

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія Бондарчук**
«_____» _____ **2026 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Єлізавета ГЛУХОВСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	
2.	Збір первинного матеріалу по ФГ «Барвінок»	Жовтень - грудень 2025 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2026 року	
4.	Аналіз стану системи управління операційними ризиками підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	
5.	Розрахунок та написання 3-го, проектного розділу	Травень 2026 року	
6.	Написання висновків	Травень 2026 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

(підпис)

Єлізавета ГЛУХОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, види та особливості операційних ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств	7
1.2. Методичні підходи до управління операційними ризиками підприємства	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ФГ «БАРВІНОК»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	25
2.2. Дослідження операційних ризиків та оцінка ефективності управління ними у ФГ «Барвінок»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ФГ «БАРВІНОК»	46
3.1. Моніторинг та мінімізація операційних ризиків у діяльності ФГ «Барвінок»	46
3.2. Удосконалення системи управління операційними ризиками на основі сучасних організаційно-економічних інструментів	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах супроводжується значною кількістю ризиків, що виникають на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Нестабільність погодних умов, зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів та зростання впливу зовнішніх економічних факторів формують середовище підвищеної невизначеності для аграрного бізнесу. За таких умов особливого значення набуває побудова ефективної системи управління операційними ризиками, яка забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, мінімізацію можливих втрат та підтримання стабільності виробничих процесів.

Операційні ризики займають важливе місце серед ризиків аграрного підприємства, оскільки безпосередньо пов'язані з організацією виробництва, використанням матеріальних, технічних і трудових ресурсів, дотриманням технологічних процесів та ефективністю управлінських рішень. Негативний вплив таких ризиків може призводити до зниження врожайності культур, зростання виробничих витрат, погіршення якості продукції, втрати прибутку та зниження конкурентоспроможності господарства. Водночас своєчасне управління ризиками створює передумови для підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Особливої актуальності проблема управління операційними ризиками набуває для невеликих фермерських господарств, діяльність яких значною мірою залежить від ефективного використання наявних ресурсів та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Обмежені фінансові можливості, невелика чисельність персоналу та висока залежність від природно-кліматичних умов підвищують вразливість таких підприємств до ризикових подій і вимагають удосконалення механізмів їх попередження та контролю.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається необхідністю формування сучасної системи управління операційними ризиками

сільськогосподарського підприємства, здатної забезпечити зниження ризикових втрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення економічної стійкості господарства в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади управління операційними ризиками сільськогосподарських підприємств;
- узагальнити сучасні підходи та методи управління операційними ризиками в системі менеджменту підприємства;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності ФГ «Барвінок»;
- здійснити оцінку основних операційних ризиків та ефективності управління ними в господарстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесів моніторингу, контролю та мінімізації операційних ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління операційними ризиками в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до удосконалення системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок».

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для вивчення теоретичних аспектів управління операційними ризиками. Економіко-статистичні методи застосовано для оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства та визначення тенденцій її розвитку. Метод порівняння використано для оцінювання показників ефективності діяльності господарства у динаміці. Графічний метод застосовано для наочного відображення результатів

аналізу. Метод експертних оцінок та ризик-аналізу використано для ідентифікації та оцінки операційних ризиків підприємства. Економічне обґрунтування застосовано для визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління операційними ризиками.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ризик-менеджменту та операційного управління, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність ФГ «Барвінок», а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практична значущість дослідження полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення системи управління операційними ризиками на сільськогосподарському підприємстві. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, зниження рівня ризикових втрат, покращення контролю виробничих процесів та зміцнення фінансової стійкості господарства.

Удосконалення системи управління операційними ризиками є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку аграрних підприємств. Використання сучасних підходів до виявлення, оцінювання та контролю ризиків сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та покращенню його економічних результатів.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Список використаних джерел налічує 42 найменування. Робота містить таблиці, рисунки та додатки, які забезпечують наочність результатів дослідження та обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та особливості операційних ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств

Функціонування будь-якого підприємства здійснюється в умовах невизначеності, яка виникає внаслідок впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю економічних процесів, змінами законодавчого регулювання, коливанням цін на ресурси та продукцію, розвитком конкуренції та впливом природно-кліматичних чинників. За таких умов важливим завданням менеджменту стає забезпечення стабільності функціонування підприємства шляхом своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, які можуть негативно впливати на результати господарської діяльності.

Поняття ризику є однією з фундаментальних категорій економічної науки та управління. У найбільш загальному розумінні ризик розглядається як ймовірність виникнення подій або обставин, що можуть призвести як до негативних, так і до позитивних відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих. В економічній літературі ризик найчастіше пов'язується з можливістю втрат ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат у процесі господарської діяльності [5].

Сутність ризику тісно пов'язана з категорією невизначеності. Якщо невизначеність характеризує недостатність або відсутність інформації щодо майбутнього розвитку подій, то ризик відображає можливість кількісного або якісного оцінювання наслідків такої невизначеності. Таким чином, невизначеність є передумовою виникнення ризику, а ризик виступає його практичним проявом у процесі прийняття управлінських рішень.

Особливого значення проблема ризику набуває у діяльності сільськогосподарських підприємств. Аграрне виробництво характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, тривалим виробничим циклом та значною залежністю від ринкової кон'юнктури. Навіть за умови ретельного планування підприємство не може повністю контролювати всі фактори, що впливають на кінцевий результат діяльності. Саме тому управління ризиками стає невід'ємною складовою системи менеджменту сучасного аграрного підприємства.

У сучасній економічній науці ризик розглядається не лише як загроза виникнення збитків, але і як джерело потенційних можливостей. Відмова від ризикових рішень часто призводить до втрати перспектив розвитку та конкурентних переваг. Тому ефективне управління передбачає не уникнення ризику взагалі, а його раціональне використання та контроль у межах допустимого рівня.

Основними характеристиками ризику є ймовірність настання певної події, невизначеність результату, альтернативність вибору управлінських рішень та можливість оцінки потенційних наслідків. Саме поєднання цих характеристик формує ризикове середовище функціонування підприємства та визначає необхідність застосування спеціальних механізмів управління (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування економічної сутності ризику

Підхід	Характеристика
Імовірнісний	Ризик розглядається як ймовірність виникнення небажаної події
Результативний	Ризик пов'язується з можливістю відхилення фактичних результатів від запланованих
Ресурсний	Ризик визначається як загроза втрати матеріальних, трудових або фінансових ресурсів
Управлінський	Ризик виступає наслідком прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
Комплексний	Ризик розглядається як поєднання ймовірності події та її можливих наслідків

У процесі функціонування підприємства ризик виконує низку важливих функцій. Зокрема, аналітична функція полягає у необхідності постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Регулююча функція сприяє вдосконаленню управлінських рішень та пошуку більш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. Захисна функція забезпечує формування резервів та механізмів реагування на можливі загрози. Інноваційна функція стимулює впровадження нових технологій і методів господарювання, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Роль управління ризиками у діяльності підприємства полягає не лише у захисті від можливих втрат, а й у створенні передумов для стабільного розвитку. Завдяки ефективному управлінню ризиками підприємство отримує можливість підвищити рівень фінансової стійкості, забезпечити безперервність виробничих процесів, зменшити ймовірність кризових ситуацій та підвищити ефективність використання ресурсів (рис.1.1.).

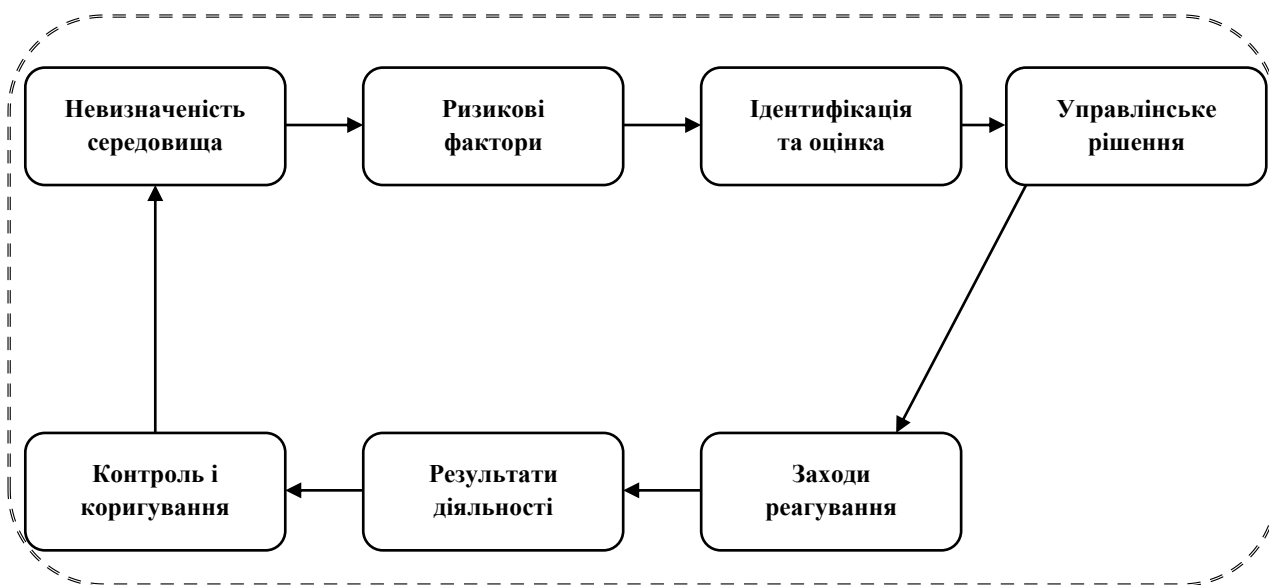


Рис. 1.1. Місце ризику в системі управління підприємством

Як видно з рисунка 1.1, ризик супроводжує всі етапи управлінського процесу, починаючи від аналізу зовнішнього середовища та завершуючи оцінкою результатів діяльності підприємства. Це свідчить про необхідність інтеграції механізмів ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

Для аграрних підприємств значення ризик-орієнтованого управління особливо зростає в умовах сучасних викликів. Кліматичні зміни, коливання ринкових цін, дефіцит трудових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та інші фактори посилюють рівень невизначеності та потребують більш системного підходу до управління ризиками. У таких умовах здатність підприємства своєчасно виявляти потенційні загрози та реагувати на них стає одним із ключових чинників його конкурентоспроможності та економічної безпеки [11].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації ризиків. Найчастіше їх поділяють за джерелами виникнення, сферою впливу, рівнем керованості, характером наслідків та можливістю прогнозування. Проте для цілей даного дослідження найбільший інтерес становлять саме операційні ризики, які безпосередньо пов'язані з процесами виробництва, використання ресурсів та організацією господарської діяльності підприємства.

Операційні ризики характеризуються тим, що виникають у межах повсякденної діяльності підприємства та здатні впливати на результати виробництва, витрати, якість продукції та рівень прибутковості господарства. В аграрному секторі їх значення особливо зростає через поєднання економічних, технологічних, природних та організаційних чинників.

Узагальнену класифікацію основних операційних ризиків сільськогосподарського підприємства наведено на рисунку 1.2.

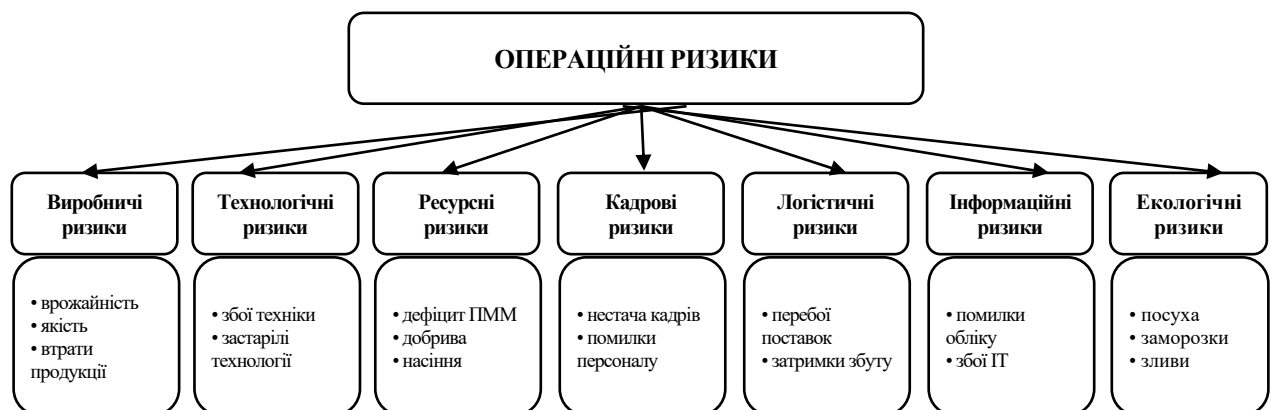


Рис. 1.2. Класифікація операційних ризиків сільськогосподарського підприємства

Як видно з рисунка 1.2, найбільш вагомими для аграрного виробництва є виробничі, ресурсні, технологічні та екологічні ризики. Саме вони безпосередньо впливають на обсяги виробництва продукції та ефективність використання ресурсів підприємства.

З метою більш детальної характеристики окремих груп операційних ризиків доцільно розглянути їх особливості та можливі наслідки для діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика основних видів операційних ризиків
сільськогосподарського підприємства**

Вид ризику	Основні причини виникнення	Можливі наслідки
Виробничий	Порушення технології виробництва, хвороби рослин	Зниження врожайності та доходів
Технологічний	Зношення техніки, відмови обладнання	Простої, додаткові витрати
Ресурсний	Нестача ресурсів або їх подорожчання	Підвищення собівартості продукції
Кадровий	Дефіцит працівників, низька кваліфікація	Зниження продуктивності праці
Логістичний	Перебої постачання та збуту	Втрати часу та фінансових ресурсів
Інформаційний	Помилки обліку та управління даними	Прийняття неефективних рішень
Екологічний	Посуха, заморозки, зливи	Часткова або повна втрата врожаю

Дані таблиці 1.2 свідчать, що кожна група операційних ризиків має власні причини виникнення та специфічні наслідки для підприємства. Водночас більшість ризиків є взаємопов'язаними. Наприклад, ресурсні проблеми можуть спричиняти технологічні порушення, а кадрові ризики нерідко стають причиною виробничих втрат. Саме тому сучасна система ризик-менеджменту повинна розглядати операційні ризики як єдину взаємозалежну систему [12].

Для сільськогосподарських підприємств особливе значення має своєчасна ідентифікація ризиків та оцінка їх можливого впливу на результати господарської діяльності. Це дозволяє завчасно розробляти заходи щодо

мінімізації негативних наслідків та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Враховуючи високу залежність аграрного виробництва від природних, економічних та організаційних факторів, питання класифікації операційних ризиків є важливою передумовою формування ефективної системи управління ризиками на підприємстві.

Отже, класифікація операційних ризиків дозволяє систематизувати основні джерела загроз для діяльності сільськогосподарського підприємства та створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Виявлення особливостей окремих груп ризиків сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує можливість розробки дієвих заходів щодо їх мінімізації.

Операційна діяльність сільськогосподарських підприємств здійснюється в умовах значної невизначеності та підвищеного рівня ризику порівняно з більшістю інших галузей економіки. Це пояснюється специфічними особливостями аграрного виробництва, серед яких особливе місце займають залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробничих процесів, тривалий виробничий цикл, необхідність використання значних обсягів матеріально-технічних ресурсів та високий вплив зовнішнього середовища на кінцеві результати господарської діяльності.

На відміну від промислових підприємств, де більшість виробничих процесів здійснюється у контрольованих умовах, сільськогосподарські товаровиробники змушені враховувати численні фактори, які практично не піддаються прямому впливу з боку менеджменту. Саме тому система управління операційними ризиками в аграрному секторі повинна враховувати широкий спектр внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть негативно впливати на ефективність виробничої діяльності.

