінансову стабільність підприємства доцільно розглянути три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фінансові показники підприємства за сценаріями ризиків, 2020 – 2024рр.

Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	210000,0	204672,0	180000,0
Коефіцієнт обертання активів	1,08	1,064	0,95
Рентабельність реалізації, %	12,00	11,74	7,00
Оборотність запасів, днів	165	169	195
Операційний цикл, днів	190	195	210
Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	12000,00	14570,00	18000,00

Таким чином, проведений сценарний аналіз демонструє, що найбільш критичними для фінансової стійкості підприємства є коливання цін на ресурси, погодні ризики та дебіторська заборгованість. Оптимістичний сценарій показує потенціал максимального використання ресурсів і стабільного доходу, тоді як песимістичний сценарій підкреслює потребу в превентивних заходах для мінімізації негативного впливу ризиків.

Висновки до розділу 2.

1. Визначено, що фінансові показники підприємства демонструють стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції з 126019 тис. грн у 2020 р. до 204672 тис. грн у 2024 р., що свідчить про нарощування ринкової активності, проте одночасне зростання поточної дебіторської заборгованості

до 14570 тис. грн у 2024 р. вказує на потенційні ризики ліквідності, які потребують контролю та превентивних заходів.

2. Наголошено, що рентабельність реалізації у 2024 р. досягла 11,74 %, а загальна рентабельність капіталу 13,81 %, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, водночас коливання цін на ресурси та дебіторська заборгованість залишаються ключовими ризиками, які можуть негативно вплинути на фінансові результати та потребують стратегічного планування.

3. Визначено, що проведений сценарний аналіз із трьома варіантами розвитку подій дозволяє оцінити потенційний вплив ризиків на чистий дохід, рентабельність, оборотність активів та дебіторську заборгованість, і показав, що при песимістичному сценарії чистий дохід може знизитися до 180000 тис. грн, оборотність активів до 0,95, а оборотність запасів збільшитися до 195 днів, що підкреслює критичну необхідність превентивних заходів управління ризиками.

4. Доведено, що інтеграція фінансових показників і ризик-менеджменту дозволяє ідентифікувати пріоритетні загрози, оцінити їхній потенційний вплив на ключові параметри підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема щодо страхування врожаю, диверсифікації постачальників, контролю дебіторської заборгованості та оптимізації запасів.

5. Наголошено, що комплексна практична оцінка ризиків із урахуванням дотичності до фінансових показників забезпечує підприємству адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності, що є основою стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Розвиток прогресивних підходів до аналізу та мінімізації ризикових факторів підприємства

Агропродовольчий сектор, на відміну від більшості інших галузей економіки, характеризується надзвичайно високим рівнем невизначеності та схильністю до ризиків, що зумовлено природно-кліматичними, технологічними, ринковими та логістичними чинниками. Підприємства аграрної сфери функціонують під постійним впливом факторів, які не піддаються повному контролю та швидко змінюються, створюючи загрозу для виробничої стабільності, фінансової результативності та конкурентоспроможності. Проведене дослідження виявило низку слабких сторін у системі ризик-менеджменту досліджуваного підприємства, серед яких ключовими є відсутність системної ідентифікації ризиків, фрагментарний характер механізмів моніторингу, недостатній рівень автоматизації обробки інформації, несвоєчасність прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях та нерегулярність комунікації між підрозділами щодо поточних і потенційних загроз. Крім того, підприємство не застосовує інтегровані інструменти аналізу даних, що суттєво обмежує здатність прогнозувати негативні події та оперативно реагувати на них.

Тому ми вважаємо, що першочерговим напрямом розвитку ризик-менеджменту підприємства є впровадження системи комплексного моніторингу ризиків, яка забезпечить безперервний контроль за критичними процесами, своєчасне виявлення відхилень і формування управлінських рішень на основі об'єктивної інформації. Для цього рекомендується сформувати внутрішню карту ризиків підприємства, у якій для кожного ідентифікованого ризику буде визначено його ймовірність, можливі наслідки,

відповідальних осіб та допустимий рівень ризику (табл. 3.1). Така карта має стати базовим інструментом систематизації загроз і їх ранжування за рівнем критичності.

Таблиця 3.1

Проект матриці ризиків підприємства на 2026 – 2030рр.

Ймовірність \ Наслідки	Низькі	Помірні	Суттєві	Великі	Критичні
Дуже низька	–	–	Логістичні	–	–
Низька	–	Логістичні	–	–	–
Середня	Фінансові	Кліматичні	Біологічні	–	–
Висока	–	Виробничі	Кліматичні	Біологічні	–
Дуже висока	–	–	Кліматичні	Біологічні	–

На основі матриці ризиків визначаються пріоритетні напрями управління: кліматичні та біологічні ризики – як найкритичніші – отримують першочергову увагу у вигляді інвестицій у датчики, дрони та аналітичні моделі прогнозування. Виробничі, фінансові та логістичні ризики контролюються через відповідні модулі моніторингу та внутрішні регламенти. Для кожної групи ризиків розробляється короткий план реагування, який містить перелік дій на випадок перевищення порогових значень KRI.

Впровадження даного інструменту забезпечує стандартизоване ведення моніторингу ризиків, створює основу для регулярного щотижневого звітування керівництву та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень. Узагальнення отриманих даних дозволяє визначити пріоритетні напрями реагування та покращити ефективність системи ризик-менеджменту, а також сприяє безперервному оновленню карти ризиків відповідно до змін виробничого та ринкового середовища.

