

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В
ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Вікторія ЗЕМЛЯНА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Земляній Вікторії Юрївні

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління ризиками в діяльності аграрного підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові публікації, а також внутрішня звітність та матеріали діяльності ФГ «Ілона».

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

1. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності аграрних підприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності

2. Аналіз системи управління ризиками у діяльності ФГ «Ілона»

3. Удосконалення системи управління ризиками ФГ «Ілона» в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні функції та етапи системи управління ризиками аграрного підприємства

2. Узагальнюючі показники економічної стійкості та результативності діяльності ФГ «Ілона»

3. Карта ризиків ФГ «Ілона»

4. Ранжування ризиків ФГ «Ілона» за пріоритетністю управління

5. Узагальнення результатів оцінки системи управління ризиками ФГ «Ілона»

6. Запропонований порядок врахування ризиків у процесі планування діяльності ФГ «Ілона»

7. Запропонована система моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона»

8. Прогноз зміни основних показників діяльності ФГ «Ілона» в результаті впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління ризиками в діяльності аграрного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управління ризиками в діяльності аграрного підприємства. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Вікторія ЗЕМЛЯНА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність ризиків та особливості їх прояву в діяльності аграрних підприємств	7
1.2. Класифікація ризиків аграрних підприємств та методи їх оцінювання	14
1.3. Організація системи управління ризиками аграрного підприємства та напрями її розвитку в умовах війни	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ІЛОНА»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»	27
2.2. Аналіз ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ФГ «Ілона»	35
2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками в господарстві	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФГ «ІЛОНА» В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	50
3.1. Впровадження ризик-орієнтованого планування діяльності ФГ «Ілона»	50
3.2. Формування системи моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона»	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аграрний сектор є однією з ключових складових національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування експортного потенціалу та розвиток сільських територій. Ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на численні ризики, які супроводжують процес господарювання. Особливістю аграрного виробництва є його висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонності, тривалості виробничого циклу, коливань ринкової кон'юнктури та державного регулювання.

В умовах воєнно-економічної нестабільності проблема управління ризиками набула особливої актуальності. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування аграрних підприємств, посиливши вплив логістичних, фінансових, виробничих і ринкових ризиків. Порушення транспортних маршрутів, нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси, дефіцит трудових ресурсів, обмеження доступу до окремих ринків збуту та підвищення рівня невизначеності господарського середовища створюють додаткові загрози для стабільного розвитку аграрного бізнесу. За таких умов ефективна система управління ризиками стає важливим чинником забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Проблематика управління ризиками знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів ризик-менеджменту зробили Вітлінський В.В., Василенко В.О., Ілляшенко С.М., Донець Л.І., Балабанов І.Т., Гранатуров В.М., Кнейслер О.В., Мартинюк О.М., а також інші науковці, які розглядали питання оцінювання, прогнозування та управління ризиками в різних сферах господарської діяльності. Водночас постійні зміни умов функціонування аграрного сектору та посилення впливу воєнних ризиків зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення підходів до управління ризиками на рівні окремих підприємств.

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління ризиками аграрного підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками в діяльності аграрного підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління ризиками в діяльності аграрних підприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності;
- розглянути класифікацію ризиків аграрних підприємств та методи їх оцінювання;
- дослідити організацію системи управління ризиками аграрного підприємства та сучасні напрями її розвитку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФГ «Ілона»;
- провести аналіз ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності господарства;
- оцінити ефективність діючої системи управління ризиками у ФГ «Ілона»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ризиками господарства шляхом впровадження ризик-орієнтованого планування діяльності;
- розробити рекомендації щодо формування системи моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона».

У процесі дослідження використано такі **методи**: монографічний, системного аналізу, економічного аналізу, порівняння, групування, експертних оцінок, графічний, табличний, економіко-статистичний та метод узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій

щодо впровадження ризик-орієнтованого планування та формування системи моніторингу і раннього попередження ризиків, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку ФГ «Ілона» в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління ризиками аграрних підприємств. У другому розділі проведено аналіз системи управління ризиками ФГ «Ілона». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність ризиків та особливості їх прояву в діяльності аграрних підприємств

Функціонування будь-якого підприємства відбувається в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює виникнення різноманітних ризиків і впливає на результати господарської діяльності. Особливо гостро проблема ризиків проявляється в аграрному секторі економіки, де результати виробництва залежать не лише від ефективності управлінських рішень, а й від природно-кліматичних умов, біологічних процесів, ринкової кон'юнктури та державної політики. В умовах воєнно-економічної нестабільності значення ризиків ще більше зростає, оскільки до традиційних загроз додаються нові чинники, пов'язані з безпековими, логістичними та економічними викликами.

У сучасній економічній літературі поняття ризику розглядається як одна з фундаментальних категорій управління. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, єдиного підходу до визначення сутності ризику досі не сформовано. Це пояснюється багатогранністю самого явища, різноманітністю сфер його прояву та складністю прогнозування наслідків ризикових подій.

У загальному розумінні ризик характеризує «можливість виникнення несприятливих подій або відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих» [14]. При цьому ризик завжди пов'язаний із невизначеністю майбутнього та необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах неповної інформації. Сучасні науковці наголошують, що ризик є не лише джерелом потенційних втрат, а й невід'ємним елементом розвитку підприємства, оскільки будь-яка підприємницька діяльність передбачає прийняття рішень за умов невизначеності.

Особливого значення категорія ризику набуває в підприємницькій діяльності. Підприємницький ризик зазвичай визначають як «ймовірність виникнення втрат ресурсів, недоотримання доходів або отримання результатів, відмінних від очікуваних у процесі здійснення господарської діяльності» [35]. Водночас ризик є об'єктивною характеристикою підприємництва, оскільки будь-яке управлінське рішення приймається в умовах певної невизначеності та пов'язане з можливими наслідками як позитивного, так і негативного характеру.

Для аграрних підприємств проблема ризику має особливу специфіку. На відміну від більшості інших галузей економіки, сільське господарство значною мірою залежить від факторів, які не можуть повністю контролюватися підприємством. Насамперед це стосується погодних умов, сезонності виробництва, біологічних особливостей сільськогосподарських культур і тварин, а також тривалості виробничого циклу. Саме тому аграрна діяльність традиційно вважається однією з найбільш ризикованих сфер господарювання.

Наукові дослідження свідчать, що рівень ризику в аграрному секторі є вищим порівняно з багатьма іншими видами економічної діяльності. Це пояснюється «значною залежністю результатів виробництва від природно-кліматичних факторів, коливань ринкових цін, змін державного регулювання та впливу зовнішніх економічних процесів» [12]. Крім того, аграрне виробництво характеризується високою капіталомісткістю та тривалим періодом між вкладенням ресурсів і отриманням кінцевого результату, що додатково підвищує рівень невизначеності господарської діяльності.

У сучасних умовах суттєвого значення набувають ризики, пов'язані з воєнно-економічною нестабільністю. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила появу нових загроз для функціонування аграрних підприємств. До таких загроз належать «порушення логістичних ланцюгів, обмеження експортних можливостей, зростання транспортних витрат, дефіцит трудових ресурсів, пошкодження виробничої інфраструктури, підвищення цін на матеріально-технічні

ресурси та нестабільність ринків збуту продукції» [29]. У результаті підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових умов господарювання та постійно переглядати підходи до управління ризиками.

Значний вплив на рівень ризиковості діяльності аграрних підприємств здійснює також посилення кліматичних змін. Протягом останніх років спостерігається збільшення частоти посух, злив, градобойів, різких температурних коливань та інших несприятливих природних явищ. Такі процеси призводять до зростання невизначеності щодо майбутньої врожайності сільськогосподарських культур, збільшення виробничих витрат та підвищення потреби в адаптації технологій виробництва до нових кліматичних умов.

Таким чином, ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства та об'єктивною характеристикою аграрного виробництва. Специфіка функціонування аграрних підприємств обумовлює «підвищений рівень залежності від зовнішніх факторів, що формує необхідність використання сучасних підходів до управління ризиками» [4]. В умовах воєнно-економічної нестабільності ефективне управління ризиками стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств, збереження їх конкурентоспроможності та досягнення запланованих результатів діяльності.

Для узагальнення наукових підходів до трактування категорії ризику доцільно розглянути найбільш поширені визначення, представлені в економічній літературі. Аналіз наукових джерел свідчить, що різні автори акцентують увагу на окремих аспектах ризику: імовірності виникнення негативних подій, можливості втрат, невизначеності результатів діяльності або необхідності прийняття рішень в умовах нестачі інформації. Узагальнення існуючих підходів дозволяє більш повно розкрити зміст даної економічної категорії та визначити її значення для діяльності аграрних підприємств (табл. 1.1).

Наведені підходи свідчать про еволюцію наукових поглядів на сутність ризику. Якщо традиційні концепції переважно пов'язували ризик із можливістю виникнення

збитків, то сучасні підходи розглядають його як комплексну категорію, що відображає невизначеність майбутнього та може створювати як загрози, так і додаткові можливості для розвитку підприємства. Саме таке розуміння ризику лежить в основі сучасних концепцій ризик-менеджменту, які орієнтовані не лише на мінімізацію негативних наслідків, а й на використання потенційних переваг від прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «ризик»

Авторський підхід	Сутність визначення	Ключовий акцент
Класичний підхід	Ризик розглядається як імовірність виникнення збитків або втрат	Негативні наслідки діяльності
Імовірнісний підхід	Ризик характеризується через ступінь імовірності настання певної події	Випадковість та невизначеність
Управлінський підхід	Ризик виникає в процесі прийняття управлінських рішень	Вибір альтернатив та відповідальність
Підприємницький підхід	Ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності	Можливість відхилення результатів від очікуваних
Системний підхід	Ризик розглядається як результат впливу зовнішніх і внутрішніх факторів	Комплексність та взаємозв'язок факторів
Сучасний ризик-менеджмент	Ризик поєднує можливість як негативних, так і позитивних відхилень результатів	Невизначеність та можливості розвитку

Узагальнюючи результати аналізу наукових підходів, ризик доцільно розглядати як «імовірність виникнення подій або обставин, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів середовища» [10]. Таке трактування найбільш повно відображає особливості функціонування сучасних аграрних підприємств, які змушені здійснювати діяльність в умовах постійних змін та високого рівня невизначеності.

Важливою особливістю аграрного виробництва є одночасний вплив великої кількості різномірних факторів ризику. На відміну від промислових підприємств, де більшість виробничих процесів контролюється людиною, результати діяльності аграрних підприємств значною мірою залежать від природних умов та біологічних процесів. Це формує специфічне середовище функціонування аграрного бізнесу та

обумовлює необхідність використання особливих підходів до управління ризиками.

Ризики аграрного підприємства формуються під впливом великої кількості взаємопов'язаних чинників. При цьому окремі ризики можуть посилювати один одного, формуючи комплексні загрози для функціонування підприємства. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть призводити до зниження врожайності, що в поєднанні зі зростанням виробничих витрат та несприятливою ринковою кон'юктурою здатне суттєво погіршити фінансові результати діяльності господарства.

Особливо актуальним такий комплексний характер ризиків став після початку повномасштабної війни в Україні. Дослідники зазначають, що поряд із традиційними виробничими та фінансовими ризиками аграрні підприємства зіткнулися з новими загрозами, пов'язаними з «порушенням логістики, обмеженням доступу до ринків збуту, зростанням транспортних витрат, дефіцитом ресурсів та підвищенням загального рівня невизначеності господарської діяльності» [36].

Таким чином, сучасне аграрне підприємство функціонує в складному ризиковому середовищі, де одночасно діють природні, економічні, ринкові, виробничі та воєнні фактори. Це обумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками та створення ефективних механізмів їх ідентифікації, оцінювання та контролю.

Однією з головних особливостей аграрного виробництва є його тісний зв'язок із природним середовищем. На відміну від більшості інших галузей економіки, де виробничий процес може значною мірою контролюватися та регулюватися людиною, у сільському господарстві кінцевий результат діяльності суттєво залежить від погодних умов, стану ґрунтів, біологічних особливостей культур та інших природних факторів. Саме тому ризики аграрних підприємств характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та складністю прогнозування їх наслідків.