Особливістю сучасного аграрного виробництва є також зростання рівня невизначеності, спричинене кліматичними змінами, нестабільністю ринків сільськогосподарської продукції, коливанням цін на ресурси, змінами державної аграрної політики та впливом глобальних економічних процесів. За таких умов

своєчасне виявлення джерел ризику та розробка механізмів реагування на них стають важливими передумовами забезпечення економічної стійкості підприємства.

Формування операційних ризиків у діяльності аграрних підприємств відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Вплив окремих факторів часто посилюється внаслідок їх одночасної дії, що ускладнює процес прогнозування можливих наслідків та вибір ефективних управлінських рішень [15].

На формування операційних ризиків сільськогосподарського підприємства впливає сукупність природно-кліматичних, економічних, технологічних, організаційно-кадрових та інформаційно-логістичних факторів, взаємозв'язок яких наведено на рис. 1.3.

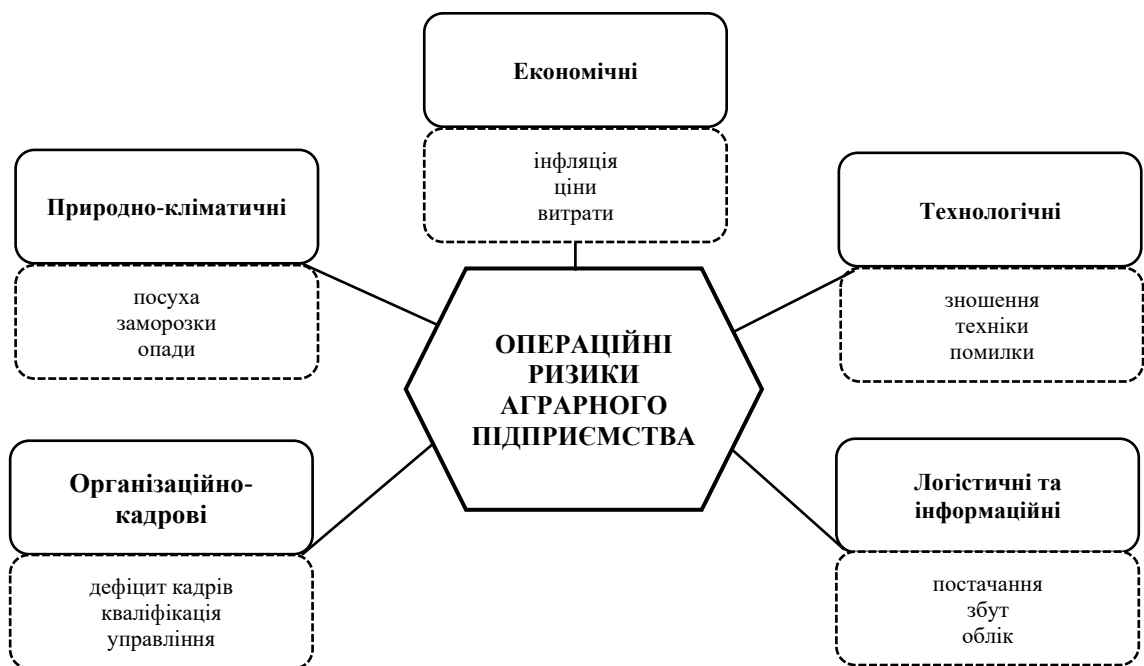


Рис. 1.3. Фактори формування операційних ризиків аграрного підприємства

Як свідчить рис. 1.3, найбільш характерними для аграрної сфери є природно-кліматичні фактори ризику. Сільськогосподарське виробництво безпосередньо залежить від погодних умов, які визначають рівень урожайності, якість продукції та ефективність використання ресурсів. Посуха, заморозки, град, пилові бурі, надмірна кількість опадів або інші несприятливі природні

явища можуть спричиняти значні виробничі втрати навіть за умови дотримання всіх технологічних вимог.

Особливо актуальною ця проблема є для степової зони України, до якої належить Дніпропетровська область. Протягом останніх років спостерігається тенденція до збільшення тривалості посушливих періодів, нерівномірності розподілу атмосферних опадів та підвищення середньорічної температури повітря. У таких умовах зростає ризик недоотримання врожаю та зниження ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Економічні тригери є базовим джерелом формування фінансових загроз у межах операційного контуру агропідприємства. Пряма залежність від імпортних або монополізованих складників (ЗЗР, добрива, паливо) робить собівартість продукції чутливою до будь-яких ринкових трендів. Якщо врахувати інфляційне знецінення капіталу та коливання валютного курсу, традиційні методи калькулювання витрат втрачають актуальність, що підвищує ймовірність касових розривів та незапланованого зростання витратомісткості виробничого циклу.

Не менш важливими є технологічні фактори ризику, пов'язані з технічним станом основних засобів виробництва та дотриманням технологічних регламентів. Значна частина сільськогосподарських підприємств України експлуатує техніку із високим рівнем фізичного та морального зносу, що збільшує ймовірність виникнення аварійних ситуацій, простоїв та порушення технологічних строків виконання польових робіт. Несвоєчасне проведення посіву або збирання врожаю часто призводить до суттєвих економічних втрат.

Окрему групу становлять організаційно-кадрові фактори. Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу, рівня організації праці та якості управлінських рішень. В останні роки аграрний сектор України стикається з проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, що пов'язано з демографічними процесами, трудовою міграцією та скороченням чисельності населення сільських територій. Недостатній рівень кваліфікації працівників може

призводити до помилок у виконанні виробничих операцій, порушення технологій та неефективного використання ресурсів.

У сучасних умовах суттєво зростає значення логістичних та інформаційних факторів ризику. Забезпечення безперебійного постачання ресурсів, організація транспортування продукції та своєчасне отримання достовірної інформації стають важливими складовими успішного функціонування підприємства. Порушення логістичних ланцюгів може спричинити зрив виробничих процесів або затримку реалізації продукції, що негативно впливає на фінансові результати господарства.

Для узагальнення особливостей впливу окремих груп факторів на операційні ризики сільськогосподарського підприємства складено табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на операційні ризики сільськогосподарського підприємства

Група факторів	Характер впливу	Можливі наслідки
Природно-кліматичні	Залежність від погодних умов та природних явищ	Зниження врожайності, втрати продукції
Економічні	Коливання цін на ресурси та продукцію	Зростання собівартості, зниження прибутку
Технологічні	Відмови техніки та порушення технологій	Зниження продуктивності, додаткові витрати
Організаційно-кадрові	Помилки персоналу та нестача кадрів	Порушення виробничих процесів
Логістичні	Перебої постачання та транспортування	Затримка виконання робіт та збуту
Інформаційні	Недостатність або недостовірність інформації	Необґрунтовані управлінські рішення

Дані таблиці 1.3 свідчать, що більшість факторів ризику мають комплексний характер впливу та можуть одночасно впливати на різні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть спричиняти не лише зниження врожайності, а й підвищення витрат на виконання технологічних операцій. Аналогічно дефіцит матеріально-технічних ресурсів

часто призводить до порушення технологічних процесів і погіршення економічних результатів діяльності господарства [18].

Таким чином, особливості формування операційних ризиків в аграрному секторі визначаються поєднанням природних, економічних, технологічних, кадрових та логістичних факторів, рівень впливу яких постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища. Саме тому ефективна система управління операційними ризиками повинна базуватися на комплексному підході до їх ідентифікації, оцінювання та контролю. Для сільськогосподарських підприємств своєчасне врахування зазначених факторів є важливою умовою забезпечення стабільності виробничих процесів, підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.2. Методичні підходи до управління операційними ризиками підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише реагування на ризикові події після їх виникнення, але й формування комплексної системи управління ризиками, спрямованої на їх своєчасне виявлення, оцінювання та попередження. Особливо актуальним це питання є для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем невизначеності та залежністю від значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів.

Управління операційними ризиками є складовою загальної системи менеджменту підприємства та являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, методів і процедур, спрямованих на забезпечення стабільності виробничих процесів, мінімізацію можливих втрат та підвищення ефективності господарської діяльності. Основною метою такої системи є досягнення запланованих результатів діяльності за умов максимально можливого контролю над факторами ризику.

У сучасній науковій літературі система управління ризиками розглядається як безперервний процес, який охоплює всі рівні управління підприємством. Її ефективність визначається не лише здатністю реагувати на вже існуючі загрози, а й можливістю прогнозувати потенційні ризикові ситуації та завчасно розробляти механізми їх нейтралізації.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту у виробничу діяльність. Це пов'язано з тим, що значна частина операційних ризиків виникає безпосередньо у процесі виконання технологічних операцій, використання ресурсів, організації праці та взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому управління ризиками повинно здійснюватися на постійній основі та бути складовою процесу прийняття управлінських рішень.

Система управління операційними ризиками підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які забезпечують послідовність процесу управління ризиками від моменту їх виявлення до контролю результатів реалізованих заходів. Загальну структуру такої системи наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Система управління операційними ризиками підприємства

Як видно з рисунка 1.4, управління операційними ризиками здійснюється за циклічним принципом і включає декілька послідовних етапів. Першим етапом є ідентифікація ризиків, під час якої визначаються потенційні джерела загроз та фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Від якості проведення цього етапу значною мірою залежить ефективність усієї системи ризик-менеджменту.

Після виявлення ризиків здійснюється їх оцінювання. На цьому етапі визначається ймовірність виникнення ризикової події та можливі наслідки для підприємства. Оцінювання може проводитися як за допомогою якісних методів, так і шляхом використання кількісних розрахунків та економічного аналізу.

Наступним етапом є вибір способів реагування на ризики. Залежно від характеру та рівня ризику підприємство може застосовувати різні управлінські інструменти, серед яких уникнення ризику, його мінімізація, передача або прийняття. В аграрному виробництві найбільш поширеними заходами є диверсифікація виробництва, страхування ризиків, створення резервів та удосконалення технологічних процесів.

Після прийняття управлінських рішень здійснюється реалізація запланованих заходів. На цьому етапі відбувається впровадження організаційних, економічних, технічних та інформаційних механізмів управління ризиками. Ефективність реалізованих заходів оцінюється шляхом постійного моніторингу та контролю.

Моніторинг ризиків є одним із найважливіших елементів сучасної системи ризик-менеджменту. Його основним завданням є своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які можуть впливати на рівень ризику. Постійний контроль дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та забезпечувати адаптацію підприємства до нових умов функціонування [21].

Для узагальнення характеристик окремих складових системи ризик-менеджменту доцільно розглянути їх функціональне призначення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика основних елементів системи управління
операційними ризиками**

Елемент системи	Основний зміст
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних джерел загроз
Оцінювання ризиків	Визначення ймовірності та наслідків ризикових подій
Планування заходів реагування	Вибір способів управління ризиками
Реалізація заходів	Практичне впровадження управлінських рішень
Моніторинг ризиків	Постійне спостереження за змінами ризикового середовища
Контроль та коригування	Оцінка ефективності заходів та внесення змін до системи

Дані таблиці 1.4 свідчать, що система управління ризиками має комплексний характер і охоплює всі стадії управлінського процесу. Відсутність хоча б одного із зазначених елементів може призвести до зниження ефективності всієї системи ризик-менеджменту.

Особливістю сучасного підходу до управління операційними ризиками є його інтеграція в стратегічне та оперативне управління підприємством. Якщо раніше управління ризиками розглядалося переважно як окрема функція контролю, то сьогодні воно стає важливою складовою процесу планування, організації та оцінки результатів діяльності.

Для сільськогосподарських підприємств ефективна система управління ризиками забезпечує підвищення стабільності виробництва, зниження втрат від несприятливих факторів, покращення використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості господарства. Особливо важливим це є для невеликих фермерських господарств, які мають обмежені ресурси та більш чутливі до впливу ризикових подій.

Отже, система управління операційними ризиками являє собою безперервний процес ідентифікації, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків, спрямований на забезпечення ефективного функціонування

підприємства. Її основними елементами є виявлення ризиків, оцінювання їх впливу, розробка та реалізація заходів реагування, а також постійний моніторинг результатів. Саме комплексність і системність такого підходу створюють передумови для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності та ризику.

Ефективність системи управління операційними ризиками значною мірою залежить від правильності їх оцінювання та вибору адекватних заходів впливу. Після виявлення ризикових факторів підприємство повинно визначити ймовірність їх виникнення, масштаби можливих наслідків та ступінь впливу на результати господарської діяльності. Саме тому оцінювання ризиків є одним із ключових етапів процесу ризик-менеджменту.

Оцінювання ризиків являє собою процес визначення рівня небезпеки окремих ризикових подій шляхом аналізу ймовірності їх виникнення та можливих економічних наслідків. Основною метою такого оцінювання є забезпечення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективних способів реагування на ризики.

У сучасній практиці управління ризиками використовуються різноманітні методи оцінювання, які умовно можна поділити на якісні та кількісні. Якісні методи ґрунтуються на експертних оцінках і дозволяють визначити характер та значущість ризиків у випадках, коли відсутня достатня статистична інформація. Кількісні методи передбачають використання математичних, статистичних та економічних розрахунків для визначення рівня ризику в числовому вираженні.

Для сільськогосподарських підприємств застосування методів оцінювання ризиків має певні особливості. Це пов'язано з високою залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних факторів, значною мінливістю зовнішнього середовища та обмеженістю статистичної інформації щодо багатьох видів ризиків. Тому на практиці найчастіше використовуються комбіновані підходи, які поєднують експертні оцінки з аналізом фактичних показників діяльності підприємства.

Оцінювання ризиків можна поділити на дві великі групи. До першої належать якісні методи, які передбачають використання експертних оцінок, анкетування, аналізу ризикових ситуацій та побудови матриць ризику. Основною перевагою таких методів є можливість їх застосування навіть за відсутності достатнього обсягу статистичних даних.

Для узагальнення характеристик найбільш поширених методів оцінювання ризиків доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних методів оцінювання ризиків

Метод	Переваги	Недоліки
Експертний	Простота використання, можливість оцінки нових ризиків	Суб'єктивність результатів
Статистичний	Висока об'єктивність оцінок	Потребує значного масиву даних
Метод сценаріїв	Можливість аналізу альтернативних варіантів розвитку подій	Значна трудомісткість
Аналіз чутливості	Визначення найбільш впливових факторів	Обмеженість оцінки взаємозв'язків
Імітаційне моделювання	Висока точність прогнозування	Складність застосування

Після оцінювання ризиків підприємство переходить до вибору методів їх мінімізації. Метою цього етапу є зменшення ймовірності виникнення ризикових подій або зниження масштабів можливих негативних наслідків. Вибір конкретних заходів залежить від характеру ризику, рівня його впливу та фінансових можливостей підприємства.

Одним із найбільш поширених способів мінімізації ризиків є їх уникнення. Даний підхід передбачає відмову від здійснення операцій або видів діяльності, які характеризуються надмірним рівнем ризику. Проте повне уникнення ризику не завжди є доцільним, оскільки може обмежувати можливості розвитку підприємства.

Широкого застосування набуває метод зниження ризику, який передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зменшення ймовірності

виникнення небажаних подій. До таких заходів належать удосконалення технологічних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, модернізація технічної бази, впровадження систем моніторингу та контролю.

У діяльності аграрних підприємств важливе значення має диверсифікація виробництва. Вирощування декількох видів культур дозволяє знизити залежність господарства від несприятливих умов виробництва або коливань ринкової кон'юнктури. Аналогічну функцію виконує диверсифікація каналів реалізації продукції та постачальників ресурсів.

Одним із найефективніших механізмів захисту від ризиків залишається страхування. Воно дозволяє частково компенсувати збитки у випадку настання несприятливих подій та забезпечити фінансову стабільність підприємства. Особливого значення страхування набуває для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів.