Рекомендовано використовувати карту ризиків, яка сформована з урахуванням потенційного зростання кліматичної нестабільності, підвищених вимог до технологічності виробництва, очікуваних коливань ринку, а також тих внутрішніх проблем, які були виявлені у результаті аналізу чинної системи ризик-менеджменту (табл.3.2). Впровадження карти

ризиків у практику управління підприємства потребує послідовного організаційного та технологічного опрацювання, що забезпечить перехід від традиційного реагування на наслідки до системи попереджувального управління ризиками. Першим етапом є формування відповідальної робочої групи, до складу якої входять керівник підприємства, головний агроном, головний інженер, головний економіст та фахівець, якому буде доручено складати карту ризиків. Саме ця група відповідає за адаптацію карти ризиків під реальні виробничі процеси та за розробку планів реагування на ризики.

Таблиця 3.2

Карта ризиків підприємства на 2026–2030 рр.

Категорія ризику	Ймовірність	Потенційні наслідки для підприємства	Стратегічні індикатори ризику (KRI)	Базові інструменти моніторингу
Кліматичні	висока	зниження врожайності до 25–40%, нерівномірність розвитку культур, ризик зниження якості зерна	рівень вологості ґрунту, індекс NDVI, середньодобові температурні аномалії	датчики CropX, дрон DJI Phantom 4 RTK, супутникові знімки
Виробничі	середня/ висока	простій техніки, втрати врожаю при збиранні, збільшення витрат на ремонт	середня тривалість простою техніки, кількість технічних збоїв на сезон	GPS-моніторинг техніки, діагностика JDLink / CNH, EWS сповіщення
Фінансові	середня	зниження прибутку, коливання ліквідності, ризик зростання собівартості	індекс рентабельності культур (ROI Crop), зміни цін на добрива та паливе	аналітичні моделі прогнозування, API ринкових котирувань
Логістичні	середня	затримка постачань, зрив агротехнологічних термінів	середній час поставки, відхилення від планових термінів	цифровий контроль постачальників, EWS для критичних строків
Біологічні (шкідники/хв ороба)	середня/ висока	зниження врожайності до 15–35%, підвищення витрат на ЗЗР	індекс ураження листової поверхні, інтенсивність появи шкідників	дрон-обстеження, AI-аналіз рослин, пастки-датчики
Ринкові	середня	цінова волатильність, зниження конкурентоспроможності	тренди цін на основні культури, індекс волатильності	аналітика ринкових трендів, AI-прогнозування
Технологічні / цифрові	низька/ середня	порушення роботи цифрових сервісів, втрата даних	стабільність роботи датчиків, доступність систем 24/7	резервне копіювання, захист даних

Після цього карта ризиків інтегрується у річний цикл планування робіт: для кожної категорії встановлюються порогові значення ключових індикаторів ризику (KRI), які підприємство може відслідковувати за допомогою датчиків, дронів, GPS-трекерів, ринкових аналітичних платформ та системи раннього попередження.

Оскільки кожна група ризиків має власну динаміку, часові горизонти прояву та інструменти контролю, підприємству потрібні структуровані алгоритми дій, які дають змогу оперативно реагувати на відхилення ключових індикаторів ризику (KRI). З огляду на це доцільним є формування деталізованих процедур прийняття рішень, які забезпечують практичне застосування карти ризиків та перетворюють її з діагностичного інструмента у реальний механізм управління виробничою стабільністю (рис. 3.1).

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, найбільш критичною групою залишаються кліматичні ризики, що потребують швидкого аналізу й негайного реагування. Тому як приклад, що демонструє підхід до розроблення алгоритмів реагування, пропонується Алгоритмічна модель реагування на кліматичні ризики. Такий підхід забезпечує системність та оперативність прийняття рішень, оскільки дозволяє підприємству заздалегідь визначити як превентивні, так і коригувальні заходи.

Крім того, наведена схема має універсальний характер та може бути адаптована під інші групи ризиків: економічні, технологічні, логістичні, біологічні чи соціальні, що підсилює інтегрованість системи ризик-менеджменту. Її застосування сприяє формуванню проактивної управлінської культури, орієнтованої не на реагування постфактум, а на запобігання суттєвим відхиленням у функціонуванні підприємства.

Зазначимо, що підприємство має формувати аналогічні моделі для кожної категорії ризиків–виробничих, фінансових та логістичних, адже лише системний характер планування дозволяє мінімізувати ймовірність суттєвих втрат та забезпечити стійкість виробництва.