Важливою специфічною рисою аграрних ризиків є їх багатофакторність. Як правило, на результати діяльності підприємства одночасно впливають декілька груп

ризиків, які перебувають у взаємозв'язку між собою. Наприклад, несприятливі погодні умови можуть спричинити зниження врожайності, що, своєю чергою, призводить до зменшення доходів підприємства та погіршення його фінансового стану. Одночасно з цим можуть виникати труднощі із забезпеченням виробництва ресурсами або реалізацією продукції через зміни ринкової кон'юнктури чи логістичні обмеження.

Ще однією особливістю аграрного виробництва є тривалий виробничий цикл. У рослинництві між моментом здійснення основних виробничих витрат і отриманням кінцевого результату часто проходить від шести до дванадцяти місяців. Протягом цього періоду підприємство практично не має можливості суттєво впливати на окремі фактори ризику, але змушене нести витрати незалежно від майбутнього результату. Унаслідок цього будь-які несприятливі події можуть призводити до значних фінансових втрат.

Для аграрних підприємств характерною є також висока залежність від сезонності виробництва. Більшість виробничих операцій виконується у чітко визначені агротехнічні строки, порушення яких може негативно впливати на врожайність та якість продукції. Саме тому ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами, технічними несправностями або дефіцитом трудових ресурсів у період проведення польових робіт, мають для аграрного бізнесу особливо важливе значення.

Суттєвою особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору України є вплив воєнно-економічної нестабільності на господарську діяльність підприємств. Військові дії спричинили появу нових ризиків, які раніше не мали такого значного впливу на функціонування аграрних підприємств. До них належать «ризики порушення логістичних маршрутів, нестабільності постачання ресурсів, дефіциту паливно-мастильних матеріалів, зростання виробничих витрат, втрати ринків збуту та зниження інвестиційної активності» [44]. У таких умовах ефективне управління ризиками перетворюється на одну з ключових умов забезпечення економічної стійкості підприємства.

Для більш детального розуміння специфіки ризиків аграрного виробництва доцільно узагальнити їх основні особливості порівняно з іншими галузями економіки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості ризиків у діяльності аграрних підприємств

Особливість	Характеристика прояву
Висока залежність від природних умов	Результати діяльності значною мірою визначаються погодними факторами
Тривалий виробничий цикл	Між вкладенням ресурсів та отриманням результату проходить значний період часу
Сезонність виробництва	Виробничі процеси прив'язані до певних календарних періодів
Біологічний характер виробництва	Результати залежать від природних біологічних процесів
Підвищена цінова волатильність	Значні коливання цін на продукцію та ресурси
Залежність від логістики	Ефективність реалізації продукції визначається доступністю транспортної інфраструктури
Вплив державного регулювання	Зміни податкової, експортної та аграрної політики впливають на результати діяльності
Висока чутливість до воєнних факторів	Вплив безпекових ризиків, обмежень експорту та порушення логістики

Наведені особливості свідчать про те, що аграрні підприємства функціонують у значно складнішому ризиковому середовищі порівняно з багатьма іншими галузями економіки. При цьому значна частина ризиків формується під впливом зовнішніх факторів, які практично не можуть бути усунені підприємством. Саме тому головним завданням сучасного ризик-менеджменту є «не уникнення ризиків, а своєчасне їх виявлення, оцінювання та розробка ефективних механізмів адаптації до можливих негативних змін зовнішнього середовища» [17].

Таким чином, ризики є об'єктивною та невід'ємною складовою діяльності аграрних підприємств. Специфіка аграрного виробництва обумовлює наявність широкого спектра природно-кліматичних, виробничих, фінансових, ринкових та воєнних ризиків, які мають комплексний характер та суттєво впливають на результати господарської діяльності. В умовах воєнно-економічної нестабільності ефективне управління ризиками стає важливим чинником забезпечення

конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрних підприємств. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження видів ризиків та методів їх оцінювання, що буде розглянуто в наступному підрозділі роботи.

У результаті дослідження встановлено, що ризик є економічною категорією, яка характеризує ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Визначено, що діяльність аграрних підприємств характеризується підвищеним рівнем ризиковості через залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, тривалості виробничого циклу та нестабільності ринкового середовища.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах поряд із традиційними виробничими, фінансовими та ринковими ризиками суттєвого значення набувають воєнно-логістичні ризики, які впливають на забезпечення ресурсами, реалізацію продукції та фінансову стійкість підприємств. Встановлено, що ефективне функціонування аграрних підприємств потребує використання сучасних підходів до управління ризиками, які забезпечують своєчасне виявлення загроз та адаптацію господарської діяльності до змін зовнішнього середовища.

1.2. Класифікація ризиків аграрних підприємств та методи їх оцінювання

Ефективне управління ризиками неможливе без їх належної систематизації та оцінювання. Саме класифікація ризиків дозволяє визначити джерела їх виникнення, характер впливу на діяльність підприємства та обрати найбільш доцільні методи управлінського впливу. Для аграрних підприємств дана проблема має особливе значення, оскільки ризики формуються під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів, що відрізняються за природою виникнення, масштабами впливу та рівнем керованості.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації ризиків. Найчастіше їх поділяють за «джерелами виникнення, сферою прояву, можливістю

впливу на них з боку підприємства, тривалістю дії та характером наслідків» [21]. Разом із тим для аграрного сектору найбільшого поширення набув поділ ризиків на зовнішні та внутрішні, оскільки саме він дозволяє врахувати специфіку функціонування сільськогосподарських підприємств та особливості формування ризикового середовища.

Зовнішні ризики виникають незалежно від діяльності підприємства та практично не піддаються безпосередньому управлінському впливу. До цієї групи належать природно-кліматичні, ринкові, фінансово-економічні, політичні, воєнні та логістичні ризики. Їх характерною особливістю є те, що «підприємство не може усунути причини їх виникнення, але здатне зменшувати масштаби можливих негативних наслідків шляхом використання відповідних механізмів управління ризиками» [5].

Внутрішні ризики безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та формуються в межах його виробничої, фінансової та управлінської системи. До них належать виробничо-технологічні, технічні, кадрові, організаційні та інформаційні ризики. На відміну від зовнішніх ризиків, внутрішні ризики значною мірою контролюються підприємством і можуть бути мінімізовані шляхом удосконалення системи управління, підвищення рівня організації виробництва та впровадження сучасних технологій.

Дані таблиці 1.3 свідчать, що ризики аграрних підприємств є багатограним явищем і можуть класифікуватися за різними ознаками залежно від мети дослідження та особливостей управлінської діяльності. Для цілей ризик-менеджменту найбільше практичне значення має поділ ризиків за сферою прояву та джерелами виникнення, оскільки саме він дозволяє визначити механізми управління окремими групами ризиків та сформувати відповідні заходи щодо мінімізації їх негативного впливу.

Для аграрних підприємств особливе значення має класифікація ризиків за характером їх прояву. Такий підхід дозволяє визначити основні напрями управління ризиками та сформувати відповідні механізми їх мінімізації.

Таблиця 1.3

Класифікація ризиків аграрного підприємства за основними ознаками

Ознака класифікації	Види ризиків	Характеристика
За джерелом виникнення	Зовнішні, внутрішні	Формуються під впливом зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства
За сферою прояву	Виробничі, фінансові, ринкові, кадрові, технічні, логістичні	Пов'язані з окремими напрямками діяльності підприємства
За можливістю впливу	Керовані, частково керовані, некеровані	Визначають можливість управлінського впливу на ризик
За тривалістю дії	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Відрізняються часовими межами впливу
За масштабом наслідків	Незначні, помірні, значні, критичні	Характеризують рівень можливих втрат
За періодичністю виникнення	Постійні, періодичні, випадкові	Відображають частоту прояву ризикових подій
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані	Визначають можливість завчасного виявлення ризику
За характером наслідків	Допустимі, критичні, катастрофічні	Характеризують рівень впливу на результати діяльності

Особливої актуальності для аграрних підприємств набувають природно-кліматичні, ринкові, фінансові та воєнно-логістичні ризики, які в сучасних умовах формують основну частину ризикового середовища та безпосередньо впливають на результати господарської діяльності.

Представлена класифікація відображає найбільш характерні для аграрних підприємств групи ризиків. Водночас кожна з наведених категорій включає значну кількість конкретних ризикових факторів, які можуть по-різному впливати на результати господарської діяльності.

Найбільш вагомими для аграрного сектору традиційно вважаються природно-кліматичні ризики. Їх виникнення пов'язане з впливом посух, заморозків, надмірних опадів, граду, сильного вітру та інших природних явищ. Особливість цієї групи ризиків полягає в тому, що вони можуть одночасно впливати на значні площі посівів та призводити до суттєвого зниження врожайності.

Не менш важливими є ринкові ризики, які пов'язані зі зміною попиту та

пропозиції на аграрну продукцію, коливанням цін, зміною умов конкуренції та нестабільністю ринків збуту. Для підприємств рослинницької спеціалізації саме ринкові ризики часто виступають одним із визначальних факторів формування фінансових результатів діяльності.

Фінансові ризики виникають у процесі формування та використання фінансових ресурсів підприємства. До них належать ризики нестачі обігових коштів, інфляційні ризики, ризики зміни процентних ставок, валютні ризики та ризики втрати платоспроможності. В умовах економічної нестабільності їх значення суттєво зростає.

Особливої актуальності для аграрних підприємств України набули воєнно-логістичні ризики. Вони пов'язані з порушенням транспортних маршрутів, зростанням вартості логістичних послуг, обмеженням доступу до окремих ринків збуту, дефіцитом ресурсів та іншими наслідками воєнних дій. Саме ця група ризиків сьогодні суттєво впливає на діяльність більшості аграрних підприємств країни.

Важливим етапом процесу управління ризиками є їх оцінювання, оскільки «саме результати оцінки формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо мінімізації можливих втрат та підвищення стійкості підприємства до впливу несприятливих факторів» [7]. У сучасній теорії та практиці ризик-менеджменту використовується широкий спектр методів оцінювання ризиків, які відрізняються за рівнем складності, інформаційним забезпеченням, точністю результатів та сферою застосування. Для аграрних підприємств вибір методу оцінювання ризиків має особливе значення через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, значну залежність від природно-кліматичних факторів та складність прогнозування результатів господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні методи оцінювання ризиків, їх переваги, недоліки та можливості практичного використання в діяльності аграрних підприємств (табл. 1.4).

Дані таблиці 1.4 свідчать, що кожен із методів оцінювання ризиків має власні переваги та обмеження, які визначають доцільність його застосування залежно від цілей аналізу, наявності інформаційної бази та особливостей діяльності підприємства.

Статистичні методи забезпечують високий рівень об'єктивності оцінки, проте потребують значного обсягу достовірної інформації за тривалий період спостережень. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та швидких змін ринкової ситуації можливості використання таких методів можуть бути обмеженими.

Таблиця 1.4

Характеристика основних методів оцінювання ризиків аграрного підприємства

Метод оцінювання	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Статистичний	Базується на аналізі історичних даних	Висока об'єктивність	Потребує значного масиву інформації	Середня
Експертний	Оцінка здійснюється фахівцями	Простота використання	Суб'єктивність оцінок	Висока
Рейтинговий	Визначення рівня ризику за системою критеріїв	Можливість порівняння ризиків	Залежність від обраних критеріїв	Висока
Матричний	Оцінка ризику за ймовірністю та наслідками	Наглядність результатів	Узагальнений характер оцінки	Висока
Аналоговий	Використання досвіду аналогічних підприємств	Простота застосування	Обмежена точність	Середня
Сценарний	Аналіз альтернативних варіантів розвитку подій	Дає змогу врахувати невизначеність	Значна трудомісткість	Висока
Комбінований	Поєднання кількох методів оцінювання	Найбільш комплексний підхід	Складність проведення	Дуже висока

Значного поширення в практиці управління ризиками аграрних підприємств набули експертні та рейтингові методи оцінювання. Їх перевагою є «можливість врахування якісних характеристик ризиків та використання професійного досвіду фахівців для оцінки факторів, які складно виміряти за допомогою статистичних показників» [23]. Саме тому багато науковців вважають експертний підхід одним із найбільш придатних для оцінювання сільськогосподарських ризиків в умовах невизначеності та обмеженості інформації.