Розвиток аграрного сектору економіки в сучасних умовах супроводжується суттєвим зростанням рівня невизначеності та складності виробничих процесів. Посилення конкуренції на аграрних ринках, кліматичні зміни, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, цифрова трансформація бізнес-процесів і зростання вимог до ефективності використання ресурсів обумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління операційними ризиками. Традиційні методи ризик-менеджменту залишаються актуальними, проте дедалі більшого значення набувають сучасні інструменти, які дозволяють здійснювати моніторинг ризиків у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [37].

Сучасна концепція управління ризиками передбачає перехід від реактивного підходу, який ґрунтується на ліквідації наслідків ризикових подій, до проактивного управління, спрямованого на їх попередження. Основним завданням такого підходу є своєчасне виявлення потенційних загроз, прогнозування їх можливих наслідків та розробка комплексу превентивних заходів. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки більшість

операційних ризиків пов'язана з виробничими процесами, що характеризуються високою залежністю від зовнішніх факторів.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління ризиками є цифровізація виробничих та управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень шляхом отримання оперативної та достовірної інформації про стан ресурсів, виконання технологічних операцій та результати господарської діяльності. Автоматизовані системи обліку та контролю забезпечують своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і сприяють оперативному реагуванню на ризикові ситуації. Сучасні інформаційно-аналітичні системи створюють можливості для формування карт ризиків підприємства. Карта ризиків являє собою інструмент візуалізації ризикових факторів, який дозволяє класифікувати їх за рівнем ймовірності виникнення та масштабами можливих наслідків. Використання такого підходу сприяє визначенню пріоритетних напрямів управління ризиками та концентрації ресурсів на найбільш небезпечних ділянках діяльності підприємства.

Значну роль у сучасному управлінні операційними ризиками відіграє диверсифікація діяльності підприємства. Вона передбачає розподіл ризиків між різними напрямами виробництва, культурами, каналами збуту та постачальниками ресурсів. Для сільськогосподарських підприємств диверсифікація дозволяє зменшити залежність від окремих факторів зовнішнього середовища та забезпечити більш стабільне отримання доходів.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває концепція адаптивного ризик-менеджменту. Її сутність полягає у здатності підприємства оперативно змінювати механізми управління залежно від змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційних підходів, адаптивне управління передбачає постійне оновлення інформації, перегляд оцінок ризиків та коригування управлінських рішень відповідно до поточної ситуації.

Для узагальнення сучасних інструментів управління операційними ризиками доцільно розглянути їх характеристику (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні інструменти управління операційними ризиками в аграрному бізнесі

Інструмент	Основне призначення	Очікуваний результат
Цифрові системи управління	Автоматизація обліку та контролю	Підвищення оперативності управління
Точне землеробство	Контроль виробничих процесів	Зменшення виробничих втрат
Моніторинг ризиків	Безперервне спостереження за факторами ризику	Своєчасне виявлення загроз
Карта ризиків	Візуалізація та ранжування ризиків	Визначення пріоритетів управління
Система раннього попередження	Прогнозування ризикових подій	Попередження негативних наслідків
Диверсифікація діяльності	Розподіл ризиків між напрямками діяльності	Підвищення економічної стійкості
Адаптивний ризик-менеджмент	Гнучке реагування на зміни середовища	Підвищення ефективності управління

Дані таблиці 1.6 свідчать, що сучасні інструменти ризик-менеджменту спрямовані не лише на мінімізацію втрат, а й на підвищення загальної ефективності управління підприємством. Їх комплексне використання дозволяє створити систему управління ризиками, здатну функціонувати в умовах постійних змін та невизначеності.

Таким чином, сучасний розвиток аграрного бізнесу вимагає використання інноваційних підходів до управління операційними ризиками. Найбільш перспективними напрямками удосконалення ризик-менеджменту є цифровізація виробничих процесів, впровадження систем моніторингу та раннього попередження ризиків, використання технологій точного землеробства, диверсифікація діяльності та розвиток адаптивного управління. Застосування зазначених інструментів створює передумови для підвищення економічної стійкості підприємства, зменшення ризикових втрат та забезпечення його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ФГ «БАРВІНОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Ефективність системи управління операційними ризиками значною мірою залежить від особливостей функціонування конкретного підприємства, його ресурсного потенціалу, організації виробничих процесів та умов господарювання. Тому для обґрунтування напрямів удосконалення ризик-менеджменту необхідним є проведення комплексного аналізу діяльності досліджуваного підприємства та оцінка факторів, які формують рівень операційних ризиків.

Фермерське господарство «Барвінок» є сільськогосподарським підприємством Кам'янського району Дніпропетровської області, основною діяльністю якого є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Господарство здійснює діяльність в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлено впливом природно-кліматичних, економічних, технологічних та організаційних факторів. Організаційний устрій господарства описаний в додатку А. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження існуючої системи управління операційними ризиками та визначення її сильних і слабких сторін.

Перед оцінкою виробничого потенціалу підприємства доцільно проаналізувати склад і структуру земельних угідь, оскільки земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві та визначає можливості розвитку виробничої діяльності підприємства. Розміри земельного фонду, його структура та динаміка безпосередньо впливають на спеціалізацію господарства, обсяги виробництва продукції та рівень операційних ризиків.

Динаміку та структуру земельних угідь ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельних угідь ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр.

Види угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Площа, га						
Рілля	470	475	485	495	505	107,4
Багаторічні насадження	12	12	13	13	14	116,7
Інші с.-г. угіддя	16	15	15	15	16	100,0
Усього с.-г. угідь	498	502	513	523	535	107,4
Структура, %						
Рілля	94,4	94,6	94,5	94,6	94,4	—
Багаторічні насадження	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	—
Інші с.-г. угіддя	3,2	3,0	3,0	2,9	3,0	—
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	—

Дані таблиці 2.1 свідчать про поступове розширення земельного фонду ФГ «Барвінок» протягом досліджуваного періоду. Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 498 га у 2021 році до 535 га у 2025 році, або на 37 га (7,4 %). Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу господарства та створює передумови для збільшення обсягів виробництва продукції.

Найбільшу частку в структурі земельних угідь протягом усього періоду займала рілля, площа якої зросла з 470 до 505 га. Її питома вага залишалася стабільною та становила близько 94–95 %, що відповідає виробничій спеціалізації господарства, орієнтованого на вирощування зернових, зернобобових та олійних культур.

Загалом структура земельного фонду ФГ «Барвінок» є раціональною та відповідає обраній виробничій спеціалізації підприємства. Разом з тим висока частка ріллі обумовлює підвищену залежність результатів діяльності господарства від природно-кліматичних факторів, що формує додаткові операційні ризики, пов'язані з урожайністю сільськогосподарських культур та ефективністю використання земельних ресурсів.

Для більш наочного відображення структури земельного фонду ФГ «Барвінок» у 2025 році побудовано рисунок 2.1.

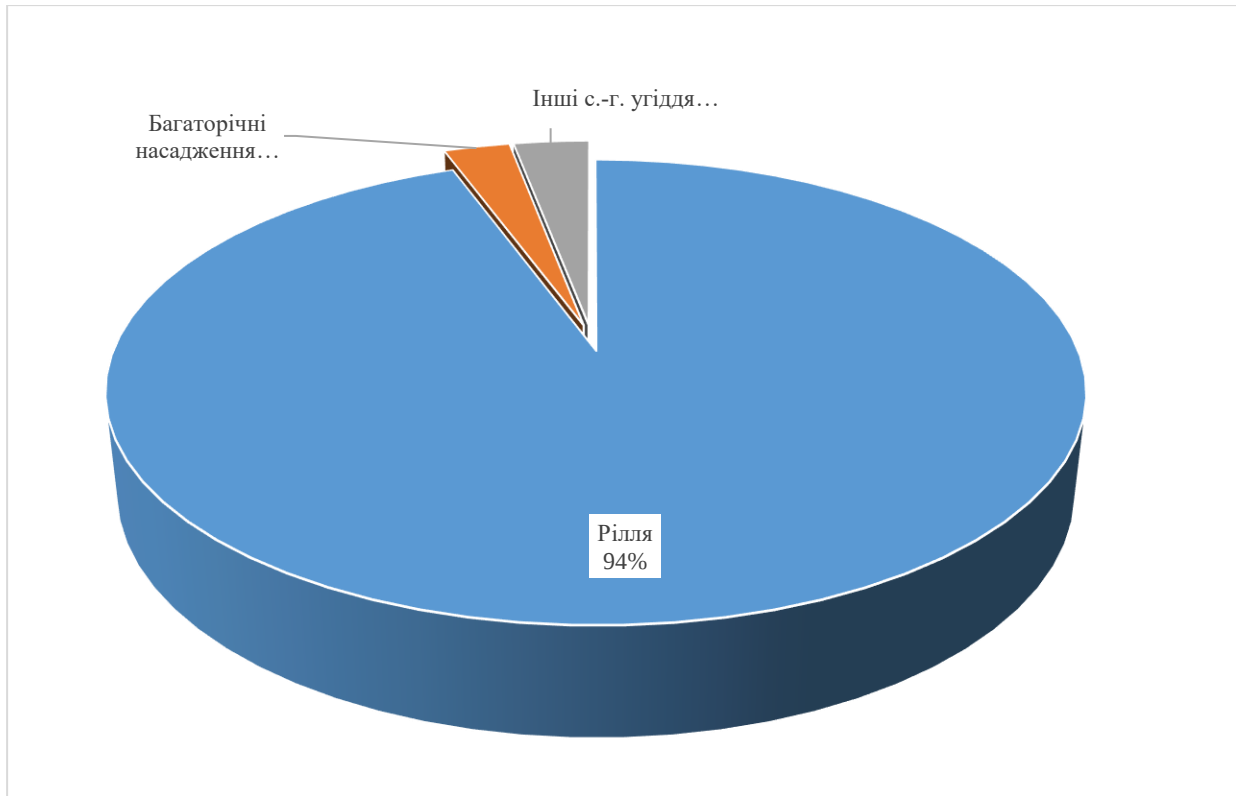


Рис. 2.1. Структура земельного фонду ФГ «Барвінок» у 2025 році

Дані рисунка 2.1 підтверджують висновки, отримані в результаті аналізу таблиці 2.1, та свідчать про високий рівень освоєння земельних ресурсів господарства. Найбільшу частку у структурі земельного фонду займає рілля, на яку у 2025 році припадало 94,4 % загальної площі сільськогосподарських угідь. Така структура є характерною для фермерських господарств зерново-олійної спеціалізації та відповідає основним напрямам діяльності ФГ «Барвінок».

Сформована структура землекористування забезпечує підприємству можливість максимально ефективно використовувати наявний земельний потенціал для виробництва зернових, зернобобових та олійних культур. Разом з тим висока концентрація земельних ресурсів у ріллі обумовлює підвищену залежність результатів діяльності господарства від природно-кліматичних умов, що є одним із ключових джерел операційних ризиків у рослинництві.

З позиції управління операційними ризиками така структура земельного фонду має як переваги, так і певні обмеження. З одного боку, значна частка ріллі сприяє підвищенню виробничої ефективності та спеціалізації господарства, а з іншого — посилює ризики, пов'язані з несприятливими погодними явищами, коливаннями врожайності та змінами кон'юнктури аграрного ринку.

Важливою складовою аналізу виробничої діяльності підприємства є дослідження структури посівних площ, оскільки вона характеризує спеціалізацію господарства, рівень диверсифікації виробництва та значною мірою визначає вплив операційних ризиків на результати діяльності. Рациональна структура посівів сприяє ефективному використанню земельних ресурсів, зниженню виробничих ризиків та підвищенню економічної стійкості підприємства.

Склад і структуру посівних площ ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура посівних площ ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр.

Види культур	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Площа, га						
Пшениця озима	180	185	190	195	200	111,1
Ячмінь ярий	70	68	65	63	60	85,7
Кукурудза на зерно	85	88	90	92	95	111,8
Соняшник	120	122	125	128	130	108,3
Горох	20	22	25	25	20	100,0
Овочеві культури	10	10	10	10	10	100,0
Разом посівів	485	495	505	513	515	106,2
Структура, %						
Пшениця озима	37,1	37,4	37,6	38,0	38,8	-
Ячмінь ярий	14,4	13,7	12,9	12,3	11,7	-
Кукурудза на зерно	17,5	17,8	17,8	17,9	18,4	-
Соняшник	24,7	24,6	24,8	25,0	25,2	-
Горох	4,1	4,4	5,0	4,9	3,9	-
Овочеві культури	2,1	2,0	2,0	1,9	1,9	-
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	Разом

Дані таблиці 2.2 свідчать, що протягом 2021–2025 рр. структура посівних площ ФГ «Барвінок» залишалася відносно стабільною та відповідала зерново-олійній спеціалізації господарства. Загальна площа посівів збільшилася з 485 до 515 га, або на 6,2 %, що узгоджується із загальною тенденцією розширення земельного фонду підприємства.

З позиції управління операційними ризиками сформована структура посівних площ є достатньо збалансованою. Вирощування декількох основних видів культур дозволяє зменшити вплив несприятливих погодних умов, коливань ринкових цін та інших ризикових факторів на загальні результати діяльності господарства. Разом з тим значна концентрація посівів озимої пшениці та соняшнику потребує постійного контролю за станом посівів і дотриманням сівозмін, що є важливою складовою системи управління операційними ризиками підприємства.

Для більш наочного відображення змін у структурі посівних площ ФГ «Барвінок» протягом досліджуваного періоду побудовано рисунок 2.2.

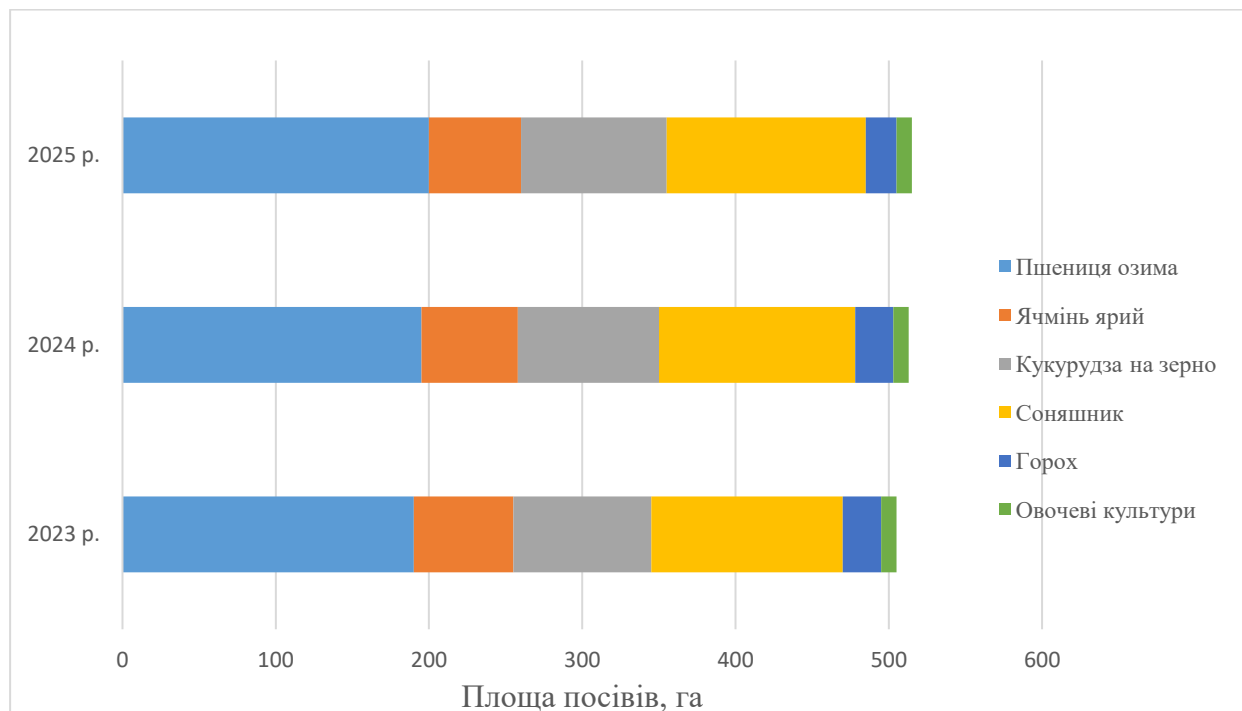


Рис. 2.2. Структура посівних площ ФГ «Барвінок»

Дані рисунка 2.2 підтверджують результати аналізу таблиці 2.2 та дозволяють більш наочно оцінити тенденції зміни структури посівних площ

підприємства. Протягом 2021–2025 рр. основними культурами в господарстві залишалися озима пшениця, соняшник та кукурудза на зерно, які формували переважну частину виробничої програми ФГ «Барвінок».