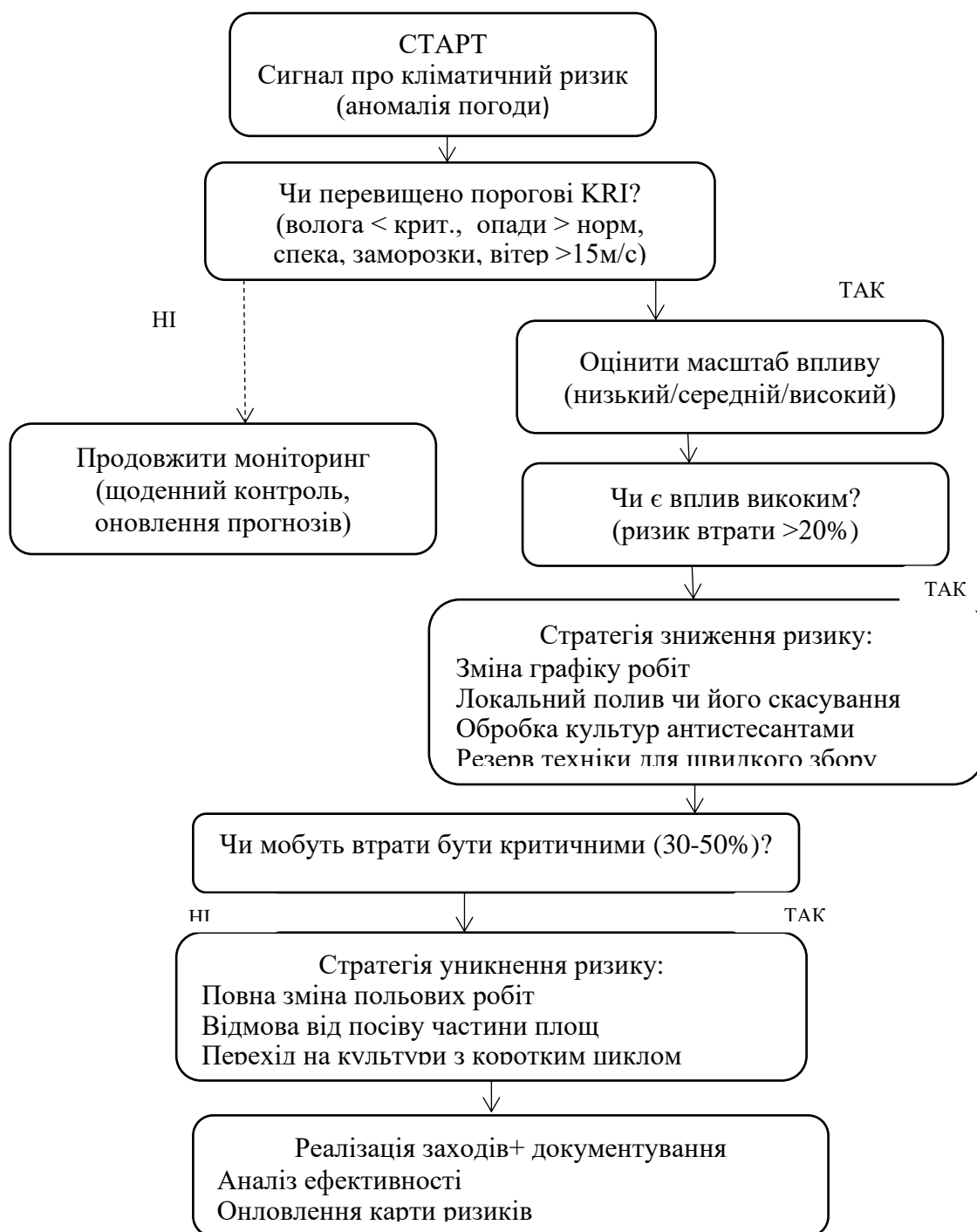


Рис. 3.1. Проект алгоритмічної моделі реагування на кліматичні ризики підприємства на 2026 – 2030рр

Після інтеграції карти ризиків і матриці нами пропонується впровадити елементи системи точного землеробства, першочергово – зональне землеробство Variable Rate Technology (VRT). Завдяки точному дозуванню добрив, насіння та засобів захисту рослин ризики виробництва суттєво зменшуються, а нерівномірність росту культур усувається. Технології

точного внесення дозволяють оптимізувати витрати на матеріальні ресурси та знизити ймовірність деградації ґрунтів, враховуючи локальні характеристики полів. Впровадження VRT адаптує агротехнічні операції до рівня вологості та родючості ґрунту, що підвищує ефективність виробництва. Для підприємства це стратегічно доцільно, оскільки зменшує ймовірність втрат врожаю через технологічні помилки та нестабільні умови.

Нами пропонується реалізувати пілотний проєкт впровадження VRT на площах зернових та зернобобових культур, що дозволить оцінити ефективність технології перед масштабним застосуванням на всьому господарстві. План впровадження включає поетапну інтеграцію датчиків ґрунту та GPS-навігації на техніку, формування карт зонального внесення добрив і засобів захисту рослин, а також використання дронів для моніторингу стану посівів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проєкт плану-графіку впровадження зонального землеробства в підприємстві на 2026 – 2030рр.

Рік	Етап	Діяльність	Відповідальні
2026	Підготовчий	Визначення пілотних ділянок, оцінка полів	Головний агроном, заступник директора
2026	Закупівля та підготовка обладнання	Замовлення датчиків, GPS, дронів; підготовка програмного забезпечення	Заступник директора, головний економіст
2027	Тестове впровадження	Інсталяція датчиків і GPS на пілотних ділянках, перше зональне внесення	Головний агроном, головний інженер
2027	Моніторинг і аналіз	Збір даних з датчиків і дронів, первинна оцінка ефективності	Головний агроном, головний економіст
2028	Корекція та масштабування	Корекція карт внесення, розширення на більшу частину площ зернових	Агрономи, Служба механізації
2029	Підготовка до масштабного застосування	Впровадження на інших культурах, оптимізація процесів	Головний агроном, головний інженер
2030	Повне впровадження	VRT на всіх полях, підсумковий звіт, стратегія подальшого використання	Головний агроном, заступник директора, головний економіст

Поступове впровадження технології зонального землеробства (VRT) на підприємстві протягом 2026–2030 рр. дозволяє мінімізувати шоківі

навантаження на виробничі процеси та адаптувати персонал до нових технологій. Початковий пілотний етап на площах зернових та зернобобових культур забезпечує перевірку ефективності системи і корекцію карт зонального внесення на основі реальних польових даних. Постійний моніторинг, збір даних і аналіз економічної ефективності забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і стратегічне планування. Такий підхід гарантує підвищення продуктивності та рентабельності, одночасно знижуючи технологічні та ресурсні ризики.