Водночас ефективність оцінювання ризиків суттєво підвищується за умови поєднання декількох методів. Використання матричного підходу дозволяє наочно

відобразити рівень ризику залежно від ймовірності його виникнення та можливих наслідків, а застосування сценарного аналізу забезпечує можливість оцінки альтернативних варіантів розвитку подій. Комбінування різних методів сприяє формуванню більш повної та об'єктивної характеристики ризикового середовища підприємства.

Для аграрних підприємств найбільш доцільним є використання комплексного підходу до оцінювання ризиків, який поєднує експертні, рейтингові та матричні методи. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку аграрного виробництва, своєчасно виявляти найбільш небезпечні загрози та формувати ефективні заходи щодо їх мінімізації. Саме тому в подальшому дослідженні для оцінювання ризиків ФГ «Ілона» доцільно використовувати експертний метод у поєднанні з матрицею ризиків, що забезпечить можливість визначення пріоритетних зон ризику та обґрунтування управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Поряд із вибором методів оцінювання ризиків важливого значення набуває питання визначення послідовності проведення самої процедури оцінки. Практика ризик-менеджменту свідчить, що «ефективність оцінювання значною мірою залежить від дотримання логічної послідовності етапів аналізу ризиків» [30]. Саме тому сучасні системи управління ризиками передбачають комплексний підхід, який охоплює виявлення ризиків, їх аналіз, оцінювання та подальший моніторинг.

Для аграрних підприємств процес оцінювання ризиків має враховувати специфіку виробництва, високу залежність від природно-кліматичних факторів та значний вплив зовнішнього середовища на результати господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні етапи оцінювання ризиків у системі управління підприємством (табл. 1.5).

Процес оцінювання ризиків розпочинається з їх ідентифікації, яка передбачає виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства. На цьому етапі важливо максимально повно визначити перелік ризиків, які можуть вплинути на результати господарської діяльності. Для аграрних підприємств такими ризиками можуть бути

природно-кліматичні, ринкові, фінансові, виробничі, кадрові та воєнно-логістичні ризики.

Таблиця 1.5

Етапи процесу оцінювання ризиків аграрного підприємства

Етап	Зміст робіт	Результат
Ідентифікація ризиків	Виявлення можливих загроз та факторів ризику	Перелік потенційних ризиків
Аналіз ризиків	Визначення причин виникнення та можливих наслідків	Характеристика ризиків
Оцінювання ризиків	Визначення рівня ризику за встановленими критеріями	Кількісна або якісна оцінка
Ранжування ризиків	Визначення пріоритетності ризиків	Перелік критичних ризиків
Вибір способів реагування	Розробка заходів управління ризиками	План мінімізації ризиків
Моніторинг та контроль	Спостереження за зміною рівня ризиків	Оновлення інформації про ризики

Наступним етапом є аналіз ризиків, який дозволяє встановити причини їх виникнення, взаємозв'язки між окремими ризиками та можливі наслідки для підприємства. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для подальшого оцінювання рівня ризику та визначення пріоритетності управлінських заходів.

Особливого значення набуває етап безпосереднього оцінювання ризиків, у процесі якого визначається ймовірність виникнення ризикової події та сила її впливу на діяльність підприємства. Результати оцінювання дозволяють ранжувати ризики за рівнем небезпечності та зосередити увагу керівництва на найбільш критичних загрозах.

Після проведення оцінювання ризику групуються за рівнем їх значущості. Такий підхід дозволяє «більш ефективно використовувати ресурси підприємства та спрямовувати основні зусилля на управління найбільш небезпечними ризиками» [2]. Саме на цьому принципі базуються сучасні карти ризиків та матриці ризиків, які широко використовуються в системах ризик-менеджменту.

Слід зазначити, що процес оцінювання ризиків не є одноразовою процедурою. Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства обумовлюють

необхідність постійного моніторингу ризиків та перегляду результатів їх оцінювання. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої мінливості природних, економічних та політичних факторів.

У сучасній практиці ризик-менеджменту оцінювання ризиків розглядається як складова більш широкої системи управління ризиками, яка передбачає не лише визначення рівня небезпечності окремих загроз, але й розробку комплексу заходів щодо їх попередження, мінімізації або контролю.

1.3. Організація системи управління ризиками аграрного підприємства та напрями її розвитку в умовах війни

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх можливі наслідки та впроваджувати заходи щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності. Постійне ускладнення зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зміни клімату та вплив воєнно-економічної нестабільності обумовлюють необхідність формування дієвої системи управління ризиками як невід'ємної складової загальної системи менеджменту підприємства.

Ризик-менеджмент являє собою «цілеспрямований процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, контролю та моніторингу ризиків, спрямований на забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей» [42]. На відміну від традиційного підходу, який передбачає реагування на вже реалізовані загрози, сучасна система управління ризиками орієнтована на превентивне виявлення ризикових факторів і своєчасне прийняття управлінських рішень щодо їх нейтралізації.

У науковій літературі система управління ризиками розглядається як «сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безперервний процес впливу на ризики з метою зниження ймовірності їх виникнення та мінімізації

можливих негативних наслідків» [20]. Ефективність такої системи визначається не лише якістю оцінювання ризиків, але й рівнем інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

Особливістю аграрних підприємств є те, що система управління ризиками повинна враховувати значну кількість різномірних загроз, які формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. При цьому значна частина ризиків не може бути повністю усунена, а тому основною метою ризик-менеджменту стає забезпечення адаптивності підприємства до можливих негативних змін та підвищення його економічної стійкості.

Організація системи управління ризиками базується на низці принципів, які визначають її ефективність та результативність. До основних принципів належать системність, комплексність, безперервність, превентивність, економічна доцільність та інтегрованість у процес прийняття управлінських рішень.

Для узагальнення основних принципів ризик-менеджменту доцільно представити їх характеристику у вигляді таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні принципи управління ризиками аграрного підприємства

Принцип	Характеристика
Системність	Управління ризиками охоплює всі сфери діяльності підприємства
Комплексність	Врахування взаємозв'язку між різними видами ризиків
Безперервність	Постійний моніторинг та контроль ризиків
Превентивність	Орієнтація на попередження ризикових подій
Економічна доцільність	Витрати на управління ризиками не повинні перевищувати очікуваний ефект
Гнучкість	Адаптація системи до змін зовнішнього середовища
Інформаційна забезпеченість	Прийняття рішень на основі достовірної інформації
Інтегрованість	Включення ризик-менеджменту до загальної системи управління підприємством

Дотримання наведених принципів дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи управління ризиками та підвищити її результативність. Особливого значення вони набувають в умовах воєнно-економічної нестабільності,

коли швидкість змін зовнішнього середовища суттєво зростає, а рівень прогнозованості окремих процесів знижується.

Водночас ефективність системи управління ризиками визначається не лише наявністю відповідних принципів її функціонування, а й чітким розподілом функцій між окремими етапами управлінського процесу (табл. 1.7). У сучасній теорії менеджменту процес управління ризиками розглядається як безперервний цикл взаємопов'язаних дій, спрямованих на своєчасне виявлення ризиків, оцінювання їх впливу та реалізацію заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Для аграрних підприємств така послідовність має особливе значення через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та значну залежність результатів діяльності від факторів ризику.

Таблиця 1.7

Основні функції та етапи системи управління ризиками аграрного підприємства

Етап управління ризиками	Основні функції	Результат реалізації
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз та факторів ризику	Формування переліку ризиків
Аналіз ризиків	Визначення причин виникнення та можливих наслідків	Характеристика ризиків
Оцінювання ризиків	Визначення рівня ризику та його пріоритетності	Ранжування ризиків
Планування заходів реагування	Вибір способів мінімізації ризиків	План управління ризиками
Реалізація управлінських рішень	Впровадження заходів впливу на ризики	Зниження рівня ризику
Моніторинг і контроль	Відстеження змін ризикового середовища	Актуалізація інформації про ризики
Коригування системи управління	Удосконалення заходів ризик-менеджменту	Підвищення ефективності системи

Дані таблиці 1.7 свідчать, що система управління ризиками є безперервним процесом, у межах якого кожен наступний етап логічно продовжує попередній. При цьому найбільше значення для забезпечення ефективності ризик-менеджменту мають етапи оцінювання ризиків та моніторингу ризикового середовища, оскільки саме вони формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу дедалі більшого поширення набуває концепція ризик-орієнтованого управління. Її сутність полягає в інтеграції процесів оцінювання ризиків у систему стратегічного та оперативного планування діяльності підприємства. На відміну від традиційного підходу, коли ризики розглядаються як окремий об'єкт управління, ризик-орієнтований підхід передбачає врахування можливих загроз під час прийняття всіх ключових управлінських рішень.

Особливої актуальності такий підхід набуває для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої мінливості природно-кліматичних, економічних та воєнних факторів. У таких умовах ефективне планування діяльності неможливе без урахування потенційних ризиків та їх можливого впливу на результати господарювання.

Ризик-орієнтований підхід «забезпечує більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози» [11]. Саме тому він розглядається як один із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного ризик-менеджменту та широко використовується у практиці управління аграрними підприємствами.

Особливого значення ризик-орієнтоване управління набуває в умовах воєнно-економічної нестабільності, коли швидкість виникнення нових загроз та рівень невизначеності господарського середовища суттєво зростають. За таких умов ключовими елементами ефективної системи ризик-менеджменту стають ризик-орієнтоване планування діяльності та система моніторингу й раннього попередження ризиків, які дозволяють своєчасно виявляти загрози та мінімізувати їх негативний вплив на результати діяльності підприємства.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств вимагають постійного вдосконалення підходів до управління ризиками. Традиційні методи реагування на вже реалізовані ризикові події поступово поступаються місцем превентивним підходам, які орієнтовані на завчасне виявлення загроз та формування механізмів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності такі зміни набувають в умовах воєнно-економічної нестабільності, коли аграрні підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної невизначеності та постійного впливу нових ризикових факторів. У зв'язку з цим сучасні наукові дослідження та практичний досвід управління аграрними підприємствами дозволяють виділити основні напрями розвитку систем ризик-менеджменту, які забезпечують підвищення рівня економічної стійкості та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Таблиця 1.8

Сучасні напрями розвитку системи управління ризиками аграрних підприємств

Напрямок розвитку	Зміст напрямку	Очікуваний результат
Ризик-орієнтоване планування	Врахування ризиків під час формування виробничих та фінансових планів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Системний моніторинг ризиків	Постійний контроль факторів ризику та їх змін	Своєчасне виявлення загроз
Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій	Підвищення адаптивності підприємства
Інформаційна підтримка ризик-менеджменту	Використання інформаційних ресурсів для оцінювання ризиків	Підвищення якості управління
Формування систем раннього попередження	Виявлення критичних відхилень на ранніх стадіях	Зменшення можливих втрат
Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління	Включення управління ризиками до всіх бізнес-процесів	Підвищення ефективності діяльності
Підвищення гнучкості управління	Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	Зростання економічної стійкості
Розвиток антикризового управління	Формування механізмів реагування на надзвичайні ситуації	Мінімізація негативних наслідків кризових явищ

Наведені напрями розвитку свідчать, що сучасний ризик-менеджмент поступово трансформується із вузькоспеціалізованої функції управління в один із ключових елементів стратегічного розвитку підприємства. При цьому найбільшого поширення набувають підходи, які забезпечують безперервний моніторинг ризикового середовища та своєчасне реагування на зміни умов господарювання.

Для аграрних підприємств особливу практичну цінність мають ризик-

орієнтоване планування діяльності та формування систем моніторингу й раннього попередження ризиків. Саме ці інструменти дозволяють підвищити якість управлінських рішень, знизити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Крім того, їх впровадження не потребує значних фінансових витрат і може бути реалізоване навіть у невеликих фермерських господарствах.

В умовах воєнно-економічної нестабільності особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів та своєчасно реагувати на появу нових ризиків. Саме тому сучасні системи управління ризиками дедалі більше орієнтуються на принципи превентивності, гнучкості та безперервного вдосконалення. Такий підхід дозволяє «не лише мінімізувати негативний вплив ризикових подій, а й використовувати нові можливості для розвитку підприємства навіть у складних умовах господарювання» [37].