З позиції управління операційними ризиками сформована структура посівів характеризується достатнім рівнем збалансованості. Поряд із домінуванням зернових та олійних культур підприємство підтримує вирощування додаткових культур, що сприяє розподілу виробничих ризиків. Разом з тим значна концентрація площ під озимою пшеницею та соняшником обумовлює необхідність постійного моніторингу погодних умов, дотримання вимог сівозміни та контролю фітосанітарного стану посівів.

Для оцінки ресурсного потенціалу ФГ «Барвінок» проаналізуємо забезпеченість підприємства основними виробничими ресурсами та ефективність їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість ФГ «Барвінок» основними виробничими ресурсами у 2021–2025 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	4250	4520	4890	5280	5750	135,3
Площа с.-г. угідь, га	498	502	513	523	535	107,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	5	5	6	7	175,0
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га угідь	853,4	900,4	953,2	1009,6	1074,8	125,9
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1062,5	904,0	978,0	880,0	821,4	77,3
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7350	8120	9260	10140	11385	154,9
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн основних засобів	1,73	1,80	1,89	1,92	1,98	114,5
Фондомісткість, грн основних засобів на 1 грн доходу	0,58	0,56	0,53	0,52	0,51	87,9

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зміцнення матеріально-технічної бази ФГ «Барвінок» протягом 2021–2025 рр. Середньорічна вартість основних засобів зростає з 4250 тис. грн до 5750 тис. грн, або на 35,3 %. Це свідчить про здійснення підприємством заходів щодо оновлення та нарощування виробничого потенціалу.

З позиції управління операційними ризиками отримані результати свідчать про поступове зміцнення ресурсного потенціалу ФГ «Барвінок». Зростання вартості основних засобів, підвищення фондозабезпеченості та покращення показників їх використання сприяють зниженню технологічних ризиків, пов'язаних із можливими збоями виробничих процесів, порушенням строків виконання польових робіт та недостатнім рівнем технічного забезпечення господарства.

Для більш наочного відображення змін у забезпеченості підприємства основними виробничими ресурсами та ефективності їх використання побудовано рис. 2.3.

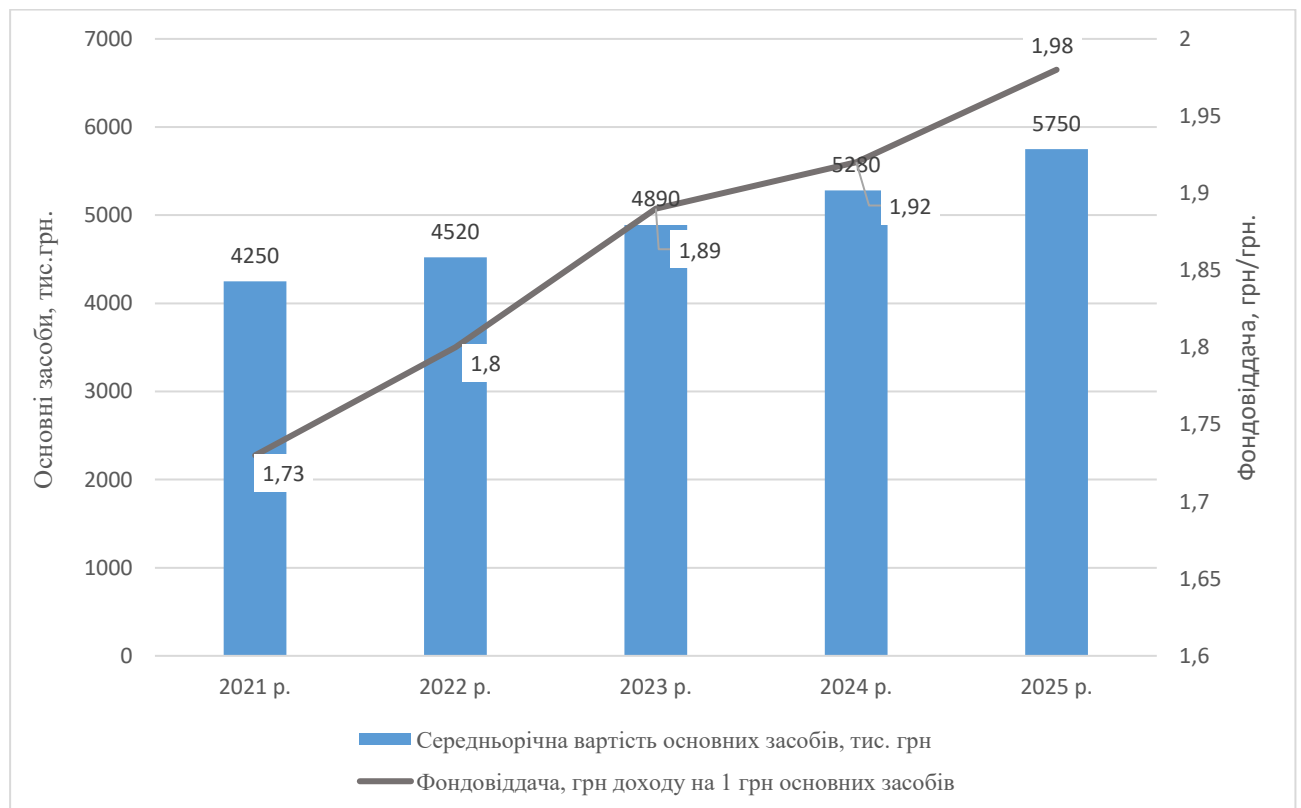


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних засобів та фондовіддачі ФГ «Барвінок»

Як свідчать дані рисунка 2.3, протягом 2021–2025 рр. у ФГ «Барвінок» спостерігалася стійка тенденція до нарощування вартості основних засобів. За досліджуваний період їх середньорічна вартість збільшилася з 4250 тис. грн до 5750 тис. грн, або на 35,3 %. Це свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази господарства, оновлення виробничих ресурсів та розширення виробничого потенціалу підприємства.

З точки зору управління операційними ризиками наведені тенденції мають позитивне значення для господарства. Зростання рівня технічного забезпечення сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із несвоєчасним виконанням технологічних операцій, зменшує ймовірність виробничих простоїв та підвищує стабільність виробничих процесів. Водночас підвищення фондівіддачі свідчить про покращення ефективності управлінських рішень щодо використання наявного ресурсного потенціалу.

Отже, аналіз динаміки вартості основних засобів та фондівіддачі підтверджує, що ФГ «Барвінок» протягом досліджуваного періоду не лише нарощувало свій виробничий потенціал, а й підвищувало ефективність його використання. Це створює сприятливі передумови для зниження технологічних операційних ризиків та забезпечення більш стійкого функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Важливим фактором забезпечення стабільного функціонування сільськогосподарського підприємства є його кадровий потенціал. Трудові ресурси виступають одним із ключових елементів виробничої системи, від ефективності використання яких залежить якість виконання технологічних операцій, своєчасність проведення польових робіт, рівень продуктивності праці та кінцеві результати господарської діяльності.

Для підприємств аграрного сектору особливого значення набуває проблема забезпечення кваліфікованими працівниками, оскільки дефіцит трудових ресурсів є одним із найбільш поширених операційних ризиків сучасного сільського господарства. У зв'язку з цим доцільним є аналіз

забезпеченості ФГ «Барвінок» трудовими ресурсами та ефективності їх використання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та показники використання праці у ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	5	5	6	7	175,0
Відпрацьовано за рік, люд.-год	7680	9600	9680	11640	13650	177,7
Площа с.-г. угідь на 1 працівника, га	124,5	100,4	102,6	87,2	76,4	61,4
Дохід від реалізації, тис. грн	7350	8120	9260	10140	11385	154,9
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1837,5	1624,0	1852,0	1690,0	1626,4	88,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	11200	12800	14600	16700	19400	173,2
Валовий дохід на 1 люд.-год, грн	957,0	845,8	956,6	871,1	834,1	87,2

Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом 2021–2025 рр. кадровий потенціал ФГ «Барвінок» поступово зміцнювався. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 4 до 7 осіб, або на 75 %. Це пояснюється як розширенням масштабів господарської діяльності, так і необхідністю забезпечення своєчасного виконання виробничих процесів.

Відповідно збільшився і загальний фонд відпрацьованого часу, який зріс з 7680 до 13650 людино-годин. Одночасно показник площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника зменшився з 124,5 до 76,4 га. Така тенденція свідчить про підвищення рівня кадрового забезпечення підприємства та зниження навантаження на персонал.

Показник доходу на одного працівника протягом досліджуваного періоду мав певні коливання. Незважаючи на зростання загального доходу господарства, чисельність працівників збільшувалася більш високими темпами, що зумовило

певне зниження даного показника у 2025 році порівняно з 2021 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо доходу на одну людину-годину.

З точки зору управління операційними ризиками збільшення чисельності працівників має позитивне значення для господарства. Підвищення кадрової забезпеченості дозволяє зменшити ризики несвоєчасного виконання технологічних операцій, скоротити виробничі навантаження та забезпечити більш якісне виконання робіт. Разом з тим певне зниження продуктивності праці свідчить про необхідність подальшого вдосконалення організації праці та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш наочного відображення ефективності використання трудових ресурсів та оцінки змін продуктивності праці в ФГ «Барвінок» протягом досліджуваного періоду побудовано рисунок 2.4.

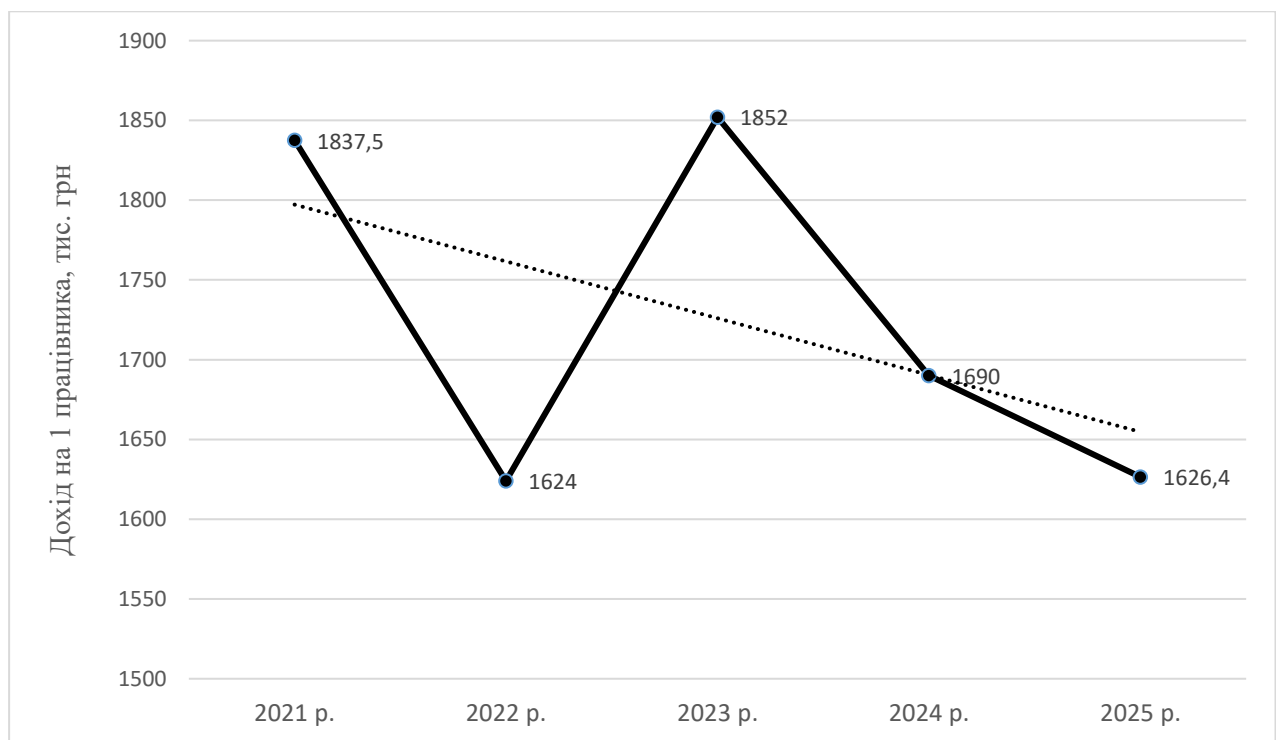


Рис. 2.4. Динаміка доходу на одного працівника ФГ «Барвінок»

Як свідчать дані рисунка 2.4, показник доходу на одного працівника протягом досліджуваного періоду змінювався нерівномірно. У 2021 році на одного працівника припадало 1838 тис. грн доходу, у 2022 році показник знизився до 1624 тис. грн, після чого у 2023 році зріс до максимального значення

за весь період – 1852 тис. грн на одного працівника. У наступні роки спостерігалось поступове зниження показника до 1690 тис. грн у 2024 році та 1626 тис. грн у 2025 році.

Зазначена динаміка значною мірою пояснюється змінами чисельності персоналу господарства. Якщо у 2021 році виробничу діяльність забезпечували 4 працівники, то у 2025 році їх чисельність збільшилася до 7 осіб. Незважаючи на зростання загального доходу підприємства, темпи збільшення чисельності персоналу виявилися вищими, що й зумовило певне зниження показника доходу в розрахунку на одного працівника.

Разом із тим отримані результати не свідчать про погіршення ефективності діяльності підприємства. Навпаки, збільшення чисельності персоналу дозволило підвищити рівень кадрового забезпечення господарства, забезпечити своєчасне виконання виробничих операцій та знизити ризики перевантаження працівників у найбільш напружені періоди польових робіт. Для фермерського господарства, яке функціонує в умовах сезонного характеру виробництва, це має важливе значення з точки зору управління операційними ризиками.

Лінія тренду, наведена на рисунку 2.4, демонструє загальну тенденцію до незначного зниження доходу на одного працівника протягом аналізованого періоду. Водночас таке зниження супроводжується зростанням масштабів діяльності підприємства, розширенням земельного банку та збільшенням обсягів виробництва, що вказує на стратегічний характер кадрового розширення.

З позиції управління операційними ризиками проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ФГ «Барвінок» приділяє увагу забезпеченню виробництва трудовими ресурсами, поступово нарощуючи кадровий потенціал. Це сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із нестачею персоналу, порушенням строків виконання технологічних операцій та надмірним виробничим навантаженням на працівників.

Для оцінки загальної ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості ФГ «Барвінок» доцільно проаналізувати основні економічні результати його діяльності. Саме фінансові показники найбільш повно відображають

ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та дозволяють оцінити його здатність протистояти впливу внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів.

Основні економічні показники діяльності ФГ «Барвінок» у 2021–2025 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФГ «Барвінок»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2021 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7350	8120	9260	10140	11385	154,9
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6320	6935	7810	8440	9459	149,7
Прибуток, тис. грн	1030	1185	1450	1700	1926	187,0
Рівень рентабельності, %	16,3	17,1	18,6	20,1	20,37	124,9
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,86	0,85	0,84	0,83	0,83	96,5
Дохід на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	14,76	16,18	18,05	19,39	21,28	144,2
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	2,07	2,36	2,83	3,25	3,60	173,9

Дані таблиці 2.5 свідчать про загальне покращення результатів господарської діяльності ФГ «Барвінок» протягом 2021–2025 рр. Найбільш помітною тенденцією стало стаке зростання доходу від реалізації продукції, який збільшився з 7350 тис. грн у 2021 році до 11385 тис. грн у 2025 році. Таким чином, за досліджуваний період обсяг доходу зріс на 54,9 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності виробництва.