З метою обґрунтування доцільності впровадження зонального землеробства на підприємстві необхідно оцінити його економічний ефект, термін окупності та вплив на витрати й врожайність. Економічне обґрунтування дозволяє визначити, наскільки впровадження технології зменшить витрати на добрива, насіння та засоби захисту рослин, підвищить рентабельність виробництва та стабілізує врожайність зернових і зернобобових культур (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту впровадження зонального землеробства в підприємстві на 2026–2030 рр., тис. грн

Рік	Сценарій	Валовий збір (ц)	Додатковий урожай (ц)	Економія на добривах, (тис. грн)	Додатковий дохід, (тис. грн)	Загальний економічний ефект, (тис. грн)
2026	Консервативний	28000,0	1680,0	1086,0	16800,0	17886,0
	Базовий	28518,0	2852,0	1629,0	28520,0	30149,0
	Оптимістичний	29000,0	3480,0	2173,0	34800,0	36973,0
2027	Консервативний	27800,0	1668,0	1120,0	16680,0	17800,0
	Базовий	28400,0	2840,0	1600,0	28400,0	30000,0
	Оптимістичний	29200,0	3504,0	2200,0	35040,0	37240,0
2028	Консервативний	28200,0	1692,0	1100,0	16920,0	18020,0
	Базовий	28600,0	2860,0	1630,0	28600,0	30090,0
	Оптимістичний	29400,0	3528,0	2250,0	35280,0	37530,0
2029	Консервативний	28100,0	1686,0	1090,0	16860,0	17946,0
	Базовий	28500,0	2850,0	1629,0	28500,0	30129,0
	Оптимістичний	29300,0	3516,0	2240,0	35160,0	37400,0
2030	Консервативний	28300,0	1698,0	1115,0	16980,0	18095,0
	Базовий	28700,0	2870,0	1640,0	28700,0	30240,0
	Оптимістичний	29500,0	3540,0	2280,0	35400,0	37680,0

Прогноз економічного ефекту впровадження зонального землеробства на 2026–2030 рр. демонструє стабільне підвищення продуктивності та економії ресурсів у всіх сценаріях. Навіть у консервативному варіанті спостерігається значне зростання додаткового доходу та економії на добривах і засобах захисту рослин, що забезпечує короткий термін окупності інвестицій – менше одного року. Базовий і оптимістичний сценарії показують пропорційне збільшення загального економічного ефекту, що підтверджує доцільність масштабного впровадження зонального землеробства на всіх полях підприємства. Впровадження зонального землеробства зменшує ризики перевитрат ресурсів, стабілізує врожайність та підвищує ефективність виробництва (рис. 3.2).

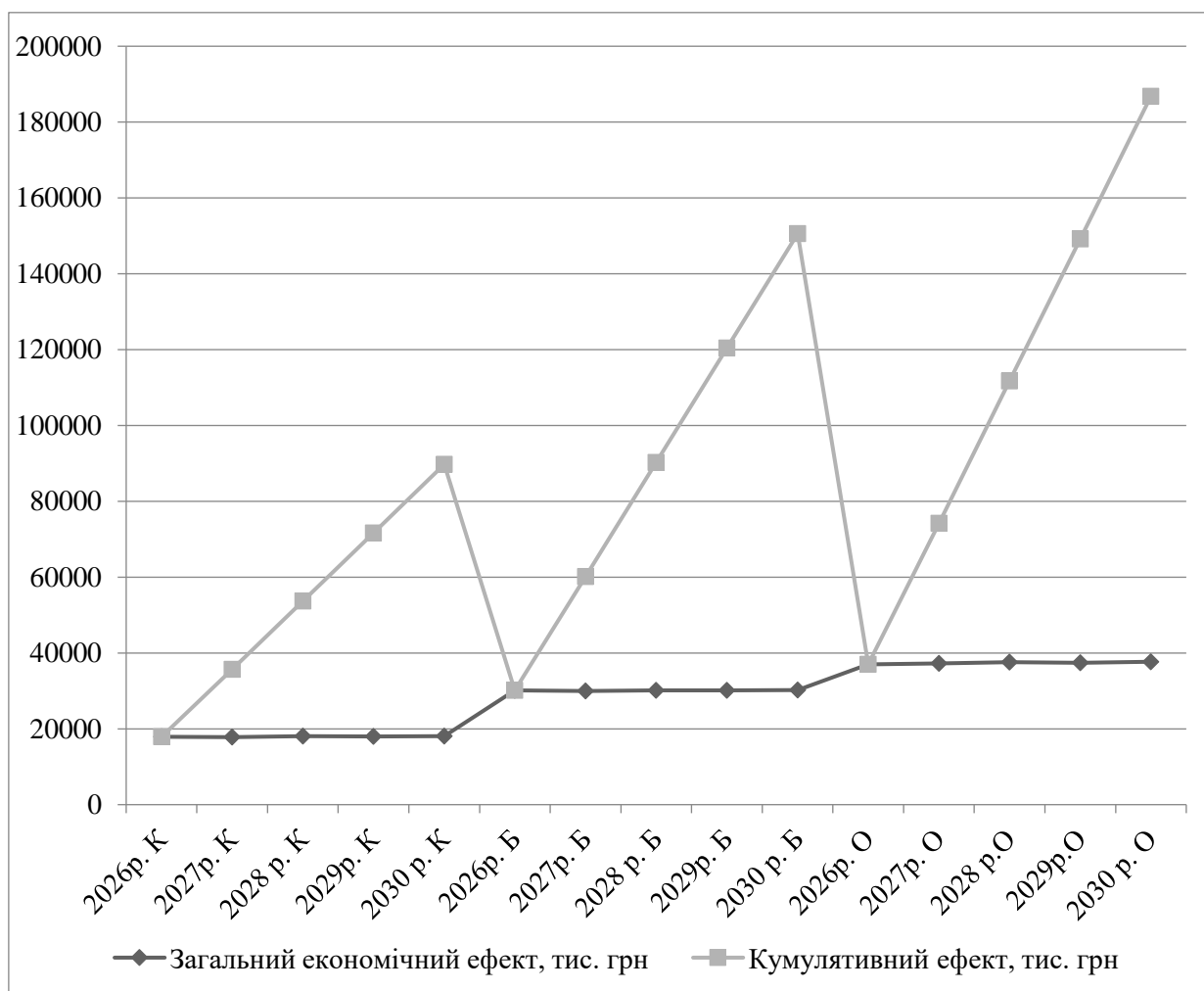


Рис. 3.2. Динаміка економічного ефекту впровадження зонального землеробства в підприємстві на 2026–2030 рр., тис. грн