Таким чином, сучасна система управління ризиками аграрного підприємства повинна розглядатися як комплексний механізм забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності господарства. Її ефективність значною мірою залежить від рівня інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством, використання сучасних методів оцінювання ризиків та впровадження інструментів ризик-орієнтованого планування і моніторингу ризикового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ІЛОНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»

Фермерське господарство «Ілона» розташоване на території Кам'янського району Дніпропетровської області та здійснює виробничу діяльність у сфері рослинництва. Основними видами продукції підприємства є озима пшениця, ячмінь, соняшник та озимий ріпак. Виробництво здійснюється на орендованих земельних угіддях із використанням сучасної сільськогосподарської техніки та технологій вирощування культур.

Діяльність аграрних підприємств у сучасних умовах супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища. Особливої актуальності проблема управління ризиками набула в умовах воєнного стану, коли на результати господарювання суттєво впливають логістичні обмеження, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність ринків збуту, дефіцит трудових ресурсів та підвищені виробничі ризики. За таких умов ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливий вплив та впроваджувати відповідні управлінські заходи.

ФГ «Ілона» функціонує в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, однак протягом останніх років забезпечує стабільне зростання виробничих та фінансових показників. Це свідчить про достатній рівень адаптивності господарства до впливу несприятливих факторів та наявність потенціалу для подальшого вдосконалення системи управління ризиками.

Для визначення основних напрямів підвищення ефективності ризик-менеджменту доцільним є дослідження ресурсного забезпечення, результатів

господарської діяльності та фінансового стану підприємства. Проведення такого аналізу дозволить оцінити рівень стійкості господарства до зовнішніх загроз і сформулювати підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками.

В умовах воєнно-економічної нестабільності земельні ресурси виступають не лише основним засобом виробництва, а й важливим фактором забезпечення стійкості функціонування аграрного підприємства. Ефективне використання земельного фонду дозволяє підтримувати стабільність виробничих процесів, компенсувати негативний вплив зовнішніх ризиків та формувати необхідний рівень фінансової безпеки господарства. Тому оцінка стану та результативності використання земельних ресурсів є необхідною передумовою дослідження ризиків діяльності підприємства.

З метою визначення рівня забезпеченості ФГ «Ілона» земельними ресурсами, оцінки навантаження на земельний фонд та аналізу результативності його використання розглянемо показники, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники використання земельних ресурсів та виробничої стійкості

ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1487,3	1492,8	1496,5	100,6
Площа ріллі, га	1442,6	1447,1	1451,2	100,6
Рівень розораності території, %	97,0	96,9	97,0	100,0
Навантаження ріллі на 1 працівника, га	96,2	103,4	103,7	107,8
Валовий збір продукції на 100 га ріллі, т	328,1	357,6	378,8	115,5
Чистий прибуток на 100 га угідь, тис. грн	525,5	700,7	1001,9	190,7

Аналіз свідчить, що земельні ресурси є основою виробничої стійкості ФГ «Ілона». Земельний банк підприємства протягом досліджуваного періоду залишався практично незмінним, що забезпечувало стабільність виробничого процесу та мінімізувало ризики, пов'язані зі скороченням ресурсної бази.

Рівень розораності території становить близько 97%, що характеризує високий ступінь залучення земель до господарського обороту. Водночас навантаження ріллі на

одного працівника зросло з 96,2 до 103,7 га, що свідчить про підвищення ефективності організації виробництва.

Зростання валового збору продукції на 15,5% та майже дворазове збільшення прибутку на 100 га угідь підтверджують достатній рівень адаптивності господарства до впливу зовнішніх ризиків. Позитивна динаміка рентабельності діяльності також свідчить про підвищення економічної стійкості підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня його забезпеченості основними та оборотними засобами. Основні засоби формують матеріально-технічну основу виробництва, забезпечуючи виконання технологічних операцій та виробництво сільськогосподарської продукції. Оборотні засоби, у свою чергу, забезпечують безперервність виробничого процесу, своєчасне придбання матеріальних ресурсів та фінансування поточної діяльності господарства. Тому оцінка забезпеченості підприємства цими ресурсами та результативності їх використання є важливою складовою аналізу його виробничо-господарської діяльності.

Для визначення рівня ресурсного забезпечення ФГ «Ілона» та оцінки ефективності використання матеріально-технічної бази розглянемо показники, наведені в таблиці 2.2.

Результати аналізу свідчать про поступове нарощування ресурсного потенціалу ФГ «Ілона». За досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 3978,8 тис. грн або 16,1%, що вказує на оновлення технічної бази та підвищення виробничих можливостей господарства. Вартість оборотних засобів зросла ще більш високими темпами – на 31,1%, що свідчить про розширення обсягів виробництва та збільшення потреби у фінансуванні поточної діяльності.

Забезпеченість земельних ресурсів основними засобами зросла з 16,65 до 19,21 тис. грн на 1 га сільськогосподарських угідь, а оборотними засобами – з 12,37 до 16,11

тис. грн на 1 га. Це свідчить про підвищення капіталозабезпеченості виробництва та створення умов для більш ефективного ведення господарської діяльності.

Таблиця 2.2

Забезпеченість та ефективність використання основних і оборотних засобів

ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24763,8	26381,4	28742,6	116,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18395,7	21628,4	24115,9	131,1
Основні засоби на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	16,65	17,67	19,21	115,4
Оборотні засоби на 1 га с.-г. угідь, тис. грн	12,37	14,49	16,11	130,2
Частка оборотних засобів у загальній вартості ресурсів, %	42,6	45,1	45,6	+3,0 в.п.
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	122,3
Фондомісткість, грн	0,637	0,575	0,521	81,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, разів	2,12	2,12	2,29	108,0
Чистий прибуток на 1 грн основних засобів, грн	0,316	0,397	0,522	165,2

Позитивною тенденцією є підвищення фондовіддачі на 22,3%, що означає зростання обсягів виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів. Одночасно фондомісткість продукції скоротилася на 18,2%, що характеризує більш раціональне використання наявних виробничих ресурсів. Важливим показником є також збільшення прибутку на 1 грн основних засобів із 0,316 грн до 0,522 грн, або на 65,2%, що свідчить про підвищення економічної віддачі вкладеного капіталу.

Покращення оборотності оборотних засобів підтверджується зростанням коефіцієнта оборотності до 2,29 разів у 2025 р., що свідчить про більш ефективне використання оборотного капіталу та прискорення його кругообігу.

Таким чином, протягом 2023–2025 рр. ФГ «Ілона» забезпечило зміцнення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів. Виявлені тенденції позитивно впливають на результати

господарської діяльності підприємства та формують передумови для подальшого зростання його економічної ефективності.

В сучасних умовах господарювання трудові ресурси залишаються одним із найважливіших чинників забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства. Від рівня кадрового забезпечення, організації праці та ефективності використання трудового потенціалу залежать обсяги виробництва продукції, продуктивність праці, рівень витрат і кінцеві фінансові результати діяльності господарства. Для підприємств аграрної сфери особливого значення набуває раціональне використання наявних трудових ресурсів, оскільки обмеженість кадрового забезпечення потребує постійного підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу.

Для оцінки забезпеченості ФГ «Ілона» трудовими ресурсами та визначення результативності їх використання проаналізуємо показники, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів
ФГ «Ілона»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	14	14	93,3
Навантаження с.-г. угідь на одного працівника, га	99,2	106,6	106,9	107,8
Навантаження ріллі на одного працівника, га	96,2	103,4	103,7	107,8
Валовий збір продукції на одного працівника, т	315,9	369,1	392,6	124,3
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	2597,6	3273,5	3938,3	151,6
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	205,5

Результати аналізу свідчать, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників ФГ «Ілона» скоротилася на одну особу та у 2025 р. становила 14 працівників. Незважаючи на це, підприємство забезпечило збереження обсягів

виробничої діяльності та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника зросло з 99,2 га до 106,9 га, що свідчить про підвищення рівня концентрації виробництва та більш інтенсивне використання трудових ресурсів. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо площі ріллі на одного працівника.

Позитивною тенденцією є зростання виробничих результатів праці. Валовий збір продукції у розрахунку на одного працівника збільшився на 76,7 т або 24,3%. Значно вищими темпами зростали фінансові показники. Так, чистий дохід на одного працівника зріс на 51,6%, а чистий прибуток – більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення економічної віддачі праці персоналу господарства.

Зростання рівня рентабельності діяльності з 26,78% до 41,20% також підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів та загальне покращення результативності функціонування підприємства.

Отже, ФГ «Ілона» характеризується достатнім рівнем забезпеченості трудовими ресурсами та високою ефективністю їх використання. Незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу, підприємство забезпечило зростання продуктивності праці та фінансових результатів, що свідчить про підвищення результативності використання кадрового потенціалу господарства.

Для комплексної оцінки поточного стану підприємства та визначення його здатності функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища доцільно узагальнити результати проведеного аналізу ресурсного забезпечення, виробничої діяльності та фінансово-економічних результатів. Сукупність абсолютних і відносних показників дозволяє оцінити рівень економічної стійкості господарства, виявити тенденції його розвитку та визначити потенційні фактори ризику, які можуть впливати на ефективність функціонування підприємства в майбутньому. З цією метою розглянемо узагальнюючі показники діяльності ФГ «Ілона», наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Узагальнюючі показники економічної стійкості та результативності діяльності
ФГ «Ілона»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+,-)	2025 р. у % до 2023 р.
Площа с.-г. угідь, га	1487,3	1492,8	1496,5	9,2	100,6
Власний капітал, тис. грн	29174,3	32486,1	36925,7	7751,4	126,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24763,8	26381,4	28742,6	3978,8	116,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18395,7	21628,4	24115,9	5720,2	131,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38964,7	45828,3	55136,8	16172,1	141,5
Повна собівартість, тис. грн	29187,6	32754,1	36395,2	7207,6	124,7
Чистий прибуток, тис. грн	7816,4	10459,8	14993,3	7176,9	191,8
Виробничі витрати на 1 грн доходу, грн	0,749	0,715	0,660	-0,089	88,1
Фондомісткість, грн	0,637	0,575	0,521	-0,116	81,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,12	2,12	2,29	0,17	108,0
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	525,5	700,7	1001,9	476,4	190,7
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	549,9	205,5
Рентабельність діяльності, %	26,78	31,93	41,20	+14,42 в.п.	x

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про те, що протягом 2023–2025 рр. ФГ «Ілона» забезпечувало стабільне зростання більшості економічних показників, що характеризує достатньо високий рівень адаптації підприємства до складних умов господарювання. Незважаючи на воєнно-економічну нестабільність, підприємству вдалося зберегти виробничий потенціал та забезпечити позитивну динаміку фінансових результатів.

Площа сільськогосподарських угідь протягом досліджуваного періоду практично не змінилася та збільшилася лише на 9,2 га або 0,6%, що свідчить про стабільність земельного банку господарства. Одночасно власний капітал зріс на 7751,4 тис. грн або 26,6%, що є позитивною ознакою зміцнення фінансової незалежності підприємства та підвищення його здатності протистояти негативному впливу зовнішніх ризиків.

Матеріально-технічна база господарства також характеризується позитивною динамікою. Вартість основних засобів збільшилася на 16,1%, а оборотних засобів – на 31,1%. Зростання ресурсного потенціалу створює додаткові можливості для підтримання стабільності виробництва та зменшення виробничих ризиків.

Позитивною тенденцією є випереджаюче зростання доходів порівняно з витратами. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 41,5%, тоді як повна собівартість зросла на 24,7%. У результаті чистий прибуток підприємства збільшився на 7176,9 тис. грн або 91,8%, що свідчить про покращення ефективності господарювання.

Важливими індикаторами економічної стійкості є показники ефективності використання ресурсів. Виробничі витрати на 1 грн доходу скоротилися з 0,749 грн до 0,660 грн, а фондомісткість продукції зменшилася на 18,2%, що свідчить про більш раціональне використання виробничих ресурсів. Поряд із цим коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс до 2,29 оборотів, що характеризує прискорення обороту капіталу та підвищення ліквідності господарської діяльності.

Значне зростання прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь та прибутку на одного працівника свідчить про підвищення економічної віддачі земельних і трудових ресурсів. Рівень рентабельності діяльності за досліджуваний період зріс на 14,42 відсоткових пункти та досяг 41,20%, що характеризує високий рівень прибутковості господарства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень економічної стійкості ФГ «Ілона» та позитивну динаміку його розвитку. Разом із тим підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність системного підходу до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Саме тому подальше дослідження системи управління ризиками підприємства є важливим напрямом підвищення його стабільності та забезпечення довгострокового розвитку.