З точки зору управління операційними ризиками отримані результати свідчать про достатній рівень фінансової стійкості ФГ «Барвінок». Поступове зростання доходів, прибутку та рентабельності створює фінансові можливості для реалізації заходів щодо мінімізації операційних ризиків, модернізації

матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та формування резервів для компенсації можливих втрат у майбутньому.

Для більш наочного відображення змін фінансових результатів діяльності ФГ «Барвінок» та оцінки тенденцій розвитку підприємства побудовано рис.2.5.

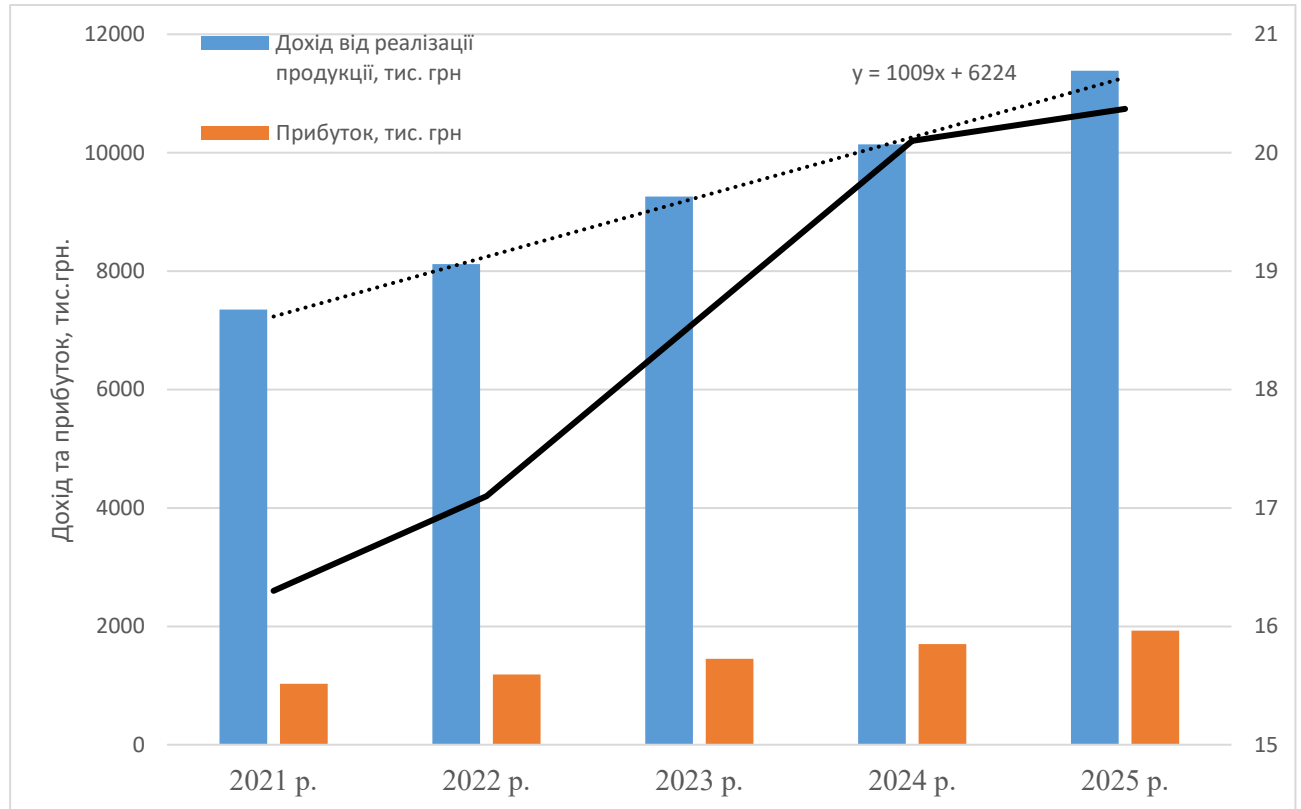


Рис. 2.5 «Динаміка доходу, прибутку, рентабельності та трендовий аналіз доходу ФГ «Барвінок»

Як свідчать дані рисунка 2.5, протягом 2021–2025 рр. у ФГ «Барвінок» спостерігалася стійка позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників. Дохід від реалізації продукції зріс із 7350 тис. грн у 2021 році до 11385 тис. грн у 2025 році, що підтверджує поступове розширення масштабів господарської діяльності та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Особливий інтерес становить проведений трендовий аналіз доходу підприємства. Побудоване на рисунку 2.5 рівняння лінійного тренду характеризує загальну закономірність зміни доходу протягом досліджуваного періоду та дозволяє оцінити перспективи подальшого розвитку господарства.

Коефіцієнт при змінній у рівнянні тренду показує середньорічний приріст доходу підприємства. Отримані результати свідчать, що в середньому дохід ФГ «Барвінок» щороку зростає більш ніж на 1000 тис. грн, що є достатньо високим показником для фермерського господарства даного масштабу.

Важливим є і значення коефіцієнта детермінації (R^2), яке наближене до одиниці. Це свідчить про високу достовірність побудованої трендової моделі та підтверджує наявність стійкої тенденції зростання доходів підприємства. Отже, зміна доходу носить не випадковий характер, а є результатом системного розвитку господарства, розширення виробничої бази та підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, результати дослідження організаційно-економічної характеристики ФГ «Барвінок» створюють необхідну аналітичну основу для подальшого вивчення операційних ризиків підприємства, оцінки ефективності діючої системи управління ними та обґрунтування напрямів її удосконалення у наступному підрозділі роботи.

2.2. Дослідження операційних ризиків та оцінка ефективності управління ними у ФГ «Барвінок»

Після аналізу організаційно-економічних умов функціонування підприємства доцільно перейти до безпосереднього дослідження операційних ризиків, які впливають на результати господарської діяльності ФГ «Барвінок». Враховуючи спеціалізацію господарства на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, найбільший вплив на ефективність його діяльності мають ризики природно-кліматичного, виробничо-технологічного, кадрового, логістичного та економічного характеру.

Для визначення найбільш суттєвих загроз проведено ідентифікацію основних операційних ризиків та виконано їх експертно-економічну оцінку з урахуванням особливостей діяльності ФГ «Барвінок» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Ідентифікація та економічна оцінка основних операційних ризиків
ФГ «Барвінок»**

Види операційних ризиків	Основні причини виникнення	Ймовірність виникнення, %	Можливі втрати, тис. грн	Рівень ризику
Посуха та дефіцит вологи	Несприятливі погодні умови	80	1350	Високий
Зниження врожайності культур	Погодні фактори, хвороби, шкідники	65	980	Високий
Зростання цін на матеріальні ресурси	Інфляція, коливання ринку	75	870	Високий
Поломки та простої техніки	Фізичний знос обладнання	50	420	Середній
Порушення строків польових робіт	Нестача техніки або персоналу	45	360	Середній
Нестача кваліфікованих працівників	Дефіцит кадрів у сільській місцевості	40	250	Середній
Логістичні ризики збуту продукції	Коливання попиту, проблеми транспортування	35	310	Середній
Перебої у постачанні ресурсів	Порушення ланцюгів постачання	30	270	Середній
Помилки в управлінських рішеннях	Недостатність інформації	20	180	Низький
Збої інформаційних систем обліку	Технічні несправності	15	95	Низький

Дані таблиці 2.6 свідчать, що найбільш суттєвими операційними ризиками для ФГ «Барвінок» є ризики природно-кліматичного та економічного характеру. Найвищий рівень загрози формує ризик посухи та дефіциту вологи, ймовірність виникнення якого оцінюється на рівні 80 %, а можливі економічні втрати можуть перевищувати 1350 тис. грн. Така ситуація є характерною для більшості сільськогосподарських підприємств степової зони України, де погодні умови безпосередньо впливають на рівень урожайності та фінансові результати діяльності.

Для визначення пріоритетності управління операційними ризиками необхідно оцінити не лише ймовірність їх виникнення, а й можливу силу впливу на результати діяльності підприємства. Поєднання цих двох параметрів дозволяє встановити інтегральний рівень ризику та визначити першочергові напрями ризик-менеджменту.

Оцінку основних операційних ризиків ФГ «Барвінок» за показниками ймовірності виникнення та сили впливу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка ймовірності виникнення та рівня впливу операційних
ризиків ФГ «Барвінок»**

Вид ризику	Ймовірність виникнення (1–5 балів)	Сила впливу (1-5 балів)	Інтегральна оцінка ризiku*	Категорія ризiku
Посуха та дефіцит вологи	5	5	25	Критичний
Зниження врожайності культур	4	5	20	Високий
Зростання цін на матеріальні ресурси	5	4	20	Високий
Поломки та простої техніки	3	4	12	Середній
Порушення строків польових робіт	3	4	12	Середній
Нестача кваліфікованих працівників	3	3	9	Помірний
Логістичні ризики збуту продукції	2	4	8	Помірний
Перебої у постачанні ресурсів	2	3	6	Помірний
Помилки в управлінських рішеннях	2	2	4	Низький
Збої інформаційних систем обліку	1	2	2	Низький

Результати оцінювання, наведені в таблиці 2.7, свідчать про суттєву диференціацію операційних ризиків за рівнем їх впливу на діяльність ФГ «Барвінок». Найбільш небезпечним для господарства є ризик посухи та дефіциту вологи, який отримав максимальну інтегральну оцінку – 25 балів. Це дозволяє віднести його до категорії критичних ризиків, що потребують постійного

моніторингу та першочергового врахування під час формування системи ризик-менеджменту.

Результати оцінювання підтверджують, що найбільшу увагу в системі управління операційними ризиками ФГ «Барвінок» необхідно приділяти природно-кліматичним та економічним ризикам. Для більш наочного представлення отриманих результатів доцільно побудувати карту операційних ризиків підприємства у вигляді матриці ризиків.

Для більш наочного відображення результатів оцінювання операційних ризиків ФГ «Барвінок» на основі даних таблиці 2.7 побудовано карту операційних ризиків підприємства (рис. 2.6).

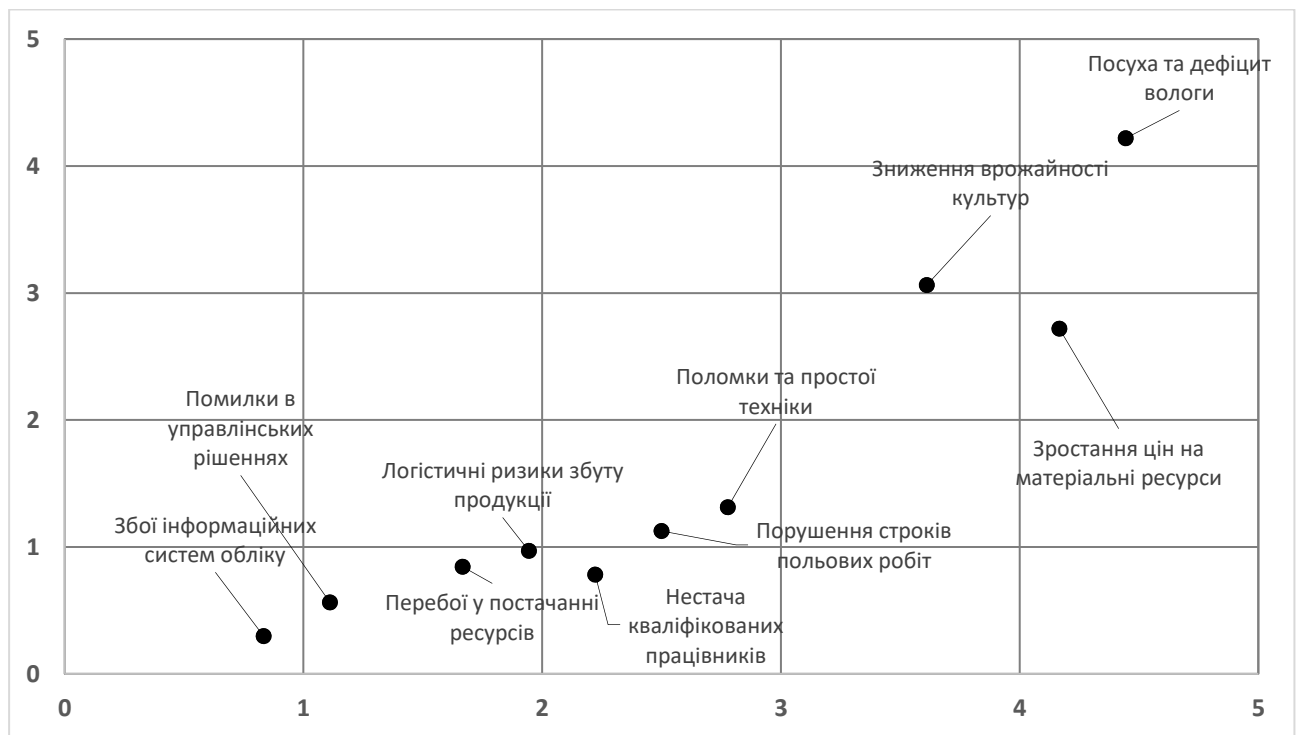


Рис. 2.6. Карта операційних ризиків ФГ «Барвінок»

Як видно з рисунка 2.6, найбільш небезпечні для господарства ризики зосереджені у верхній правій частині матриці, що відповідає високому рівню ймовірності виникнення та значному рівню впливу на результати діяльності підприємства. Саме до цієї групи належать ризик посухи та дефіциту вологи, ризик зниження врожайності сільськогосподарських культур, а також ризик зростання цін на матеріально-технічні ресурси.

Загалом карта операційних ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями удосконалення системи ризик-менеджменту ФГ «Барвінок». Аналіз показує, що основна увага керівництва підприємства повинна бути зосереджена на мінімізації природно-кліматичних ризиків, підвищенні стійкості виробництва до погодних умов, удосконаленні системи матеріально-технічного забезпечення та підвищенні ефективності управління виробничими ресурсами. Після визначення найбільш значущих операційних ризиків підприємства доцільно оцінити ефективність існуючої системи управління ними.

Оцінювання проводилося за основними складовими системи управління операційними ризиками із застосуванням п'ятибальної шкали, де 1 бал відповідає дуже низькому рівню розвитку елементу системи, а 5 балів — високому рівню його функціонування.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності діючої системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок»

Складові системи управління ризиками	Оцінка, балів (1–5)	Характеристика стану
Ідентифікація ризиків	3	Проводиться переважно на основі практичного досвіду керівника
Оцінка ризиків	2	Відсутня формалізована система оцінювання ризиків
Планування заходів реагування	3	Окремі заходи реалізуються ситуативно
Моніторинг ризиків	2	Систематичний контроль здійснюється частково
Управління виробничими ризиками	4	Накопичений значний практичний досвід роботи
Управління кадровими ризиками	3	Проводяться окремі заходи мотивації працівників
Управління технічними ризиками	4	Виконується контроль технічного стану обладнання
Управління фінансовими ризиками	3	Формуються резерви та здійснюється контроль витрат
Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту	2	Цифрові інструменти використовуються обмежено
Загальний рівень ефективності системи	2,9	Середній

Дані таблиці 2.8 свідчать, що система управління операційними ризиками ФГ «Барвінок» перебуває на середньому рівні розвитку. Загальна інтегральна оцінка становить 2,9 бала, що характеризує наявність окремих елементів ризик-менеджменту, проте водночас вказує на відсутність комплексного підходу до управління ризиками.