Прогнозований загальний економічний ефект впровадження зонального землеробства демонструє стабільне зростання у всіх сценаріях. У консервативному варіанті кумулятивний ефект до кінця п'ятирічного періоду становить близько 89,7 млн. грн, що свідчить про швидку окупність інвестицій та помірне підвищення додаткового доходу щороку. Базовий сценарій забезпечує кумулятивний ефект понад 150 млн. грн, а оптимістичний майже 187 млн. грн, що відображає високий потенціал економії ресурсів та додаткового доходу при оптимальному використанні технології. Річні коливання загального ефекту незначні, що свідчить про стабільність очікуваних результатів і мінімізацію виробничих ризиків. Кумулятивна динаміка підкреслює стратегічну доцільність впровадження зонального землеробства, забезпечуючи підвищення продуктивності, зменшення перевитрат добрив і засобів захисту рослин та економічну ефективність виробництва в довгостроковій перспективі.

3.2. Практичне впровадження інтегрованої моделі управління ризик-менеджменту підприємства

Логічним продовженням є впровадження механізмів фінансового захисту врожаю. Виявлені ризики та встановлені порогові значення ключових індикаторів створюють основу для застосування заходів, що зменшують негативний вплив несприятливих погодних умов. У цьому контексті доцільно рекомендувати агрострахування врожаю як первинний інструмент управління фінансовими наслідками ризиків, що забезпечує стабільність доходів і підвищує загальну стійкість підприємства. Для реалізації цього підходу доцільно розглянути як партнера INGO Insurance Company, яка має значний досвід у сфері агрострахування, входить до рейтингу страховиків, що надають послуги з страхування сільськогосподарської продукції, та бере участь у програмах індексного

страхування з покриттям погодних ризиків, що особливо актуально для сільськогосподарських підприємств (рис. 3.3). Таким чином, INGO може стати реальним і практичним партнером для агропідприємства у Полтавській області.



Рис. 3.3. Рекомендований план взаємодії для впровадження агрострахування в підприємстві на 2026 – 2030 рр.

Етапність впровадження агрострахування дозволяє підприємству оцінити ефективність страхового захисту на обмежених площах, зменшуючи при цьому потенційні фінансові ризики, пов'язані з масовим застосуванням

інструменту. Інтеграція цього механізму з системою цифрового моніторингу та картами зонального землеробства забезпечує об'єктивність оцінки збитків і сприяє прискоренню процесу виплат у разі настання страхового випадку.

На основі виявлених ризиків та встановлених порогових значень ключових індикаторів можна визначити обсяги страхового покриття, оптимальні умови договорів та послідовність дій для забезпечення ефективної взаємодії з страховою компанією (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Інтеграція агрострахування у систему ризик-менеджменту підприємства на 2026 – 2030рр.

Запропоноване впровадження агрострахування створює додатковий рівень фінансового захисту та зменшує негативний вплив несприятливих погодних умов на прибуток підприємства. Реалізація цього механізму сприяє стабілізації доходів, зменшенню втрат врожаю та підвищенню рентабельності культур (табл. 3.5). Впровадження агрострахування забезпечує динамічну адаптацію системи ризик-менеджменту до змін виробничих і ринкових умов, що підвищує загальну стійкість підприємства.

Таблиця 3.5

**Прогноз річного економічного ефекту впровадження агрострахування
врожаю в підприємстві на 2026–2030 рр., тис. грн**

Рік	Вартість врожаю	Премія	Очікуване відшкодування	Чистий очік. ефект	Додатковий урожай (ц)	Економія на добривах	Додатковий дохід	Загальний економічний ефект
2026	42037,0	1682,0	2108,0	426,0	952,0	312,0	763,0	1501,0
2027	41892,0	1676,0	2095,0	419,0	945,0	308,0	757,0	1484,0
2028	42154,0	1686,0	2116,0	430,0	963,0	316,0	771,0	1517,0
2029	42081,0	1683,0	2109,0	426,0	958,0	314,0	767,0	1507,0
2030	42279,0	1691,0	2123,0	432,0	970,0	318,0	777,0	1527,0

Реалізація механізмів агрострахування на 2026–2030 рр. дозволяє знизити фінансові ризики, пов'язані з непередбачуваними погодними умовами, і стабілізує доходи підприємства навіть у роки низької врожайності. Річний чистий очікуваний ефект демонструє постійний позитивний приріст, що підтверджує економічну доцільність страхування врожаю при премії 4%. Додатковий урожай та економія на добривах забезпечують синергійний вплив на загальний економічний ефект, підвищуючи рентабельність виробництва.

Пропоноване впровадження агрострахування забезпечує стабілізацію доходів підприємства навіть у періоди коливань урожайності та ринкових цін. Кумулятивний ефект на 2026–2030 рр. демонструє постійний приріст фінансового результату, підтверджуючи стратегічну доцільність інструменту (рис.3.5).