2.2. Аналіз ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ФГ «Ілона»

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства функціонують під впливом значної кількості факторів невизначеності, що формують різноманітні ризики виробничого, фінансового, ринкового та організаційного характеру. Для аграрного сектору рівень ризиковості традиційно є вищим порівняно з багатьма іншими галузями економіки через значну залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та нестабільності ринкової кон'юнктури. В умовах воєнно-економічної нестабільності перелік ризиків суттєво розширюється за рахунок логістичних обмежень, дефіциту ресурсів, коливань валютних курсів та зростання цін на матеріально-технічні ресурси. Саме тому ефективне управління ризиками стає важливим інструментом забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

ФГ «Ілона» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, що обумовлює специфічну структуру ризиків, характерну для підприємств рослинницького напрямку. Виробничий цикл господарства залежить від погодних умов, стану ґрунтів, якості насіннєвого матеріалу, забезпеченості добривами та засобами захисту рослин. Крім того, на результати діяльності суттєво впливають зміни закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, вартість паливно-мастильних матеріалів, доступність фінансових ресурсів та умови реалізації продукції.

Для цілей дослідження ризики діяльності ФГ «Ілона» доцільно поділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики виникають поза межами підприємства та практично не піддаються безпосередньому контролю з боку керівництва. Внутрішні ризики формуються в процесі виробничо-господарської діяльності та можуть бути частково або повністю мінімізовані завдяки ефективним управлінським рішенням.

Найбільш вагомою групою ризиків для ФГ «Ілона» виступають природно-кліматичні ризики. Господарство розташоване у степовій зоні Дніпропетровської області, для якої характерними є періодичні посухи, високі температури в літній період та нерівномірний розподіл опадів протягом року. За останні роки кліматичні зміни стали одним із головних факторів нестабільності аграрного виробництва. Зниження запасів продуктивної вологи в ґрунті безпосередньо впливає на врожайність озимої пшениці, ячменю, соняшнику та ріпаку, які становлять основу виробничої програми господарства. Дослідження сучасних ризиків аграрного виробництва також підтверджують, що кліматичні загрози залишаються найбільш небезпечним видом ризику для сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 2.5

Класифікація основних ризиків діяльності ФГ «Ілона»

Група ризиків	Основні прояви	Ступінь впливу
Кліматичні	посуха, зливи, весняні заморозки, град	високий
Ринкові	коливання цін на зернові та олійні культури	високий
Фінансові	зростання вартості кредитних ресурсів, інфляція	середній-високий
Воєнні	порушення логістики, нестабільність ринків збуту	високий
Технологічні	поломка техніки, збої під час польових робіт	середній
Кадрові	дефіцит кваліфікованих механізаторів	середній
Організаційні	помилки планування виробничих процесів	середній

Не менш важливими є ринкові ризики, пов'язані з нестабільністю цін на аграрну продукцію. Висока залежність від світових ринків зерна та олійних культур призводить до того, що навіть за сприятливих виробничих результатів господарство може зіткнутися зі зниженням прибутковості через несприятливу цінову кон'юнктуру. Особливої актуальності ця проблема набула після початку повномасштабної війни, коли логістичні обмеження суттєво вплинули на формування внутрішніх закупівельних цін та можливості експорту продукції.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища свідчить, що найбільшу загрозу для стабільності діяльності ФГ «Ілона» становлять кліматичні, ринкові та воєнно-

логістичні ризики. Саме вони формують основний рівень невизначеності та потребують першочергової уваги з боку системи управління ризиками підприємства.

Внутрішні ризики ФГ «Ілона» безпосередньо пов'язані з особливостями організації виробництва, забезпеченістю ресурсами та якістю управлінських рішень. На відміну від зовнішніх ризиків, їх вплив може бути суттєво знижений завдяки своєчасному плануванню, контролю та вдосконаленню виробничо-господарських процесів. Водночас в умовах воєнно-економічної нестабільності навіть внутрішні ризики набувають більшої ваги, оскільки будь-які прорахунки в управлінні можуть призводити до значних фінансових втрат.

Одним із ключових внутрішніх ризиків господарства є виробничо-технологічний ризик. Його виникнення пов'язане з можливими порушеннями технології вирощування культур, недотриманням оптимальних строків проведення польових робіт, поломками техніки та недостатнім забезпеченням матеріальними ресурсами. Для ФГ «Ілона», яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ячменю, соняшнику та ріпаку, особливого значення набуває своєчасне виконання технологічних операцій під час посівної та збиральної кампаній. Навіть незначне зміщення строків виконання окремих агротехнічних заходів може негативно вплинути на врожайність культур і, відповідно, на фінансові результати діяльності.

Важливим фактором ризику є також технічний стан машинно-тракторного парку. Незважаючи на достатній рівень забезпеченості господарства основними видами техніки, її експлуатація супроводжується природним зношенням та потребою в регулярному технічному обслуговуванні. В умовах дефіциту запасних частин та зростання їх вартості ризик виникнення простоїв техніки під час виконання сезонних робіт суттєво зростає. Найбільшу небезпеку становлять поломки під час посівної та збирання врожаю, коли кожен день затримки може призвести до втрати частини виробничого результату.

Окрему групу внутрішніх ризиків становлять фінансові ризики. Аналіз результатів діяльності господарства, проведений у попередньому підрозділі, свідчить

про позитивну динаміку більшості економічних показників, однак фінансова діяльність підприємства залишається чутливою до коливань цін на матеріально-технічні ресурси. Значну частку виробничих витрат становлять насіння, добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали. У сучасних умовах їх вартість характеризується високою мінливістю, що ускладнює планування витрат і підвищує ризик перевищення запланованого бюджету виробництва.

Крім того, фінансовий ризик пов'язаний із можливим дефіцитом обігових коштів у період між здійсненням основних виробничих витрат і надходженням виручки від реалізації продукції. Для аграрних підприємств така ситуація є типовою через сезонний характер виробництва. За несприятливої ринкової кон'юнктури або затримки реалізації врожаю можуть виникати труднощі із забезпеченням поточної платоспроможності господарства.

Суттєвий вплив на результати діяльності мають кадрові ризики. Для більшості аграрних підприємств України характерною є проблема дефіциту кваліфікованих працівників, особливо механізаторів та спеціалістів технічного профілю. Воєнний стан посилив зазначену проблему через міграцію населення та мобілізаційні процеси. Для ФГ «Ілона» кадровий ризик проявляється насамперед у можливій нестачі працівників під час проведення сезонних польових робіт, коли навантаження на персонал суттєво зростає.

Значна частина внутрішніх ризиків також пов'язана з якістю управлінських рішень. Недостатня оперативність отримання інформації про зміни зовнішнього середовища, помилки під час планування структури посівів або визначення обсягів закупівлі ресурсів можуть негативно впливати на економічні результати діяльності господарства. В умовах нестабільного ринку своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень стає одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити оцінювання рівня впливу основних ризиків на діяльність ФГ «Ілона» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Експертна оцінка ризиків діяльності ФГ «Ілона»

Вид ризику	Ймовірність виникнення, балів	Сила впливу, балів	Загальний рівень ризику, балів
Кліматичний	5	5	25
Воєнно-логістичний	5	4	20
Ринковий	4	4	16
Фінансовий	3	4	12
Виробничо-технологічний	3	3	9
Технічний	3	2	6
Кадровий	2	3	6
Організаційний	2	2	4

В розрахунках доцільно використати 5-бальну шкалу оцінювання:

Ймовірність виникнення: 1 – дуже низька; 5 – дуже висока.

Сила впливу: 1 – незначна; 5 – критична.

Загальний рівень ризику = Ймовірність × Сила впливу.

Для інтерпретації результатів доцільно використовувати такі інтервали:

- 1–5 балів – низький ризик;
- 6–10 балів – помірний ризик;
- 11–15 балів – підвищений ризик;
- 16–20 балів – високий ризик;
- 21–25 балів – критичний ризик.

Проведене експертне оцінювання свідчить, що найбільшу загрозу для діяльності ФГ «Ілона» становлять кліматичні ризики, які отримали максимальну інтегральну оцінку – 25 балів. Це пояснюється високою залежністю результатів діяльності господарства від погодних умов, рівня вологозабезпечення ґрунтів та температурного режиму впродовж вегетаційного періоду. Для підприємства, що спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ячменю, соняшнику та ріпаку, несприятливі погодні явища можуть спричинити суттєве зниження врожайності та погіршення фінансових результатів.

Друге місце за рівнем небезпеки займають воєнно-логістичні ризики, інтегральна оцінка яких становить 20 балів. Їх висока значущість обумовлена нестабільністю логістичних маршрутів, коливанням вартості транспортування

продукції, ризиком перебоїв із постачанням матеріально-технічних ресурсів та загальною невизначеністю зовнішнього економічного середовища.

До групи високих ризиків також належать ринкові ризики, які отримали 16 балів. Вони пов'язані з нестабільністю цін на зернові та олійні культури, а також зі значними коливаннями вартості добрив, насіння, засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів. За умов зростання собівартості виробництва та нестабільності цін реалізації суттєво підвищується ймовірність зниження прибутковості господарства.

Фінансові ризики мають підвищений рівень небезпеки (12 балів), що пояснюється можливими проблемами із забезпеченням достатнього рівня обігових коштів, інфляційними процесами та зростанням вартості кредитних ресурсів. Водночас виробничо-технологічні ризики оцінено на рівні 9 балів, що свідчить про їх помірний характер та можливість контролю з боку керівництва підприємства.

Найменш загрозливими для господарства є технічні, кадрові та організаційні ризики, інтегральна оцінка яких становить відповідно 6, 6 та 4 бали. Незважаючи на їх відносно низький рівень, вони також потребують постійного моніторингу, оскільки за несприятливих умов можуть посилювати негативний вплив інших груп ризиків.

Отже, результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що система управління ризиками ФГ «Ілона» повинна бути насамперед орієнтована на мінімізацію впливу кліматичних, воєнно-логістичних та ринкових ризиків, які формують основну зону загроз для стабільного функціонування та розвитку господарства.

Для більш наочного відображення результатів оцінювання доцільно здійснити ранжування ризиків за двома критеріями – ймовірністю виникнення та силою впливу на результати діяльності господарства. Такий підхід дозволяє сформувати карту ризиків, яка є одним із найбільш поширених інструментів сучасного ризик-менеджменту та дає можливість визначити пріоритетність управлінських заходів щодо кожного виду ризику.

Карта ризиків базується на матриці «ймовірність виникнення – сила впливу», де кожен ризик займає відповідну позицію залежно від рівня його небезпечності для підприємства. Ризики, що мають високі значення обох показників, потребують першочергової уваги керівництва та розробки спеціальних заходів реагування.

Сила впливу / Ймовірність	1	2	3	4	5
5					Кліматичний
4			Фінансовий	Ринковий	Воєнно-логістичний
3		Кадровий	Виробничо-технологічний		
2		Організаційний	Технічний		
1					

Рис. 2.1. Карта ризиків ФГ «Ілона»

На основі побудованої карти ризиків можна виділити три основні зони ризиковості.

До критичної зони належать кліматичний та воєнно-логістичний ризики. Їх особливістю є поєднання високої ймовірності виникнення та значних можливих наслідків для діяльності господарства. Саме ці ризики здатні спричинити найбільші втрати врожаю, доходів і фінансових результатів. В умовах воєнно-економічної нестабільності вплив зазначених факторів є практично постійним, що потребує впровадження спеціалізованих інструментів управління та моніторингу.

До зони підвищеної уваги потрапляють ринковий та фінансовий ризики. Незважаючи на дещо нижчий рівень небезпечності порівняно з критичними ризиками, вони безпосередньо впливають на прибутковість виробництва та фінансову стійкість підприємства. Зростання вартості ресурсів або зниження закупівельних цін на продукцію можуть суттєво погіршити економічні результати господарства навіть за сприятливих виробничих умов.

До належать виробничо-технологічний, технічний, кадровий та організаційний ризики. Вони переважно залежать від внутрішнього середовища підприємства та можуть бути мінімізовані завдяки ефективній системі управління, належному плануванню та контролю виробничих процесів.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно визначити пріоритетність управлінського впливу на основні ризики діяльності господарства.