Найвищі оцінки отримали управління виробничими та технічними ризиками, які оцінено у 4 бали. Це пояснюється значним практичним досвідом керівництва господарства у сфері організації виробничих процесів, контролю технічного стану машинно-тракторного парку та своєчасного проведення основних технологічних операцій.

Середній рівень розвитку характерний для процесів ідентифікації ризиків, управління кадровими ризиками та фінансового контролю. У більшості випадків відповідні управлінські рішення приймаються на основі практичного досвіду та поточної ситуації, без використання формалізованих методик оцінювання ризиків.

Найнижчі оцінки отримали оцінка ризиків, моніторинг ризикових факторів та інформаційне забезпечення ризик-менеджменту. Саме ці напрями сьогодні є найбільш проблемними для господарства. Відсутність систематизованого моніторингу ризиків та сучасних цифрових інструментів управління суттєво обмежує можливості своєчасного виявлення потенційних загроз та оперативного реагування на них.

Проведений аналіз підтверджує, що ФГ «Барвінок» має певний практичний досвід управління ризиками, проте існуюча система переважно носить реактивний характер і спрямована на ліквідацію наслідків ризикових подій, а не на їх попередження. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів моніторингу ризиків, цифровізації процесів управління та формування комплексної системи ризик-менеджменту.

Для визначення економічної значущості основних операційних ризиків проведемо оцінку можливого впливу ризикових факторів на результати

діяльності ФГ «Барвінок». Такий аналіз дозволяє оцінити масштаби потенційних втрат та встановити пріоритетність заходів щодо їх мінімізації.

Таблиця 2.9

**Вплив основних ризикових факторів на результати діяльності ФГ
«Барвінок» у 2025 році**

Ризиковий фактор	Можливе зниження доходу, тис. грн	Частка від річного доходу, %	Можливі додаткові витрати, тис. грн	Загальний економічн ий вплив, тис. грн
Посуха та дефіцит вологи	1050	9,2	300	1350
Зниження врожайності культур	780	6,9	200	980
Зростання цін на матеріально-технічні ресурси	—	—	870	870
Поломки та простої техніки	220	1,9	200	420
Порушення строків польових робіт	260	2,3	100	360
Нестача кваліфікованих працівників	150	1,3	100	250
Логістичні ризики збуту продукції	220	1,9	90	310
Перебої у постачанні ресурсів	120	1,1	150	270
Помилки в управлінських рішеннях	120	1,1	60	180
Збої інформаційних систем обліку	55	0,5	40	95
Разом	2975	26,1	2110	5085

Результати оцінки, наведені в таблиці 2.9, свідчать про значний потенційний вплив операційних ризиків на результати діяльності ФГ «Барвінок». Загальна величина можливих економічних втрат за умови реалізації всіх основних ризикових факторів може становити понад 5 млн грн, що відповідає майже 45 % фактичного доходу підприємства у 2025 році.

Найбільший негативний вплив на результати діяльності господарства можуть мати природно-кліматичні ризики. Зокрема, ризик посухи та дефіциту вологи здатний спричинити втрати на суму близько 1350 тис. грн, що становить понад 11 % від фактичного прибутку підприємства. Другим за рівнем небезпеки

є ризик зниження врожайності сільськогосподарських культур, потенційний економічний вплив якого оцінюється у 980 тис. грн.

Значний рівень загроз також формують економічні ризики. Зростання цін на матеріально-технічні ресурси може призвести до додаткових витрат у розмірі 870 тис. грн, що безпосередньо впливатиме на рівень собівартості продукції та показники прибутковості господарства.

Проведений аналіз підтверджує, що найбільшу небезпеку для ФГ «Барвінок» становлять ризики зовнішнього середовища, насамперед природно-кліматичні та економічні. Саме ці фактори мають найбільший потенціал негативного впливу на доходи, прибуток та фінансову стійкість господарства.

Таким чином, результати аналізу операційних ризиків свідчать про необхідність удосконалення існуючої системи ризик-менеджменту підприємства. Основними напрямками подальшого вдосконалення повинні стати впровадження системи моніторингу ризиків, використання цифрових інструментів контролю виробничих процесів, удосконалення управління ресурсним забезпеченням та формування комплексу превентивних заходів щодо мінімізації найбільш небезпечних ризикових факторів.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що ФГ «Барвінок» має достатній виробничий та фінансовий потенціал для ефективного функціонування, однак його діяльність супроводжується впливом низки операційних ризиків різного походження. Найбільш критичними серед них є ризики природно-кліматичного та економічного характеру, які потребують системного управління. Отримані результати формують аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління операційними ризиками підприємства, що буде здійснено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ФГ «БАРВІНОК»

3.1. Моніторинг та мінімізація операційних ризиків у діяльності ФГ «Барвінок»

За результатами проведеного аналізу встановлено, що діяльність ФГ «Барвінок» супроводжується впливом значної кількості операційних ризиків, серед яких найбільш суттєвими є природно-кліматичні, виробничо-технологічні та економічні ризики. Проведена оцінка показала, що існуюча система управління ризиками має переважно реактивний характер і ґрунтується на практичному досвіді керівництва господарства. Водночас сучасні умови господарювання потребують переходу до більш системного та проактивного управління ризиками, заснованого на постійному моніторингу загроз, прогнозуванні можливих наслідків та своєчасному впровадженні превентивних заходів.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу організаційних та економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок». Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити стійкість виробничих процесів, мінімізувати можливі втрати від реалізації ризикових подій та забезпечити стабільний розвиток господарства в довгостроковій перспективі.

Для фермерського господарства «Барвінок» система моніторингу повинна базуватися на принципах безперервності спостереження, оперативності отримання інформації, превентивності управлінських дій та економічної доцільності. Враховуючи відносно невеликі масштаби господарства, недоцільним є створення окремого підрозділу ризик-менеджменту. Тому функції моніторингу ризиків можуть бути інтегровані в існуючу систему управління підприємством.

Запропонована система моніторингу операційних ризиків повинна охоплювати всі основні напрями діяльності господарства та включати контроль виробничих, технічних, кадрових, логістичних і фінансових ризиків. Особливу увагу доцільно приділити природно-кліматичним ризикам, які за результатами проведеного аналізу мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження системи моніторингу було проведено прогнозне моделювання можливого зниження ризикових втрат за основними групами операційних ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз впливу впровадження системи моніторингу операційних ризиків у ФГ «Барвінок»

Вид ризику	Потенційні втрати до впровадження, тис. грн	Очікуване зниження втрат, %	Скорочення втрат, тис. грн	Прогнозні втрати після впровадження, тис. грн
Посуха та дефіцит вологи	1350	15	202,5	1147,5
Зниження врожайності	980	20	196,0	784,0
Зростання цін на ресурси	870	10	87,0	783,0
Поломки техніки	420	30	126,0	294,0
Порушення строків польових робіт	360	25	90,0	270,0
Кадрові ризики	250	20	50,0	200,0
Логістичні ризики	310	20	62,0	248,0
Разом	4540,0	—	813,5	3726,5

Як свідчать результати розрахунків, впровадження системи моніторингу дозволить скоротити потенційні ризикові втрати на 813,5 тис. грн або майже на 18 %. Найбільший ефект очікується від зниження втрат, пов'язаних із ризиком посухи, зниження врожайності та поломками техніки. Саме ці ризики найбільшою мірою піддаються контролю через своєчасне виявлення негативних тенденцій та оперативне прийняття управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності управління операційними ризиками в фермерському господарстві «Барвінок» запропоновано впровадження

комплексної системи моніторингу ризиків, яка забезпечуватиме безперервний збір, аналіз та обробку інформації щодо основних ризикових факторів діяльності підприємства. Структуру запропонованої системи моніторингу наведено на рисунку 3.1.

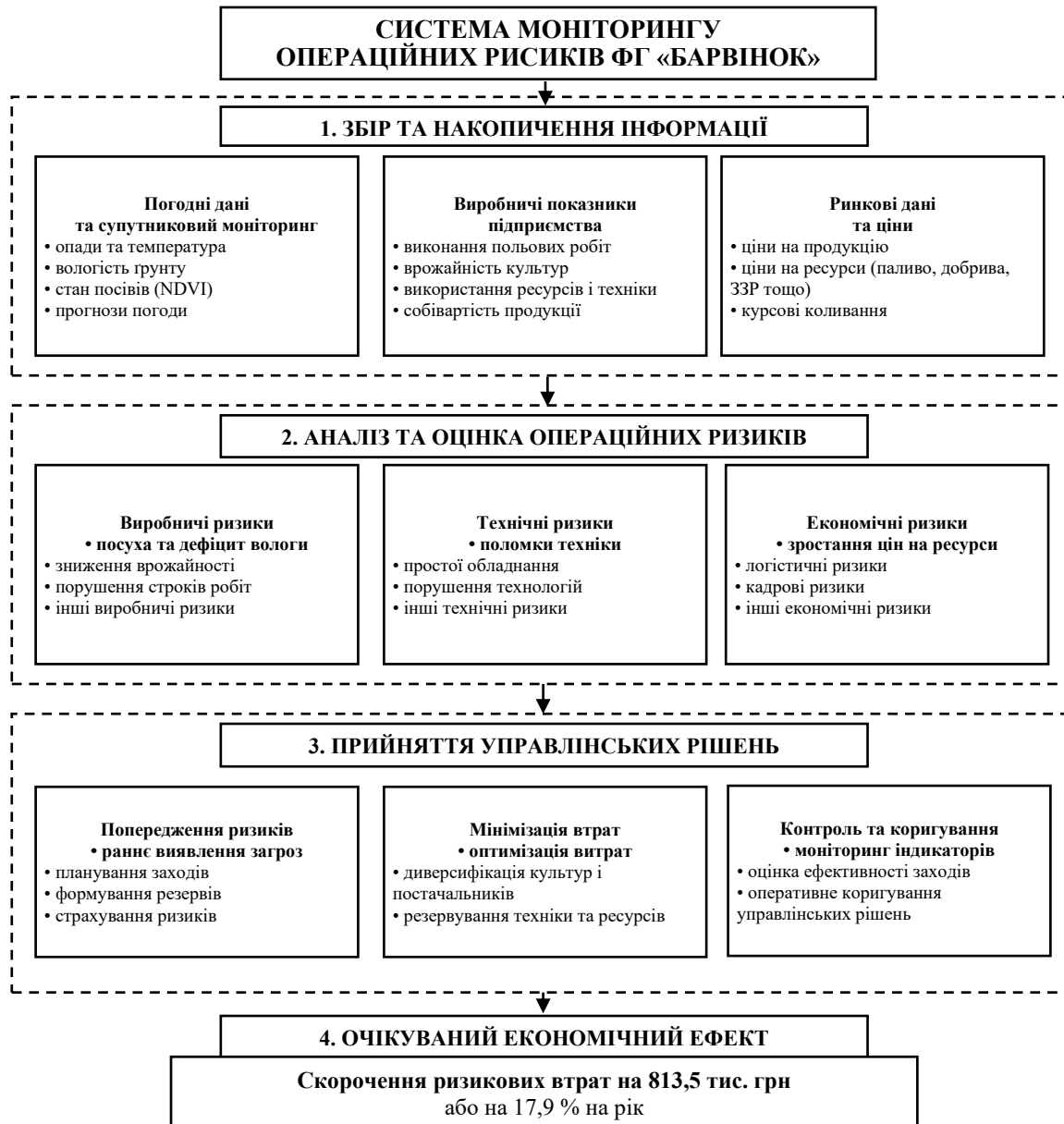


Рис. 3.1. Запропонована система моніторингу операційних ризиків ФГ «Барвінок»

Як видно з рисунка 3.1, запропонована система моніторингу побудована за принципом послідовного проходження інформації через чотири взаємопов'язані етапи. На першому етапі здійснюється збір та накопичення інформації щодо основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарства. Джерелами інформації виступають погодні та агрокліматичні показники,

виробничі параметри діяльності підприємства, а також ринкові індикатори, які характеризують зміну цін на продукцію та матеріально-технічні ресурси.

Другий етап передбачає проведення аналізу та оцінки операційних ризиків. На основі зібраної інформації здійснюється виявлення потенційних загроз, оцінювання рівня їх виникнення та можливого впливу на результати господарської діяльності. Особлива увага приділяється виробничим, технічним та економічним ризикам, які, згідно з результатами дослідження другого розділу, формують найбільшу частку потенційних втрат підприємства.

Третій етап системи пов'язаний із прийняттям управлінських рішень щодо попередження ризиків, мінімізації можливих втрат та постійного контролю ефективності реалізованих заходів. Запропонований підхід передбачає використання комплексу превентивних інструментів, серед яких резервування ресурсів, диверсифікація виробництва, страхування ризиків, підвищення рівня технічного забезпечення та впровадження цифрових технологій моніторингу виробничих процесів. Регламент поданий в додатку Б.

Завершальним етапом функціонування системи є отримання економічного ефекту від реалізації заходів ризик-менеджменту. Як показали результати проведених розрахунків, впровадження запропонованої системи моніторингу дозволить скоротити потенційні ризикові втрати на 813,5 тис. грн на рік, що відповідає майже 17,9 % їх поточного рівня. Найбільший ефект очікується за рахунок зниження втрат від посухи, зменшення ризику зниження врожайності культур та скорочення кількості простоїв сільськогосподарської техніки.

Важливою перевагою запропонованої системи є її адаптованість до умов функціонування невеликого фермерського господарства. Реалізація запропонованих заходів не потребує створення окремого структурного підрозділу або значного збільшення адміністративних витрат, оскільки основні функції моніторингу можуть виконуватися керівником господарства та відповідальними працівниками за допомогою доступних цифрових інструментів. Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведено прогнозне

моделювання їх впливу на рівень основних виробничо-технологічних ризиків підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект від впровадження заходів щодо попередження виробничо-технологічних ризиків у ФГ «Барвінок»

Заходи з управління ризиками	Ризик, що мінімізується	Потенційні втрати до впровадження, тис. грн	Очікуване скорочення втрат, %	Економічний ефект, тис. грн
Використання посухостійких сортів культур	Посуха та дефіцит вологи	1350	12	162,0
Контроль вологості ґрунту та агромоніторинг	Зниження врожайності	980	15	147,0
Профілактичне технічне обслуговування техніки	Поломки техніки	420	35	147,0
Календарне планування польових робіт	Порушення строків виконання робіт	360	30	108,0
Диверсифікація структури посівів	Виробничі ризики загалом	500	20	100,0
Разом	—	—	—	664,0

Як свідчать результати таблиці 3.2, найбільший економічний ефект забезпечують заходи, спрямовані на зниження ризику посухи та ризику зниження врожайності культур. Сукупний ефект від реалізації запропонованих рішень оцінюється на рівні 664,0 тис. грн на рік. Це становить близько 34,5 % від фактичного прибутку господарства у 2025 році, що свідчить про високу економічну доцільність їх впровадження.

Отже, удосконалення механізмів попередження виробничо-технологічних ризиків є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок». Запропоновані заходи спрямовані не лише на зниження рівня ризикових втрат, але й на підвищення

стійкості виробництва до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Їх реалізація дозволить забезпечити більш стабільні результати господарської діяльності, підвищити конкурентоспроможність підприємства та створити додаткові передумови для його довгострокового розвитку.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведено прогнозний розрахунок можливого скорочення втрат від кадрових та логістичних ризиків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозний ефект від впровадження системи превентивного управління кадровими та логістичними ризиками ФГ «Барвінок»

Заходи	Ризик, що мінімізується	Потенційні втрати до впровадження, тис. грн	Очікуване скорочення втрат, %	Економічний ефект, тис. грн
Підвищення кваліфікації працівників	Кадрові ризики	250	20	50
Багатофункціональна підготовка персоналу	Кадрові ризики	250	24	60
Удосконалення системи мотивації	Плинність кадрів	150	20	30
Диверсифікація постачальників	Перебої постачання	270	30	81
Формування резервів ресурсів	Логістичні ризики	310	25	77,5
Розширення каналів реалізації продукції	Збутові ризики	310	20	62
Разом	—	—	—	360,5

Згідно з результатами проведених розрахунків, впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити потенційні втрати від кадрових та логістичних ризиків на 360,5 тис. грн на рік. Найбільший ефект забезпечується за рахунок диверсифікації постачальників матеріально-технічних ресурсів та формування резервів критично важливих матеріалів. Водночас суттєве значення для господарства має підвищення рівня кадрової стійкості, оскільки людський фактор безпосередньо впливає на ефективність усіх виробничих процесів.