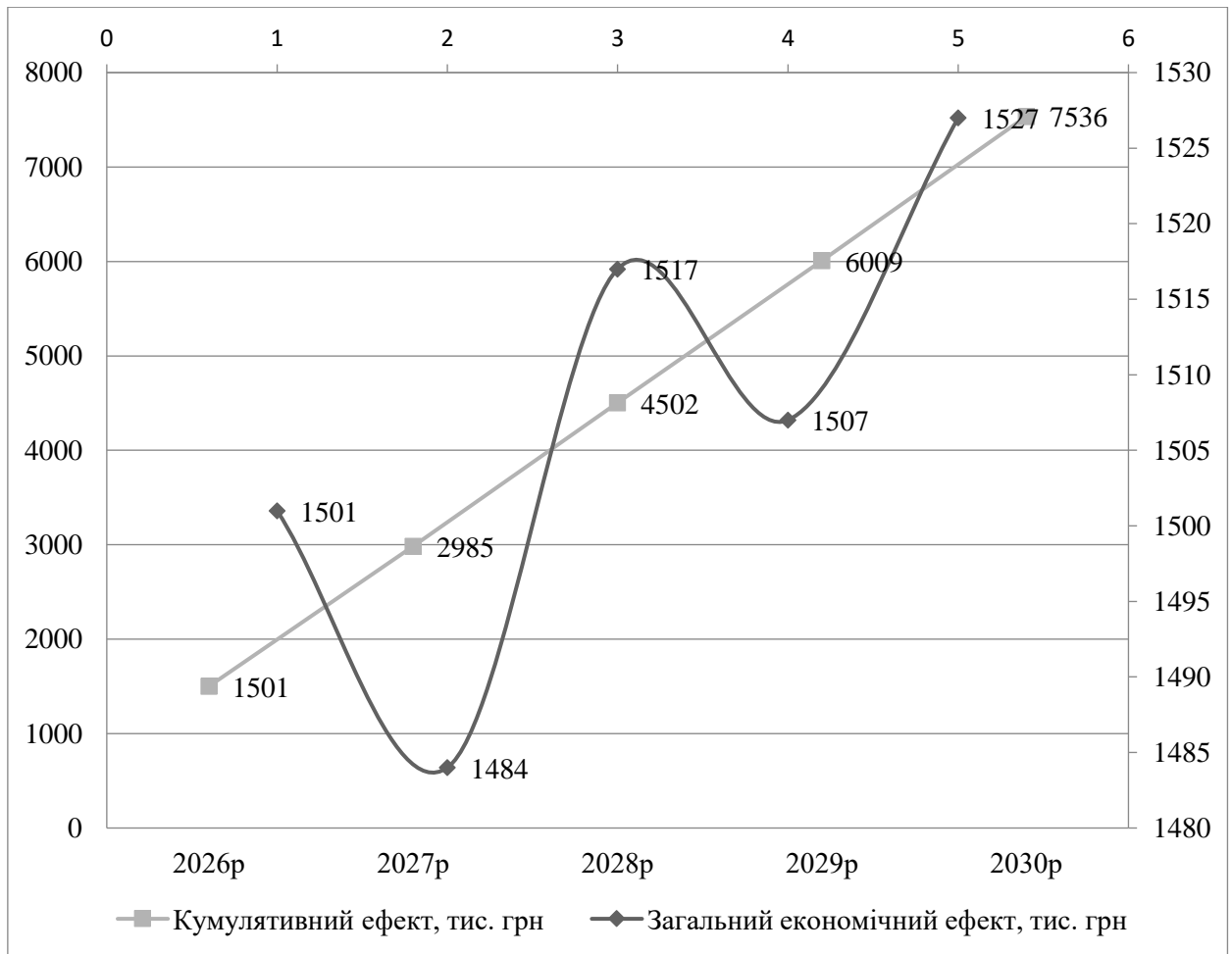


Рис. 3.5. Динаміка кумулятивного ефекту впровадження агрострахування у підприємстві за 2026 – 2030 рр.

Страхування врожаю у поєднанні з системою зонального землеробства дозволяє оптимізувати витрати на ресурси та підвищити рентабельність культури. Реалістичні щорічні коливання економічного ефекту роблять прогноз достовірним і придатним для інтеграції у річне планування підприємства. Використання агрострахування як первинного фінансового механізму управління ризиками сприяє підвищенню загальної стійкості та фінансової безпеки агропідприємства.

Провівши аналіз впливу ризиків на економічну стабільність підприємства та дослідивши його ключові економічні показники, нами запропоновано до впровадження інтегровану систему розвитку ризик-менеджменту, що забезпечує динамічну адаптацію до внутрішніх і зовнішніх

загроз, мінімізацію виробничих та фінансових втрат, а також підвищення економічної ефективності діяльності (рис. 3.6).



Рис.3.6. Інтегрована модель розвитку ризик-менеджменту агропідприємства на 2026–2030 рр.

Модель відображає циклічний процес управління ризиками, де стратегічне планування та визначення цілей є відправною точкою, після чого здійснюється ідентифікація, аналіз та пріоритизація ризиків. Далі модель пропонує застосування технологічних, фінансових та операційних інструментів, що дозволяють мінімізувати виробничі та фінансові втрати.

Особливістю моделі є система моніторингу та аналітики, яка забезпечує динамічне оцінювання ризиків та ефективності заходів.

Висновки до розділу 3.

1. Пропоновано впровадити комплексну систему моніторингу ризиків на підприємстві, що включає збір даних з датчиків, дронів, GPS-трекерів та ринкових платформ, для своєчасного реагування на потенційні загрози. Рекомендовано інтегрувати результати моніторингу у загальну інформаційну базу та формувати щотижневі аналітичні звіти, що забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень та підвищує виробничу стійкість господарства.

2. Пропоновано побудувати карту ризиків на основі класифікації кліматичних, виробничих, фінансових та логістичних ризиків, з визначенням ймовірності та наслідків для кожної категорії. Рекомендовано застосувати матрицю ризиків 5×5 для візуалізації пріоритетності загроз та інтегрувати її у річний цикл планування робіт, що дозволяє адаптувати виробничі рішення до мінливих умов.