Таблиця 2.7

Ранжування ризиків ФГ «Ілона» за пріоритетністю управління

Ранг	Вид ризику	Загальний рівень ризику, балів	Пріоритет управлінського впливу
1	Кліматичний	25	Дуже високий
2	Воєнно-логістичний	20	Дуже високий
3	Ринковий	16	Високий
4	Фінансовий	12	Високий
5	Виробничо-технологічний	9	Середній
6	Технічний	6	Помірний
7	Кадровий	6	Помірний
8	Організаційний	4	Низький

Результати ранжування свідчать, що найбільш проблемними для ФГ «Ілона» є кліматичні та воєнно-логістичні ризики, які займають перші позиції за рівнем небезпечності. Саме вони потребують першочергового впровадження превентивних заходів та постійного моніторингу. Водночас ринкові та фінансові ризики також мають високий рівень пріоритетності через їх безпосередній вплив на прибутковість діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові ризики діяльності ФГ «Ілона», оцінити їх рівень та визначити пріоритетність управлінського реагування. Отримані результати створюють необхідну аналітичну основу для дослідження ефективності діючої системи управління ризиками підприємства та формування напрямів її удосконалення.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками в господарстві

Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від наявності ресурсного потенціалу та сприятливих умов господарювання, а й від здатності своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх можливі наслідки та впроваджувати заходи щодо їх мінімізації. В умовах воєнно-економічної нестабільності система управління ризиками набуває особливого значення, оскільки забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє підтриманню стабільності виробничо-господарської діяльності.

Дослідження діяльності ФГ «Ілона» показало, що в господарстві відсутній окремий структурний підрозділ або посадова особа, відповідальна за управління ризиками. Разом із тим окремі елементи ризик-менеджменту фактично використовуються у процесі поточного управління підприємством. Основні функції щодо виявлення та реагування на ризики виконуються керівником господарства в межах загальної системи управління виробничою діяльністю.

Практика функціонування господарства свідчить, що найбільша увага приділяється виробничим ризикам. Зокрема, щорічно здійснюється коригування структури посівних площ залежно від ринкової ситуації та прогнозованих погодних умов. Крім того, господарство використовує перевірені сорти сільськогосподарських культур, дотримується сівозміни та проводить комплекс агротехнічних заходів, спрямованих на підтримання родючості ґрунтів. Зазначені дії дозволяють частково знизити ймовірність виникнення виробничо-технологічних ризиків та забезпечити відносно стабільний рівень урожайності.

Певні заходи застосовуються також для мінімізації технічних ризиків. У господарстві проводиться сезонна підготовка техніки до польових робіт, здійснюється планове технічне обслуговування машинно-тракторного парку та формуються запаси найбільш необхідних запасних частин. Це дозволяє скоротити ризик виникнення

аварійних простоїв техніки під час виконання критично важливих виробничих операцій.

Управління фінансовими ризиками здійснюється переважно шляхом контролю витрат та обмеження кредитного навантаження. Господарство використовує переважно власні джерела фінансування виробничої діяльності, що дозволяє уникати надмірної залежності від позикового капіталу. Водночас відсутність системного фінансового планування та формалізованої оцінки ризиків знижує можливості своєчасного реагування на зміни економічної ситуації.

Для оцінки рівня розвитку системи управління ризиками доцільно проаналізувати ступінь використання основних інструментів ризик-менеджменту в діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка використання інструментів управління ризиками у ФГ «Ілона»

Інструмент управління ризиками	Рівень використання	Характеристика застосування
Диверсифікація посівів	високий	вироснування декількох видів культур
Моніторинг ринкової кон'юнктури	середній	здійснюється періодично
Технологічне планування	високий	використовується постійно
Фінансове планування	середній	застосовується частково
Формування резервів ресурсів	середній	створюються запаси ПММ та матеріалів
Страховання ризиків	низький	використовується обмежено
Формалізована оцінка ризиків	низький	відсутня окрема система
Ризик-орієнтований моніторинг	низький	здійснюється епізодично

Дані таблиці свідчать, що найбільш розвиненими елементами системи ризик-менеджменту в господарстві є диверсифікація виробництва та технологічне планування. Саме ці інструменти забезпечують певний рівень захисту від виробничих і ринкових ризиків. Водночас сучасні інструменти ризик-менеджменту, зокрема систематична оцінка ризиків, ризик-орієнтований моніторинг та страхування, використовуються недостатньо.

Для більш комплексної оцінки доцільно визначити сильні та слабкі сторони діючої системи управління ризиками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління ризиками ФГ «Ілона»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід роботи в умовах нестабільного аграрного ринку	Відсутність формалізованої системи управління ризиками
Диверсифікована структура посівних площ	Недостатнє використання інструментів прогнозування ризиків
Наявність власної матеріально-технічної бази	Відсутність постійного моніторингу ризиків
Накопичений досвід адаптації до кліматичних змін	Обмежене застосування агрострахування
Задовільний рівень фінансової стійкості	Відсутність ризик-орієнтованого планування діяльності
Використання перевірених технологій вирощування культур	Значна залежність результатів діяльності від погодних умов
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту	Посилення воєнних ризиків та логістичних обмежень
Використання цифрових технологій моніторингу виробництва	Зростання частоти посух та інших кліматичних аномалій
Розвиток системи агрострахування	Нестабільність цін на аграрну продукцію
Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграріїв	Подорожчання матеріально-технічних ресурсів
Формування системи резервування ресурсів	Дефіцит кваліфікованих працівників
Розширення напрямів диверсифікації виробництва	Зниження купівельної спроможності та нестабільність ринків збуту

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ФГ «Ілона» має достатній виробничий та організаційний потенціал для ефективного функціонування в умовах підвищеної невизначеності. До ключових переваг господарства належать диверсифікована структура виробництва, наявність матеріально-технічної бази та накопичений досвід роботи в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас система управління ризиками залишається недостатньо формалізованою та потребує впровадження сучасних інструментів прогнозування, моніторингу й оцінювання ризиків.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що найбільші резерви підвищення ефективності управління ризиками пов'язані із впровадженням ризик-орієнтованого планування діяльності підприємства та створенням системи постійного моніторингу ключових ризиків. Саме ці напрями можуть стати основою для розробки практичних

рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками ФГ «Ілона» у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Проведений аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків, оцінка їх рівня та дослідження особливостей функціонування діючої системи ризик-менеджменту дозволили сформулювати комплексне уявлення про стан управління ризиками у ФГ «Ілона». Для узагальнення отриманих результатів та визначення рівня розвитку окремих складових системи управління ризиками доцільно здійснити інтегровану оцінку її ключових елементів. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої практики ризик-менеджменту, а також оцінити готовність господарства до функціонування в умовах воєнно-економічної нестабільності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнення результатів оцінки системи управління ризиками ФГ «Ілона»

Складові системи управління ризиками	Поточний стан	Рівень ефективності
Ідентифікація ризиків	Здійснюється керівництвом на основі практичного досвіду	Середній
Оцінка ризиків	Проводиться переважно неформалізовано	Низький
Моніторинг зовнішнього середовища	Виконується періодично	Середній
Управління виробничими ризиками	Реалізується через дотримання технологій вирощування культур	Високий
Управління фінансовими ризиками	Базується на контролі витрат та обмеженні кредитного навантаження	Середній
Управління технічними ризиками	Здійснюється шляхом планового обслуговування техніки	Високий
Управління кадровими ризиками	Реалізується через раціональний розподіл функцій персоналу	Середній
Страховий захист ризиків	Використовується обмежено	Низький
Документальне забезпечення ризик-менеджменту	Відсутня окрема система регламентування	Низький
Комплексна система ризик-менеджменту	Не сформована	Низький

Дані таблиці 2.12 свідчать, що система управління ризиками ФГ «Ілона» перебуває на стадії практичного функціонування, проте ще не набула ознак комплексної та формалізованої системи ризик-менеджменту. Найбільш ефективними складовими є управління виробничими та технічними ризиками, що пояснюється

багаторічним досвідом господарства у сфері рослинництва, наявністю необхідної матеріально-технічної бази та використанням перевірених технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Водночас результати оцінки показують, що окремі елементи системи управління ризиками мають недостатній рівень розвитку. Насамперед це стосується процедур ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, які здійснюються переважно на основі практичного досвіду керівництва без використання формалізованих методик. За умов відносно стабільного зовнішнього середовища такий підхід може бути достатньо ефективним, проте в умовах воєнно-економічної нестабільності він значно знижує можливості своєчасного реагування на нові загрози.

Окремої уваги потребують питання страхового захисту та документального забезпечення ризик-менеджменту. Обмежене використання механізмів страхування підвищує фінансову вразливість господарства до негативного впливу природно-кліматичних факторів, а відсутність регламентованих процедур управління ризиками ускладнює процес прийняття управлінських рішень та контроль їх виконання.

Проведений SWOT-аналіз і результати експертного оцінювання ризиків показали, що найбільшу загрозу для діяльності ФГ «Ілона» становлять кліматичні, воєнно-логістичні та ринкові ризики. Саме ці фактори характеризуються найвищим рівнем імовірності виникнення та найбільш вагомими потенційними наслідками для фінансових результатів підприємства. Натомість виробничі, технічні та кадрові ризики мають нижчий рівень небезпечності та перебувають у зоні безпосереднього управлінського контролю.

Таким чином, результати аналізу свідчать про наявність у ФГ «Ілона» достатнього потенціалу для підвищення ефективності ризик-менеджменту. Разом із тим функціонування господарства в умовах високої невизначеності потребує переходу від переважно реактивного підходу до управління ризиками до більш системного та превентивного механізму, орієнтованого на завчасне виявлення загроз, оцінювання їх

можливих наслідків та розробку заходів щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження системи управління ризиками ФГ «Ілона» в умовах воєнно-економічної нестабільності. Виконаний аналіз дозволив оцінити рівень ресурсного забезпечення підприємства, результати його господарської діяльності та особливості функціонування діючої системи ризик-менеджменту.

У результаті дослідження організаційно-економічної діяльності встановлено, що ФГ «Ілона» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур і протягом 2023–2025 рр. забезпечувало стабільне функціонування та позитивну динаміку основних показників діяльності. Господарство має достатній рівень матеріально-технічного забезпечення, сформовану виробничу базу та накопичений досвід роботи в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що створює передумови для ефективного управління ризиками.

Проведена ідентифікація ризиків дозволила встановити, що на діяльність підприємства найбільший вплив здійснюють кліматичні, воєнно-логістичні, ринкові та фінансові ризики. За результатами експертного оцінювання найбільш критичним виявився кліматичний ризик, інтегральна оцінка якого становить 25 балів. Воєнно-логістичний ризик отримав 20 балів, а ринковий – 16 балів. Зазначені ризики характеризуються високою ймовірністю виникнення та значними потенційними наслідками для виробничо-фінансових результатів господарства.

Побудова карти ризиків та їх ранжування за рівнем пріоритетності показали, що основна зона загроз для ФГ «Ілона» формується саме під впливом зовнішніх факторів, які практично не піддаються прямому контролю з боку підприємства. Водночас виробничо-технологічні, технічні, кадрові та організаційні ризики мають помірний рівень небезпечності та можуть ефективно контролюватися за допомогою внутрішніх управлінських механізмів.

Оцінка діючої системи управління ризиками засвідчила, що в господарстві використовуються окремі інструменти ризик-менеджменту, зокрема диверсифікація посівів, технологічне планування, контроль витрат та планове технічне обслуговування техніки. Разом із тим система управління ризиками має переважно реактивний характер і значною мірою базується на практичному досвіді керівництва. Формалізовані процедури ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків використовуються обмежено, а комплексна система ризик-менеджменту фактично відсутня.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що сильними сторонами системи управління ризиками є диверсифікована структура виробництва, достатній рівень матеріально-технічного забезпечення та фінансова стійкість господарства. Водночас до основних слабких сторін належать відсутність системного моніторингу ризиків, недостатнє використання страхових інструментів та відсутність ризик-орієнтованого планування діяльності підприємства.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що ФГ «Ілона» має достатній потенціал для підвищення ефективності управління ризиками, проте сучасні умови господарювання потребують удосконалення існуючих підходів до ризик-менеджменту. Насамперед це стосується створення дієвого механізму моніторингу ризиків та впровадження ризик-орієнтованого планування, що дозволить підвищити адаптивність господарства до впливу воєнно-економічних викликів і забезпечити стабільність його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФГ «ІЛОНА» В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Впровадження ризик-орієнтованого планування діяльності ФГ «Ілона»

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та постійним впливом ризиків різного походження. Проведений у другому розділі аналіз показав, що для ФГ «Ілона» найбільш суттєвими є кліматичні, воєнно-логістичні, ринкові та фінансові ризики, які можуть істотно впливати на результати виробничо-господарської діяльності. При цьому діюча система управління ризиками господарства має переважно реактивний характер, тобто більшість управлінських рішень приймається вже після виникнення певних загроз або негативних змін зовнішнього середовища.