Слід зазначити, що реалізація запропонованих заходів не потребує значних капіталовкладень, оскільки більшість із них базується на вдосконаленні організаційних процедур управління. Саме тому їх впровадження є економічно доцільним навіть для невеликого фермерського господарства.

Для більш наочного відображення результатів впровадження запропонованих заходів щодо мінімізації кадрових та логістичних ризиків побудовано рисунок 3.2.

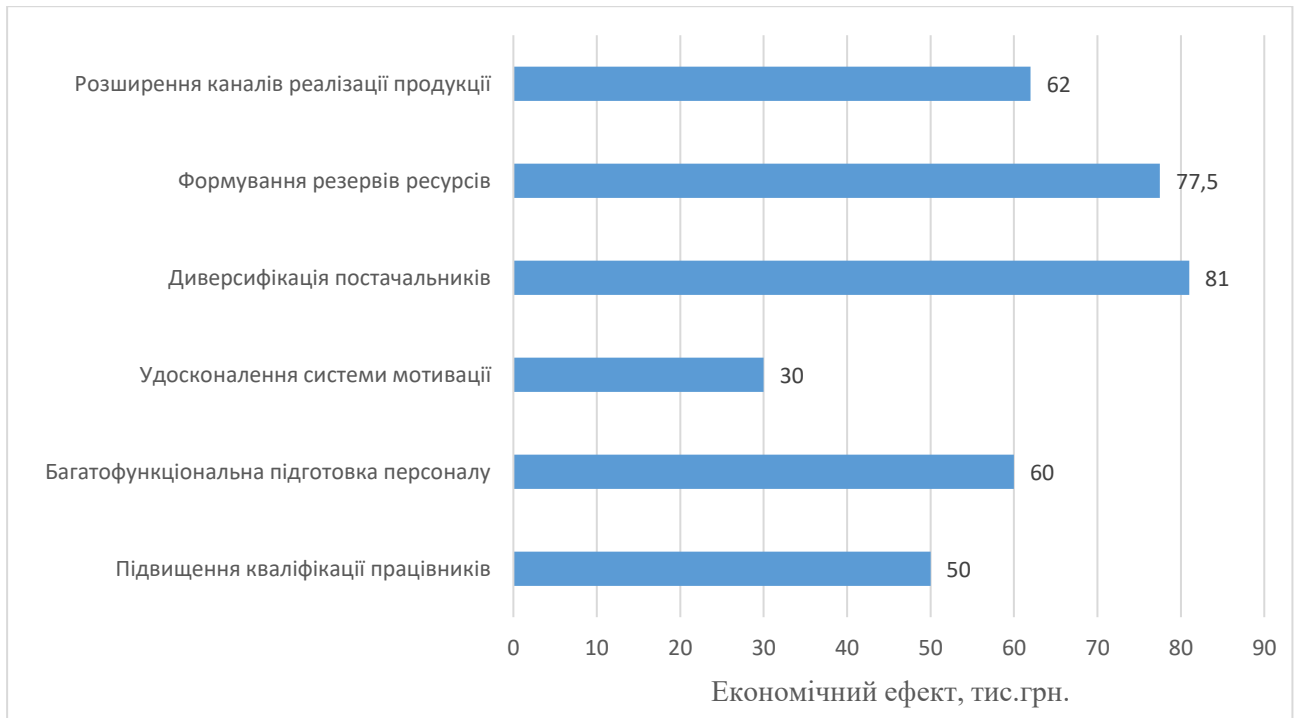


Рис. 3.2. Очікуване скорочення втрат від кадрових та логістичних ризиків після впровадження запропонованих заходів

Як свідчать дані рисунка 3.2, найбільший економічний ефект очікується від реалізації заходів, спрямованих на підвищення надійності системи матеріально-технічного забезпечення господарства. Зокрема, диверсифікація постачальників ресурсів дозволить скоротити потенційні втрати на 81,0 тис. грн на рік, а формування резервів критично важливих ресурсів забезпечить додаткове скорочення втрат ще на 77,5 тис. грн. Отримані результати підтверджують високу значущість логістичних процесів у системі управління операційними ризиками фермерського господарства.

Таким чином, удосконалення системи управління кадровими та логістичними ризиками є важливою складовою формування сучасної системи ризик-менеджменту ФГ «Барвінок». Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та покращення результатів його господарської діяльності. Завершення впровадження зазначених організаційних рішень створює основу для подальшого використання сучасних цифрових та економічних інструментів управління операційними ризиками, які розглядатимуться у наступному підрозділі роботи.

3.2. Удосконалення системи управління операційними ризиками на основі сучасних організаційно-економічних інструментів

Сучасний розвиток аграрного виробництва характеризується активним впровадженням цифрових технологій у систему управління підприємствами. Використання цифрових інструментів дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень, оперативність отримання інформації та ефективність контролю виробничих процесів. Особливо важливого значення цифровізація набуває у сфері управління операційними ризиками, де швидкість виявлення загроз та своєчасність реагування безпосередньо впливають на результати господарської діяльності.

Проведений аналіз показав, що існуюча система управління операційними ризиками фермерського господарства «Барвінок» значною мірою базується на традиційних підходах до контролю виробничих процесів та використанні інформації, яка часто надходить із запізненням. За таких умов підприємство не завжди має можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що підвищує ймовірність реалізації ризикових подій та збільшення економічних втрат.

З метою підвищення ефективності системи ризик-менеджменту доцільно впровадити комплекс цифрових інструментів моніторингу та контролю ризиків. Основу запропонованої цифрової системи повинні становити сучасні програмні рішення для збору, обробки та аналізу інформації про стан виробничих процесів, погодні умови, використання ресурсів та виконання технологічних операцій.

Для оцінки практичної доцільності впровадження цифрових інструментів проведено прогнозний розрахунок їх впливу на рівень операційних ризиків підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження цифрових інструментів управління операційними ризиками у ФГ «Барвінок»

Цифровий інструмент	Основний ризик, що контролюється	Орієнтовні витрати на впровадження, грн	Очікуване скорочення втрат, тис. грн	Термін окупності, років
Агрометеорологічний сервіс моніторингу	Посуха, погодні ризики	12000	95,0	0,13
Супутниковий моніторинг посівів	Зниження врожайності	18000	125,0	0,14
Електронний журнал польових робіт	Порушення технологічних процесів	8000	52,0	0,15
Система контролю технічного обслуговування	Поломки техніки	15000	84,0	0,18
Електронна система контролю витрат	Економічні ризики	10000	46,0	0,22
Разом	—	63000	402,0	0,16

Результати таблиці 3.4 свідчать, що впровадження цифрових інструментів управління ризиками є економічно доцільним для фермерського господарства «Барвінок». Загальні витрати на впровадження комплексу цифрових рішень становитимуть близько 63 тис. грн, тоді як прогнозне скорочення ризикових втрат оцінюється у 402 тис. грн на рік. Таким чином, термін окупності запропонованих заходів становитиме менше двох місяців, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Для забезпечення комплексного підходу до цифровізації процесів управління операційними ризиками запропоновано організаційно-функціональну модель цифрового ризик-менеджменту фермерського господарства «Барвінок», яка представлена на рисунку 3.3.

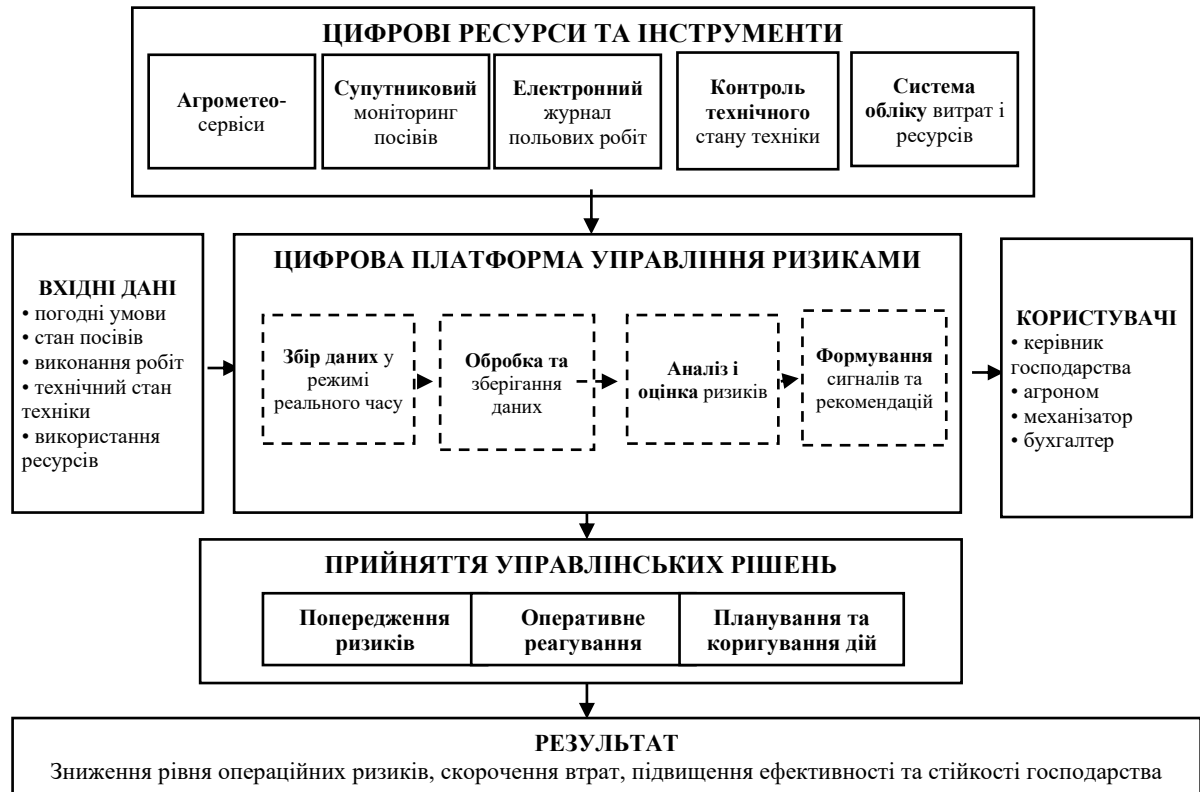


Рис. 3.3. Організаційно-функціональна модель цифрового ризик-менеджменту ФГ «Барвінок»

Як видно з рис. 3.3, запропонована система цифрового ризик-менеджменту побудована за принципом безперервного інформаційного циклу, що охоплює процеси збору даних, їх обробки, аналізу ризиків, прийняття управлінських рішень та контролю отриманих результатів. Центральним елементом системи виступає цифрова платформа управління ризиками, яка забезпечує інтеграцію інформації з різних джерел та формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

На першому рівні системи функціонують цифрові інструменти моніторингу, які забезпечують отримання інформації про основні фактори ризику. До них належать агрометеорологічні сервіси, супутниковий моніторинг

посівів, електронний журнал польових робіт, система контролю технічного стану техніки та електронна система обліку витрат і ресурсів. Використання зазначених інструментів дозволяє формувати актуальну інформаційну базу для подальшого аналізу виробничих процесів.

Наступним етапом є обробка та аналіз отриманих даних. У межах цифрової платформи здійснюється оцінка поточного стану виробничої системи, виявлення відхилень від нормативних показників, визначення ймовірності виникнення ризикових подій та оцінювання їх можливих наслідків для діяльності підприємства. Завдяки автоматизації цих процесів суттєво скорочується час реагування на потенційні загрози та підвищується обґрунтованість управлінських рішень.

Результатом функціонування запропонованої системи має стати своєчасне виявлення ризикових ситуацій, підвищення оперативності управління, скорочення економічних втрат та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Згідно з проведеними розрахунками, використання комплексу цифрових інструментів дозволить знизити ризикові втрати підприємства на 402 тис. грн на рік, що підтверджує практичну доцільність впровадження запропонованої моделі.

Таким чином, впровадження організаційно-функціональної моделі цифрового ризик-менеджменту створює необхідні передумови для формування сучасної системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок». Використання цифрових технологій забезпечить підвищення якості інформаційного забезпечення управління, покращення процесу прийняття рішень та зміцнення економічної стійкості підприємства в умовах зростаючої невизначеності аграрного виробництва.

Цифровізація системи управління операційними ризиками є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності фермерського господарства «Барвінок». Запропоновані цифрові інструменти забезпечують оперативність отримання інформації, підвищують якість управлінських рішень та створюють умови для своєчасного реагування на

ризикові події. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня операційних ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

Однією з обов'язкових умов прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи управління операційними ризиками є оцінка економічної доцільності запропонованих заходів. Навіть найбільш ефективні організаційні та технологічні рішення повинні забезпечувати позитивний економічний результат та сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства. Тому наступним етапом дослідження є визначення економічного ефекту від впровадження запропонованої системи ризик-менеджменту у фермерському господарстві «Барвінок».

Для оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих рішень проведено розрахунок необхідних витрат на реалізацію заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Планові витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок»

Заходи	Вартість, тис. грн
Впровадження системи моніторингу ризиків	18,0
Підключення агрометеорологічних сервісів	12,0
Супутниковий моніторинг посівів	18,0
Впровадження електронного журналу польових робіт	8,0
Система контролю технічного обслуговування техніки	15,0
Навчання працівників та підвищення кваліфікації	14,0
Розробка регламентів ризик-менеджменту	5,0

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованої програми удосконалення системи управління операційними ризиками, становить 110,0 тис. грн. Для фермерського господарства «Барвінок» така сума є цілком прийнятною та не створює суттєвого навантаження на фінансові ресурси підприємства.

Наступним етапом є оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок»

Джерело економічного ефекту	Ефект, тис. грн
Скорочення втрат від виробничо-технологічних ризиків	664,0
Скорочення втрат від кадрових та логістичних ризиків	360,5
Скорочення втрат завдяки цифровому моніторингу ризиків	402,0
Сумарний потенційний ефект	1426,5
Витрати на впровадження заходів	110,0
Чистий економічний ефект	1316,5

Як свідчать результати розрахунків, сукупний прогнозний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 1426,5 тис. грн на рік. Після відшкодування витрат на впровадження чистий економічний ефект становитиме 1316,5 тис. грн.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів розрахуємо основні показники економічної ефективності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності впровадження удосконаленої системи управління операційними ризиками

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	110,0
Чистий економічний ефект, тис. грн	1316,5
Коефіцієнт ефективності інвестицій	11,97
Рівень рентабельності інвестицій, %	1196,8
Орієнтовний термін окупності, років	0,08
Орієнтовний термін окупності, місяців	0,96

Результати таблиці 3.7 підтверджують високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Кожна гривня вкладених коштів забезпечує майже 12 грн додаткового економічного ефекту, а прогнозний термін окупності становить менше одного місяця. Такі показники свідчать про високий

рівень ефективності запропонованої програми удосконалення системи управління операційними ризиками.

Важливо зазначити, що наведені розрахунки враховують лише прямий економічний ефект від скорочення ризикових втрат. При цьому значна частина позитивних результатів матиме довгостроковий характер і проявлятиметься через підвищення стабільності виробничих процесів, покращення якості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

Для більш наочного представлення результатів економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління операційними ризиками побудовано рисунок 3.4.