3. Пропоновано впровадити зональне землеробство (VRT) на пілотних площах зернових та зернобобових культур, що дозволяє оптимізувати внесення добрив, насіння та засобів захисту рослин, зменшуючи перевитрати ресурсів. Рекомендовано застосовувати датчики ґрунту та дрони для моніторингу поля, що забезпечує корекцію карт внесення та підвищує врожайність, стабілізує виробничий процес і зменшує деградацію ґрунтів.

4. Проведено детальний прогноз економічного ефекту впровадження VRT на 2026–2030 рр., включно з розрахунком окупності, рентабельності та кумулятивного ефекту за п'ять років, що демонструє високу ефективність інвестицій. Рекомендовано враховувати консервативний, базовий та оптимістичний сценарії для оцінки ризиків та потенційних доходів, що забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

5. Пропоновано розробити поетапний план впровадження на 2026–2030 рр., починаючи з пілотного проекту на зернових та зернобобових культурах,

що дозволяє мінімізувати шокове навантаження на виробництво та персонал. Рекомендовано забезпечити моніторинг виконання етапів, збір даних та оцінку ефективності впровадження, що створює науково обґрунтовану базу для масштабування технології на інші культури та ділянки господарства.

6. Рекомендовано забезпечити циклічну адаптацію системи ризик-менеджменту на основі отриманих аналітичних даних, оскільки це дозволяє постійно вдосконалювати інструменти управління ризиками та оптимізувати ресурси, що підтверджує стратегічну доцільність інтегрованого підходу для підвищення фінансової та економічної стійкості підприємства.

7. Рекомендовано впровадити системний моніторинг та аналітику ризиків із використанням КРІ та централізованих баз даних, оскільки це забезпечує своєчасне виявлення критичних ризиків і дозволяє коригувати стратегії управління, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

8. Рекомендовано впровадити інтегровану модель розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту на 2026–2030 рр., що забезпечує циклічну взаємодію стратегічного планування, ідентифікації ризиків, застосування технологічних і фінансових інструментів, а також постійний моніторинг та адаптацію системи, оскільки це дозволяє динамічно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози і мінімізувати виробничі та фінансові втрати.

Основні положення автора з питань тематики дослідження опубліковано у його працях, де детально аналізуються ключові аспекти проблеми, викладаються аргументовані підходи та узагальнюється практичний і теоретичний досвід, що дозволяє створити цілісне уявлення про предмет дослідження [48-50].

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що ризик виступає невід'ємною характеристикою агропродовольчого виробництва, оскільки поєднує економічні, природно-кліматичні та ринкові чинники, вплив яких не може бути повністю усунутий. Підкреслено, що саме багатофакторність ризику формує об'єктивну необхідність його системного управління, що спрямоване на мінімізацію загроз і використання потенційних можливостей.

2. Обґрунтовано, що система ризик-менеджменту агропродовольчого підприємства повинна бути інтегрованою, адаптивною та базованою на інформаційно-аналітичному моніторингу, оскільки лише комплексне охоплення ризиків забезпечує ефективність управлінських рішень. Обґрунтовано, що така система повинна поєднувати ідентифікацію, оцінювання, попередження, моніторинг та контроль ризиків, що надає можливість забезпечувати багатовекторну захищеність бізнесу.

3. Підкреслено, що принципи функціонування ризик-менеджменту визначають логіку його реалізації, встановлюючи вимоги до обґрунтованості рішень, превентивності, адаптивності та економічної доцільності обраних заходів. Підкреслено, що саме дотримання цих принципів дозволяє перетворити ризик-менеджмент із реактивного механізму реагування на загрози у проактивний інструмент формування конкурентних переваг.

4. Визначено, що фінансові показники підприємства демонструють стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції з 126019 тис. грн у 2020 р. до 204672 тис. грн у 2024 р., що свідчить про нарощування ринкової активності, проте одночасне зростання поточної дебіторської заборгованості до 14570 тис. грн у 2024 р. вказує на потенційні ризики ліквідності, які потребують контролю та превентивних заходів.

5. Наголошено, що рентабельність реалізації у 2024 р. досягла 11,74 %, а загальна рентабельність капіталу 13,81 %, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, водночас коливання цін на ресурси та

дебіторська заборгованість залишаються ключовими ризиками, які можуть негативно вплинути на фінансові результати та потребують стратегічного планування.

6. Визначено, що проведений сценарний аналіз із трьома варіантами розвитку подій дозволяє оцінити потенційний вплив ризиків на чистий дохід, рентабельність, оборотність активів та дебіторську заборгованість, і показав, що при песимістичному сценарії чистий дохід може знизитися до 180000 тис. грн, оборотність активів до 0,95, а оборотність запасів збільшитися до 195 днів, що підкреслює критичну необхідність превентивних заходів управління ризиками.

7. Наголошено, що комплексна практична оцінка ризиків із урахуванням дотичності до фінансових показників забезпечує підприємству адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності, що є основою стійкого розвитку підприємства.

8. Пропоновано впровадити комплексну систему моніторингу ризиків на підприємстві, що включає збір даних з датчиків, дронів, GPS-трекерів та ринкових платформ, для своєчасного реагування на потенційні загрози. Рекомендовано інтегрувати результати моніторингу у загальну інформаційну базу та формувати щотижневі аналітичні звіти, що забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень та підвищує виробничу стійкість господарства.

9. Пропоновано побудувати карту ризиків на основі класифікації кліматичних, виробничих, фінансових та логістичних ризиків, з визначенням ймовірності та наслідків для кожної категорії. Рекомендовано застосувати матрицю ризиків 5×5 для візуалізації пріоритетності загроз та інтегрувати її у річний цикл планування робіт, що дозволяє адаптувати виробничі рішення до мінливих умов.