Водночас сучасні підходи до ризик-менеджменту передбачають перехід від реагування на наслідки ризикових подій до їх завчасного прогнозування та врахування під час планування діяльності підприємства. Саме тому одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління ризиками ФГ «Ілона» є впровадження ризик-орієнтованого планування діяльності господарства. Такий підхід базується на інтеграції процедур ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків у процес прийняття управлінських рішень і формування виробничої програми підприємства. Подібні підходи розглядаються сучасними науковцями як важлива складова антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами.

Ризик-орієнтоване планування передбачає, що при розробці виробничих, фінансових та організаційних планів оцінюються не лише очікувані результати діяльності, але й можливі негативні фактори, здатні вплинути на їх досягнення. Основною метою такого підходу є забезпечення максимальної стійкості господарства

до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом своєчасного врахування ризиків у процесі планування.

Для ФГ «Ілона» впровадження ризик-орієнтованого планування є особливо актуальним з огляду на високу залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури. Аналіз ризиків, проведений у попередньому розділі, показав, що інтегральна оцінка кліматичного ризику становить 25 балів, воєнно-логістичного – 20 балів, а ринкового – 16 балів. Саме тому при формуванні виробничої програми господарства доцільно враховувати можливий вплив зазначених факторів на урожайність культур, собівартість продукції та фінансові результати діяльності.

Основою запропонованого підходу є побудова циклу ризик-орієнтованого планування, який інтегрує процедури управління ризиками в загальну систему управління підприємством (рис. 3.1).

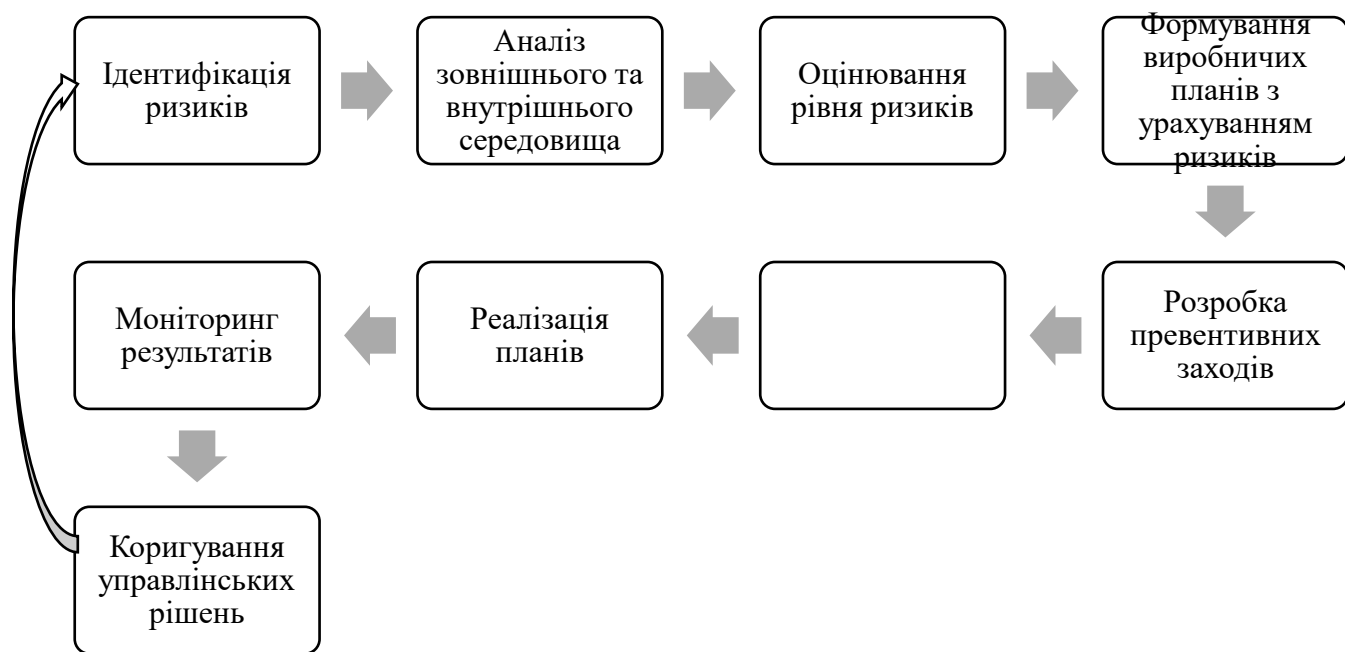


Рис. 3.1 Цикл ризик-орієнтованого планування діяльності ФГ «Ілона»

Запропонований цикл дозволяє перейти від традиційного планування, орієнтованого переважно на досягнення виробничих показників, до системи, яка

одночасно враховує можливі загрози та механізми реагування на них. При цьому управління ризиками стає не окремою функцією, а складовою кожного етапу планування діяльності господарства.

Для практичного впровадження ризик-орієнтованого планування в ФГ «Ілона» доцільно використовувати матрицю оцінювання ризиків під час формування виробничої програми господарства. Такий інструмент дозволить визначати найбільш небезпечні фактори ще на етапі підготовки виробничих планів і своєчасно передбачати заходи щодо зниження їх негативного впливу.

Практична реалізація ризик-орієнтованого планування передбачає використання інструментів, які дозволяють систематизувати ризики та враховувати їх під час прийняття управлінських рішень. Одним із найбільш ефективних інструментів є матриця оцінювання ризиків, що забезпечує можливість ранжування загроз за рівнем їх небезпечності та визначення відповідних управлінських заходів. Використання такого підходу дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні проблеми, але й розробляти превентивні заходи ще на етапі формування виробничої програми господарства. Для ФГ «Ілона» матриця оцінювання ризиків повинна враховувати специфіку рослинницького виробництва та особливості функціонування підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності (табл. 3.1).

Дані таблиці 3.1 свідчать, що при формуванні виробничої програми ФГ «Ілона» першочергова увага повинна приділятися кліматичним, воєнно-логістичним та ринковим ризикам, які за результатами проведеного у другому розділі дослідження мають найвищий рівень небезпечності. Саме ці ризики характеризуються найбільшою ймовірністю виникнення та можуть спричинити найсуттєвіші фінансово-економічні втрати для господарства.

Особливістю запропонованої матриці є те, що для кожного ризику визначено не лише можливі наслідки його реалізації, а й конкретні управлінські рішення, які повинні враховуватися під час розробки виробничих планів. Це дозволяє перетворити процес оцінювання ризиків із формальної процедури на практичний інструмент

підтримки управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Матриця оцінювання ризиків при плануванні діяльності ФГ «Ілона»

Вид ризику	Рівень ризику	Можливі наслідки	Управлінське рішення
Кліматичний	Критичний	Зниження врожайності, недоотримання доходів	Коригування структури посівів, використання посухостійких сортів
Воєнно-логістичний	Високий	Порушення постачання ресурсів та збуту продукції	Формування запасів ресурсів, диверсифікація каналів реалізації
Ринковий	Високий	Зниження прибутковості виробництва	Моніторинг ринку, поетапна реалізація продукції
Фінансовий	Підвищений	Дефіцит обігових коштів	Формування резервного фонду, оптимізація витрат
Виробничо-технологічний	Середній	Погіршення виробничих показників	Контроль дотримання технологій вирощування
Технічний	Помірний	Простої техніки під час польових робіт	Планове технічне обслуговування
Кадровий	Помірний	Нестача працівників у сезон пікових робіт	Залучення сезонних працівників
Організаційний	Низький	Зниження оперативності управління	Удосконалення внутрішньої координації

Використання матриці оцінювання ризиків дасть змогу керівництву господарства завчасно враховувати найбільш ймовірні загрози, оперативно коригувати виробничі плани та підвищити стійкість підприємства до впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища. Крім того, систематичне оновлення матриці дозволить своєчасно реагувати на зміни рівня ризиків та підвищити якість планування діяльності господарства.

Ефективність ризик-орієнтованого планування значною мірою залежить від чіткого визначення послідовності врахування ризиків на всіх етапах управлінського циклу. У традиційній системі планування основна увага приділяється виробничим показникам, тоді як потенційні ризики часто враховуються вже після виникнення негативних подій. Запропонований підхід передбачає інтеграцію процедур оцінювання ризиків у процес розробки виробничих, ресурсних та фінансових планів

господарства.

Таблиця 3.2

**Запропонований порядок врахування ризиків у процесі планування діяльності
ФГ «Ілона»**

Етап планування	Основні дії	Ризики, що враховуються	Очікуваний результат
Аналіз умов господарювання	Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища	Кліматичні, воєнні, ринкові	Виявлення потенційних загроз
Планування структури посівів	Визначення площ під культурами	Кліматичні, ринкові	Оптимізація виробничої програми
Планування ресурсного забезпечення	Розрахунок потреб у насінні, добривах, ПММ	Воєнно-логістичні, фінансові	Підвищення надійності постачання
Формування бюджету	Планування доходів і витрат	Фінансові, ринкові	Підвищення фінансової стійкості
Реалізація виробничих планів	Організація польових робіт	Виробничо-технологічні, технічні	Зниження виробничих втрат
Контроль і коригування	Моніторинг відхилень та реагування	Усі групи ризиків	Підвищення оперативності управління

Запропонований порядок дозволяє інтегрувати управління ризиками в усі основні бізнес-процеси господарства. При цьому оцінювання ризиків перестає бути окремою процедурою та стає невід'ємною складовою управлінської діяльності. Особливо важливим є те, що ризики враховуються ще до прийняття ключових управлінських рішень, а не після виникнення негативних наслідків.

Для ФГ «Ілона» найбільше практичне значення має врахування ризиків під час формування структури посівних площ. З огляду на високу залежність господарства від погодних умов та кон'юнктури аграрного ринку доцільно використовувати сценарний підхід до планування. На відміну від традиційного підходу, коли формується лише один виробничий план, ризик-орієнтоване планування передбачає розробку декількох можливих сценаріїв розвитку подій.

Використання сценарного підходу дозволяє заздалегідь підготувати варіанти управлінських рішень для різних умов господарювання. Особливої актуальності це

набуває в умовах воєнно-економічної нестабільності, коли швидкість змін зовнішнього середовища значно зростає, а рівень прогнозованості окремих процесів знижується. Наукові дослідження також підтверджують необхідність використання багатоваріантного планування та прогнозування при управлінні ризиками аграрних підприємств.

У результаті впровадження ризик-орієнтованого планування ФГ «Ілона» отримає можливість не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й формувати превентивні управлінські рішення, що дозволить знизити рівень невизначеності та підвищити стійкість господарства до впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Після обґрунтування механізму ризик-орієнтованого планування доцільно оцінити його очікуваний вплив на діяльність господарства. Оскільки запропонований захід має переважно організаційно-управлінський характер, його ефективність проявлятиметься не лише у фінансових результатах, але й у підвищенні якості управлінських рішень, зниженні рівня невизначеності та покращенні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах аграрні підприємства дедалі більше орієнтуються на превентивне управління ризиками, що дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, але й своєчасно використовувати нові можливості розвитку. Саме тому оцінювання ефективності ризик-орієнтованого планування доцільно здійснювати через аналіз змін у системі управління господарством та очікуваного рівня керованості ризиків (табл. 3.3).