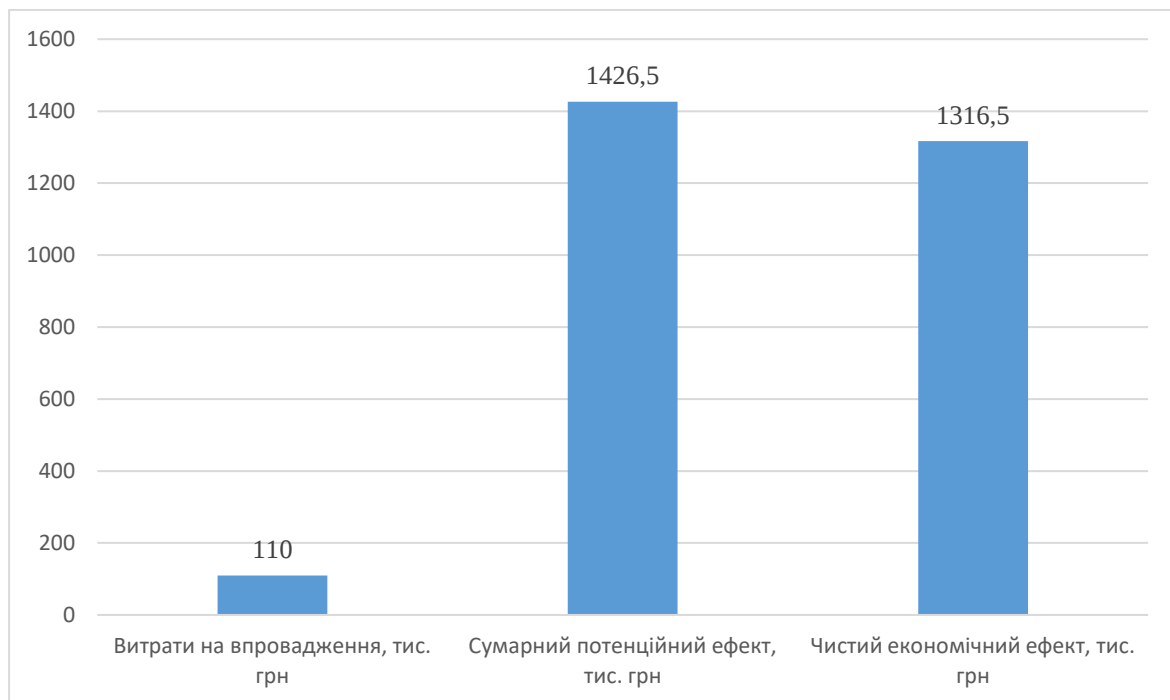


Рис. 3.4. Порівняння витрат на впровадження заходів та отриманого економічного ефекту

Як видно з рис. 3.4, між обсягом інвестицій, необхідних для реалізації запропонованої програми управління операційними ризиками, та очікуваним економічним ефектом існує значна позитивна різниця. Загальні витрати на впровадження комплексу організаційних, економічних та цифрових заходів

становлять лише 110,0 тис. грн, тоді як прогнозний сукупний економічний ефект оцінюється у 1426,5 тис. грн на рік.

На основі результатів проведених розрахунків та з урахуванням очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів сформовано прогноз зміни основних показників діяльності фермерського господарства «Барвінок» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз впливу удосконалення системи управління операційними ризиками на результати діяльності ФГ «Барвінок»

Показник	2025 рік (факт)	Після впро- вадження заходів	Відхи- лення (+/-)	Темп зміни, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	11385,0	12550,0	+1165,0	110,2
Чистий прибуток, тис. грн	2318,1	3634,6	+1316,5	156,8
Рентабельність діяльності, %	20,37	28,96	+8,59 в.п.	142,2
Потенційні ризикові втрати, тис. грн	5085,0	3658,5	-1426,5	72,0
Частка ризикових втрат у доході, %	44,7	29,2	-15,5 в.п.	65,3
Інтегральний рівень операційного ризику, балів	3,8	2,6	-1,2	68,4

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, впровадження запропонованої системи управління операційними ризиками матиме позитивний вплив на всі основні показники діяльності підприємства. Найбільш вагомими змінами очікуються у сфері фінансових результатів господарювання.

Зокрема, прогнозується збільшення доходу від реалізації продукції на 1165,0 тис. грн або на 10,2 %. Таке зростання обумовлене підвищенням стабільності виробничих процесів, зниженням втрат урожаю, більш ефективним використанням матеріально-технічних ресурсів та покращенням організації виробничої діяльності.

Особливо суттєвий позитивний ефект очікується щодо прибутковості господарства. Згідно з проведеними розрахунками, чистий прибуток підприємства може зрости з 2318,1 тис. грн до 3634,6 тис. грн, тобто на 1316,5

тис. грн або майже на 57 %. Така динаміка пояснюється насамперед скороченням ризикових втрат та підвищенням ефективності управління ресурсами.

Крім безпосереднього економічного ефекту, впровадження удосконаленої системи управління операційними ризиками забезпечить низку додаткових переваг. Зокрема, покращиться якість інформаційного забезпечення управлінських рішень, підвищиться оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, зросте ефективність використання виробничих ресурсів та зміцниться конкурентоспроможність господарства на аграрному ринку.

Таким чином, результати прогностичної оцінки підтверджують високу ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління операційними ризиками ФГ «Барвінок». Реалізація комплексу організаційних, економічних та цифрових рішень дозволить суттєво знизити рівень ризикових втрат, підвищити прибутковість виробництва та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують досягнення поставленої мети дослідження та практичну цінність розроблених рекомендацій для фермерських господарств аграрного сектору України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблематики удосконалення системи управління операційними ризиками фермерського господарства «Барвінок» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Результати проведеного науково-теоретичного узагальнення свідчать, що утримання ринкових позицій сільськогосподарськими товаровиробниками в кризових умовах повністю визначається якістю побудови захисних механізмів в операційному контурі. Доведено, що погодні аномалії, зношеність техніки, дефіцит кваліфікованої робочої сили та інфляційні процеси є ключовими факторами, які безпосередньо лімітують фінансову стійкість сучасного фермерського бізнесу. Концептуальний базис сучасного управління ризиками має формувати превентивно-адаптивну екосистему, орієнтовану на безперервне виявлення, оцінювання та нівелювання збитків ще до моменту їх реального прояву.

У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до сутності операційних ризиків та систематизовано їх основні види, характерні для аграрного виробництва. Встановлено, що найбільшу загрозу для сільськогосподарських підприємств становлять ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами, порушенням технологічних процесів, технічними несправностями, нестачею трудових ресурсів та нестабільністю ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного до проактивного управління ризиками шляхом впровадження сучасних інструментів моніторингу та прогнозування.

2. Проведений аналіз діяльності фермерського господарства «Барвінок» дозволив встановити, що підприємство має достатній виробничий потенціал для ефективного функціонування та розвитку. У 2025 році дохід господарства становив 11385 тис. грн, рівень рентабельності – 20,37 %, а площа оброблюваних земель досягла 535 га. Водночас результати дослідження показали, що діяльність

господарства супроводжується впливом значної кількості операційних ризиків, які формують потенційні втрати на рівні понад 5 млн грн на рік та негативно впливають на ефективність використання виробничих ресурсів.

3. На основі проведеної ідентифікації та оцінки ризиків встановлено, що найбільш небезпечними для ФГ «Барвінок» є ризики посухи та дефіциту вологи, зниження врожайності сільськогосподарських культур, зростання цін на матеріально-технічні ресурси, поломки техніки та порушення строків виконання польових робіт. Побудована карта операційних ризиків дозволила визначити пріоритетні напрями управлінського впливу та сформував основу для розробки заходів щодо мінімізації найбільш критичних загроз.

4. Дослідження існуючої системи управління ризиками показало, що вона має переважно реактивний характер і значною мірою ґрунтується на практичному досвіді керівництва господарства. Загальна інтегральна оцінка ефективності системи ризик-менеджменту становила 2,9 бала, що відповідає середньому рівню розвитку. Основними проблемами виявлено недостатній рівень моніторингу ризиків, відсутність формалізованих процедур оцінювання ризикових факторів та обмежене використання цифрових інструментів управління.

5. З метою удосконалення системи управління операційними ризиками розроблено комплекс організаційних заходів, який включає впровадження системи моніторингу ризиків, удосконалення механізмів попередження виробничо-технологічних ризиків, розвиток превентивного управління кадровими та логістичними ризиками, а також впровадження сучасних цифрових інструментів контролю виробничих процесів. Запропонована модель ризик-менеджменту забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та орієнтована на їх своєчасне виявлення й попередження, зокрема:

- важливим напрямом удосконалення системи ризик-менеджменту визначено цифровізацію процесів управління ризиками. Запропоновано впровадження агрометеорологічних сервісів, супутникового моніторингу посівів, електронного журналу польових робіт, системи контролю технічного

обслуговування техніки та електронного моніторингу витрат. Розроблена організаційно-функціональна модель цифрового ризик-менеджменту забезпечує інтеграцію інформаційних потоків та підвищує якість управлінських рішень.

- проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на впровадження системи управління операційними ризиками становить 110,0 тис. грн, тоді як прогнозований економічний ефект оцінюється у 1426,5 тис. грн на рік. Чистий економічний ефект становитиме 1316,5 тис. грн, коефіцієнт ефективності інвестицій – 11,97, а термін окупності проєкту не перевищуватиме одного року. Це свідчить про високу доцільність реалізації запропонованих рішень.

- прогнозна оцінка результатів впровадження удосконаленої системи ризик-менеджменту показала позитивний вплив на основні показники діяльності підприємства. Очікується зростання доходу до 12550 тис. грн, збільшення чистого прибутку до 3634,6 тис. грн та підвищення рівня рентабельності до 28,96 %. Одночасно прогнозується скорочення потенційних ризикових втрат на 1426,5 тис. грн та зниження інтегрального рівня операційного ризику з 3,8 до 2,6 бала.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованої системи управління операційними ризиками створює необхідні передумови для підвищення ефективності діяльності фермерського господарства «Барвінок», зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. Використання сучасних організаційних, економічних і цифрових інструментів ризик-менеджменту дозволяє сформувати ефективну систему попередження ризиків, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільне функціонування господарства в умовах невизначеності аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В.О., Ковальчук С.Я. Управління ризиками аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища // Агросвіт. 2022. № 13–14. С. 42–48.
2. Бойко В.О., Ковальчук С.Я. Управління ризиками аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища // Агросвіт. 2022. № 13–14. С. 42–48.
3. Вакуленко В.Д., Лю Юнтао, Прокопенко Р.А. Формування інтегрованої системи управління маркетинговою діяльністю та ризик-менеджментом у сільськогосподарських підприємствах // Development Economics and Enterprise Studies. 2025. Вип. 3(18). DOI: 10.32782/dees.18-35. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstreams/03d094fd-6709-4749-bb63-9924f716fd6a/download>
4. Вініченко І.І. Управління ризиками аграрного бізнесу в умовах трансформації економіки // Агросвіт. 2022. № 15–16. С. 33–39.
5. Галанець В.В., Колодій А.В., Колодій І.В. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 78. С. 117–127. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1631>
6. Гнатенко І.А., Рубежанська В.О. Управління ризиками в системі забезпечення економічної безпеки підприємства // Економіка та держава. 2020. № 8. С. 17–22.
7. Гривківська О.В., Гривківський В.С. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану // Економічний простір. 2024. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/95>
8. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. Розділ «Сільське, лісове та рибне господарство». Київ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua>
9. Деліні М.М., Вакуленко В.Д., Лю Юнтао. Цифровізація у ризик-менеджменті аграрного сектору України в умовах воєнного стану // 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/381794375_FORMUVANNA_SISTEMI_RIZIK-MENEDZMENTU_SILSKOGOSPODARSKIH_PIDPRIEMSTV_V_POVOENNIJ_PERIOD

10. Дуднєва Ю.В., Зайцева А.О. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2023. № 15(30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539>
11. Дяченко Ю.Ю., Бондаренко Н.М. Інструменти управління виробничими ризиками аграрних підприємств // Агросвіт. 2023. № 7–8. С. 58–65.
12. Жарикова О.Б. Управління ризиками підприємства: сучасні підходи та інструменти // Економіка та держава. 2022. № 9. С. 52–58. URL: <https://www.economy.in.ua>
13. Зоря О.П., Зоря С.П., Малиш О.С., Панкевич Р.І., Коблицький Д.В. Теоретико-методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств // Агросвіт. 2025. № 19. С. 69–74.
14. Карпінський Р.М. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-189>. URL: https://www.researchgate.net/publication/389609503_IDENTIFIKACIA_RIZIKIV_GOSPODARSKOI_DIALNOSTI_AGRARNIH_PIDPRIEMSTV_MOZLIVOSTI_TA_ZAGROZI_U_PROCESI_UPRAVLINNA
15. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 114–119.
16. Кириченко Н.В. Методичні основи формування системи ризик-менеджменту аграрних підприємств // Агросвіт. 2021. № 9–10. С. 46–52. URL: <https://www.agrosvit.info/?i=6&op=1&z=3435>
17. Коваленко О.В., Чорна М.В. Цифрові технології в системі управління ризиками аграрного підприємства // Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua>
18. Коваленко О.В., Чорна М.В. Цифрові технології в системі управління ризиками аграрного підприємства // Ефективна економіка. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua>

19. Коритько Т.Ю., Белова І.В. Формування системи ризик-менеджменту в аграрному бізнесі // Економічний простір. 2021. № 171. С. 75–81. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua>
20. Кучеренко М.А., Коваленко Н.В. Оцінка операційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 255–261. URL: <https://www.business-inform.net>
21. Лойко В.В., Марченко О.В. Управління виробничими ризиками підприємств аграрного сектору // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 87–93.
22. Мирошниченко Г.М. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822>
23. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
24. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
25. Пилипенко К.А., Шаповалова В.М. Сучасні методи оцінювання ризиків аграрного виробництва // Агросвіт. 2023. № 23–24. С. 50–57. URL: <https://www.agrosvit.info>
26. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-p>
27. Райтер Н.М. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни // Аграрна економіка. 2023. PDF-версія. URL: https://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf
28. Руденко С.В., Гончаренко Н.В., Накісько В.О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами // Моделювання

- та інформаційні системи в економіці. 2023. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/219/208>
29. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств // Агросвіт. 2017. № 24. С. 15–19. URL: <https://www.agrosvit.info>
 30. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
 31. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// Агросвіт. 2021. № 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
 32. Самошкіна І.В., Самошкін В.В. Фінансовий механізм управління ризиками підприємств аграрного сектору // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2250>
 33. Сидоренко О.В. Особливості управління ризиками в ланцюзі постачання аграрної продукції // Економіка та управління. 2026. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/354>
 34. Ситник Й.С. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства // Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 168–174. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-168-174>
 35. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності // 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/337130365_RIZIK-MENEDZMENT_AK_INSTRUMENT_ZABEZPECENNA_STIJKOGO_FUNKCIONUVANNA_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_NEVIZNACENOSTI
 36. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

37. Суліменко О.В., Суліменко О.О. Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств // Агросвіт. 2023. № 21. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/2399/2435/6072>
38. Томілін О., Краснікова О., Гечбаня Б., Зоря С., Дробота Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 4(51). С. 147–162. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4096>
39. Управління ризиками на підприємствах аграрного сектору економіки // Академія прикладних інновацій та підприємництва. URL: <https://apie.org.ua/uk/управління-ризиками-на-підприємствах/>
40. Food Price Index. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2026. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en>
41. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.3>
42. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://mva.gov.ua/media/1/Fourth_Rapid_Damage_and_Needs_Assessment__RDNA4_.pdf

ДОДАТКИ



Рис.А1. Загальна організаційна структура управління ФГ «Барвінок»



Рис. Б1. Регламент цифрового моніторингу операційних ризиків ФГ «Барвінок»