10. Пропоновано впровадити зональне землеробство (VRT) на пілотних площах зернових та зернобобових культур, що дозволяє оптимізувати

внесення добрив, насіння та засобів захисту рослин, зменшуючи перевитрати ресурсів. Рекомендовано застосовувати датчики ґрунту та дрони для моніторингу поля, що забезпечує корекцію карт внесення та підвищує врожайність, стабілізує виробничий процес і зменшує деградацію ґрунтів.

11. Проведено детальний прогноз економічного ефекту впровадження VRT на 2026–2030 рр., включно з розрахунком окупності, рентабельності та кумулятивного ефекту за п'ять років, що демонструє високу ефективність інвестицій. Рекомендовано враховувати консервативний, базовий та оптимістичний сценарії для оцінки ризиків та потенційних доходів, що забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

12. Пропоновано розробити поетапний план впровадження на 2026–2030 рр., починаючи з пілотного проекту на зернових та зернобобових культурах, що дозволяє мінімізувати шокове навантаження на виробництво та персонал. Рекомендовано забезпечити моніторинг виконання етапів, збір даних та оцінку ефективності впровадження, що створює науково обґрунтовану базу для масштабування технології на інші культури та ділянки господарства.

13. Рекомендовано впровадити системний моніторинг та аналітику ризиків із використанням КРІ та централізованих баз даних, оскільки це забезпечує своєчасне виявлення критичних ризиків і дозволяє коригувати стратегії управління, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

14. Рекомендовано впровадити інтегровану модель розвитку та вдосконалення системи ризик-менеджменту на 2026–2030 рр., що забезпечує циклічну взаємодію стратегічного планування, ідентифікації ризиків, застосування технологічних і фінансових інструментів, а також постійний моніторинг та адаптацію системи, оскільки це дозволяє динамічно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози і мінімізувати виробничі та фінансові втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.
2. Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. № 90(6).
3. ISO 31000:2018. Risk Management — Guidelines. Geneva: ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. London: Kogan Page, 2018.
5. COSO. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO, 2017.
6. Кропивко Є. М. Управління ризиками в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 3–12.
7. FAO. *Food Outlook – Biannual Report on Global Food Markets*. Rome: FAO, 2021.
8. Бородіна О. М. Ризик-менеджмент у сільському господарстві: економічні концепції та моделі. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 45–58.
9. Портоварасі Т.Р. Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. *Світ фінансів*. №31 (56). 2018 р. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1088>. (дата звернення: 20.11.2025).
10. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf (дата звернення: 21.11.2025).
11. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278 – 281.
12. Беялов Т.Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (07). 2017. С. 235–238.
13. OECD. *Risk Management in Agriculture*. Paris: OECD, 2020.

14. IPCC. *Climate Change and Land*. Geneva: IPCC, 2019
15. Преображенська О.С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 384–387. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf> (дата звернення 15.11.2025).
16. Кривда О.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Економіка бізнес підприємства». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 49 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806> (дата звернення 16.11.2025).
17. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.
18. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 100 с.
19. Прийняття рішення в умовах ризику та/або невизначеності. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/NMK_L_3_IT.pdf (дата звернення 21.11.2025).
20. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN, 2015.
21. Петрова М. С. Методичне забезпечення оцінки ризиків в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 33–41.
22. Кравчук О. О. Стратегічне управління аграрними ризиками. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 55–67.
23. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 320 с.
24. Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368-371.

25. Кириченко Н. В. Алещенко Л. О. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей підприємств аграрного сектору. *Економіка і суспільство*. 2021. №25 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55> (дата звернення 21.11.2025).
26. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.
27. Ковцун А. Сутність та характеристика факторів, що впливають на рівень ризику підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-30 жовтня 2021 р. В 2 т. Том 1. Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С.91-92.
28. Радзівєвський Р. М. Методи оцінювання ризиків у сільському господарстві. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 120–126.
29. ОІЕ. *World Animal Health Information System*. Paris: ОІЕ, 2019.
30. Мосійчук Б. І. Технологічний аудит як інструмент ризик-менеджменту. *Аграрна економіка*. 2022. № 2. С. 89–97.
31. PwC. *Digital Agriculture Report*. London, 2021.
32. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312с.
33. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9-13.
34. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. С. 241–244.
35. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. №9-10. С. 46-52.

36. Багорка М.О., Устік Т. В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3(126). С. 16-24.

37. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European journal of economics and management*. 2018. Вип. 4. № 4. С. 10-29.

38. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2019. Вип. 1(3). С. 70-79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (дата звернення 22.11.2025).

39. Райтер Н. І., Мацьків Г. В. Особливості ведення аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів: Львівський національний університет природокористування. 2022. с. 66–68.

40. Скриньовський Р., Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2021. Вип. 7. № 12.

41. Ананьєва Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. *Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія Економіка*. 2020. № 16 (44). С. 127-135.

42. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.

43. Явтушенко Г.В. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf> (дата звернення 22.11.2025).

44. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12> (дата звернення 22.11.2025).

45. Мормуль М., Щитов О., Щитов Д., Буланова Н. Кількісний аналіз підприємницьких ризиків статистичним методом. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. №263. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2394> (дата звернення 22.11.2025).

46. Івсампсиртоьлд

47. івсмаиптроьлбдюж

48. Дячков Д.В., Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Балашов С.В., Марсов Я.А. Інтеграція ESG-ризиків у систему управління підприємством: стратегія стійкості в умовах глобальних змін. *Ефективна економіка*. № 11. 2025. С.1-16. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.55>

49. Дячков Д. В., Вараксіна О.В., Марсов Я. А., Індекс ризикостійкості підприємства як аналітичний інструмент оцінювання конкурентоспроможності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.

50. Петренко В. Р., Марсов Я. А., Бархатов І. О. Цифровізація ризик-менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.