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження ризик-орієнтованого планування дозволить суттєво покращити якість управління господарством. Найбільш відчутні зміни очікуються у сфері своєчасного виявлення ризиків та врахування ризикових факторів під час прийняття управлінських рішень. Частка рішень, що прийматимуться з використанням процедур оцінювання ризиків, може зрости на 50 відсоткових пунктів, що сприятиме більш обґрунтованому плануванню

виробничої діяльності.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати впровадження ризик-орієнтованого планування у
ФГ «Ілона»**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Частка управлінських рішень, що приймаються з урахуванням оцінки ризиків, %	35,0	85,0	50,0
Рівень своєчасного виявлення ризиків, %	40,0	80,0	40,0
Рівень керованості ризиків, %	55,0	82,0	27,0
Оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, %	60,0	88,0	28,0
Імовірність виникнення непередбачених втрат, %	24,0	16,5	-7,5
Загальний рівень ризиковості діяльності, балів	15,8	12,6	-3,2

Важливим результатом стане також підвищення рівня керованості ризиків із 55,0 % до 82,0 %. Це означає, що більшість ризиків буде своєчасно виявлятися та враховуватися ще до початку їх негативного впливу на діяльність підприємства. Одночасно очікується підвищення оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища на 28 відсоткових пунктів, що особливо важливо в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Запропонований підхід дозволить також знизити імовірність виникнення непередбачених втрат із 24,0 % до 16,5 %, а загальний рівень ризиковості діяльності господарства скоротити з 15,8 до 12,6 бала. Хоча повністю усунути вплив зовнішніх ризиків неможливо, завдяки своєчасному врахуванню потенційних загроз можна суттєво зменшити масштаби їх негативних наслідків.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованого планування дозволить ФГ «Ілона» перейти від переважно реактивної моделі управління ризиками до системи превентивного управління, що забезпечить підвищення стійкості господарства до впливу кліматичних, воєнно-логістичних та ринкових загроз.

3.2. Формування системи моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона»

Однією з ключових проблем, виявлених у процесі аналізу системи управління ризиками ФГ «Ілона», є відсутність постійного моніторингу ризиків та формалізованого механізму своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У результаті значна частина управлінських рішень приймається вже після виникнення негативних подій, що знижує ефективність заходів із мінімізації ризиків та призводить до додаткових втрат ресурсів.

В умовах воєнно-економічної нестабільності важливого значення набуває не лише здатність підприємства реагувати на ризики, а й можливість їх своєчасного прогнозування. Саме тому другим напрямом удосконалення системи управління ризиками ФГ «Ілона» пропонується впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків. Основним призначенням такої системи є постійне спостереження за факторами ризику, оперативне виявлення небезпечних тенденцій та своєчасне інформування керівництва про необхідність коригування управлінських рішень.

На відміну від традиційного контролю результатів діяльності, система моніторингу ризиків орієнтована насамперед на відстеження причин можливих негативних подій. Це дозволяє виявляти загрози на ранніх стадіях їх виникнення та мінімізувати потенційні втрати ще до моменту реалізації ризикової події. Сучасні підходи до ризик-менеджменту розглядають моніторинг як один із базових елементів ефективної системи управління ризиками та антикризового управління аграрними підприємствами.

Для ФГ «Ілона» доцільно створити систему моніторингу, орієнтовану насамперед на контроль тих ризиків, які за результатами проведеного дослідження мають найвищий рівень небезпечності. До таких ризиків належать кліматичні, воєнно-логістичні, ринкові та фінансові ризики, які формують основну зону загроз для

стабільності діяльності господарства.

Запропонована система моніторингу повинна функціонувати як складова загальної системи управління підприємством та забезпечувати безперервний процес збору, аналізу й використання інформації для прийняття управлінських рішень.



Рис. 3.2. Запропонована система моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона»

Запропонована система не потребує створення окремого структурного підрозділу чи залучення додаткового персоналу, що є особливо важливим для невеликого фермерського господарства. Основні функції моніторингу можуть виконуватися керівником господарства та відповідальними працівниками в межах існуючої організаційної структури.

Важливою перевагою системи є її орієнтація на раннє виявлення загроз. Наприклад, за наявності інформації про прогнозований дефіцит опадів або зростання цін на матеріально-технічні ресурси керівництво господарства зможе завчасно скоригувати виробничі плани, структуру посівів або графік закупівель ресурсів. Аналогічно моніторинг логістичних та ринкових факторів дозволить своєчасно адаптувати стратегію реалізації продукції та уникнути частини потенційних фінансових втрат.

Для забезпечення практичного функціонування системи моніторингу ризиків необхідно визначити перелік показників, які характеризують зміну рівня загроз та можуть використовуватися для своєчасного прийняття управлінських рішень. Вибір таких індикаторів повинен враховувати специфіку діяльності ФГ «Ілона», структуру його ризиків та можливості оперативного отримання необхідної інформації (табл. 3.4).

Особливістю запропонованого підходу є концентрація уваги на найбільш небезпечних ризиках, визначених у результаті аналізу діяльності господарства. При цьому кожному ризику відповідають конкретні індикатори контролю та можливі управлінські дії у випадку виявлення несприятливих тенденцій.

Таблиця 3.4

Ключові індикатори ризиків та порядок їх моніторингу у ФГ «Ілона»

Вид ризику	Індикатор моніторингу	Періодичність контролю	Критичне значення	Управлінська реакція
Кліматичний	Рівень опадів та запасів вологи в ґрунті	Щотижнево	Відхилення понад 20 % від норми	Коригування технологічних заходів
Кліматичний	Температурний режим	Щоденно	Тривалі аномальні температури	Оперативне коригування агротехнологій
Воєнно-логістичний	Терміни постачання ресурсів	Щотижнево	Затримка понад 10 днів	Формування додаткових запасів
Воєнно-логістичний	Вартість логістичних послуг	Щомісячно	Зростання понад 15 %	Перегляд маршрутів та постачальників
Ринковий	Закупівельні ціни на продукцію	Щотижнево	Зниження понад 10 %	Коригування строків реалізації
Фінансовий	Рівень виробничих витрат	Щомісячно	Перевищення плану понад 10 %	Оптимізація витрат
Фінансовий	Забезпеченість обіговими коштами	Щомісячно	Зниження нижче нормативного рівня	Перегляд бюджету
Технічний	Коефіцієнт готовності техніки	Перед початком сезонних робіт	Менше 90 %	Проведення додаткового ремонту

Запропонована система індикаторів дозволяє сформувати інформаційну базу для постійного контролю рівня ризиків та забезпечує своєчасне реагування на зміни

зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливе значення для ФГ «Ілона» мають показники, пов'язані з кліматичними умовами та ринковою кон'юнктурою, оскільки саме ці фактори найбільшою мірою впливають на результати господарської діяльності підприємства.

Перевагою запропонованої системи є її простота та можливість використання без значних додаткових витрат. Джерелами інформації можуть виступати метеорологічні служби, аграрні інформаційні ресурси, дані постачальників, внутрішня звітність господарства та результати поточного контролю виробничих процесів. Це дозволяє інтегрувати моніторинг ризиків у діючу систему управління підприємством без суттєвого збільшення адміністративного навантаження.

Для підвищення ефективності моніторингу доцільно також визначити рівні реагування на виявлені відхилення. Залежно від ступеня небезпечності ризику керівництво господарства повинно використовувати різні управлінські заходи — від посиленого контролю ситуації до негайного коригування виробничих або фінансових планів.

Таблиця 3.5

Рівні реагування на ризикові події у ФГ «Ілона»

Рівень ризику	Характеристика ситуації	Управлінські дії
Низький	Відхилення не впливають суттєво на діяльність	Поточний контроль
Помірний	Існує ймовірність негативного впливу	Посилений моніторинг
Високий	Можливі значні втрати ресурсів або доходів	Коригування виробничих і фінансових планів
Критичний	Реальна загроза суттєвого погіршення результатів діяльності	Негайне впровадження антикризових заходів

Запровадження чіткої системи реагування дозволить скоротити час між виявленням загрози та прийняттям відповідного управлінського рішення. Це особливо важливо в умовах воєнно-економічної нестабільності, коли швидкість реагування часто визначає масштаби можливих втрат.

У результаті впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків ФГ «Ілона» отримає можливість перейти від епізодичного контролю окремих

загроз до постійного управління ризиками на основі актуальної інформації. Це сприятиме підвищенню адаптивності господарства до змін зовнішнього середовища, покращенню якості управлінських рішень та зниженню рівня ризиковості виробничо-господарської діяльності.

Оцінювання результативності впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків доцільно здійснювати через аналіз змін у показниках керованості ризиків, оперативності реагування на загрози та рівня можливих втрат від реалізації ризикових подій. Оскільки запропонований захід має переважно організаційно-управлінський характер, його економічний ефект проявлятиметься насамперед через зменшення негативних наслідків ризиків та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таблиця 3.6

Прогнозні результати впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків у ФГ «Ілона»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Частка ризиків, що виявляються на ранній стадії, %	38,0	82,0	+44,0
Рівень своєчасного реагування на ризики, %	52,0	88,0	+36,0
Середній час прийняття управлінського рішення, днів	5,6	2,9	-2,7
Імовірність виникнення критичних наслідків ризикових подій, %	22,0	13,5	-8,5
Рівень керованості ризиків, %	55,0	86,0	+31,0
Очікувані втрати від реалізації ризиків, % до виручки	9,8	6,4	-3,4
Загальний рівень економічної стійкості підприємства, балів	7,1	8,6	+1,5

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків дозволить суттєво підвищити ефективність управління ризиками в господарстві. Найбільш помітні зміни очікуються щодо своєчасності виявлення потенційних загроз. Частка ризиків, які будуть ідентифікуватися на ранніх стадіях їх виникнення, може зрости на 44

відсоткових пункти, що забезпечить додатковий час для підготовки та реалізації відповідних управлінських заходів.

Важливим результатом стане також підвищення рівня своєчасного реагування на ризикові події з 52,0 % до 88,0 %. Це дозволить суттєво скоротити середній час прийняття управлінських рішень та підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення такі зміни набувають для управління кліматичними та воєнно-логістичними ризиками, які характеризуються високою швидкістю виникнення та значним впливом на результати діяльності господарства.

Очікується також зменшення ймовірності виникнення критичних наслідків ризикових подій на 8,5 відсоткових пунктів та скорочення потенційних втрат від реалізації ризиків на 3,4 % виручки. Це свідчить про підвищення здатності підприємства адаптуватися до несприятливих умов господарювання та підтримувати стабільність виробничо-фінансових результатів.

Таким чином, впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків забезпечить формування в ФГ «Ілона» більш ефективного механізму управління ризиками, орієнтованого на завчасне виявлення загроз та своєчасне прийняття управлінських рішень. На відміну від діючої практики реагування на вже реалізовані ризики, запропонована система дозволить перейти до превентивної моделі управління, що відповідає сучасним вимогам ризик-менеджменту в аграрному секторі.

Ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ризиками визначається не лише покращенням організації управлінських процесів, а й їх впливом на загальну стійкість та результативність діяльності господарства. Впровадження ризик-орієнтованого планування та системи моніторингу й раннього попередження ризиків дозволить сформувати комплексний механізм управління ризиками, який забезпечуватиме своєчасне виявлення загроз, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та мінімізацію можливих втрат від несприятливих подій.

Особливістю запропонованих заходів є те, що вони не потребують значних капіталовкладень, оскільки базуються переважно на вдосконаленні організації управління та використанні наявних інформаційних ресурсів господарства. Основний економічний ефект очікується за рахунок скорочення втрат від реалізації ризиків, підвищення оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища та покращення якості планування виробничо-господарської діяльності.

Для оцінки результативності запропонованих заходів здійснено прогноз зміни ключових показників ефективності функціонування системи управління ризиками ФГ «Ілона».

Таблиця 3.7

Прогнозний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ФГ «Ілона»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Загальний рівень ризиковості діяльності, балів	15,8	11,4	-4,4
Рівень керованості ризиків, %	55,0	84,0	29,0
Частка ризиків, що виявляються на ранній стадії, %	38,0	82,0	44,0
Рівень своєчасного реагування на ризики, %	52,0	88,0	36,0
Імовірність виникнення непередбачених втрат, %	24,0	14,5	-9,5
Очікувані втрати від реалізації ризиків, % до виручки	9,8	6,1	-3,7
Оперативність прийняття управлінських рішень, %	60,0	89,0	29,0
Рівень економічної стійкості підприємства, балів	7,1	8,8	1,7

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексне покращення системи управління ризиками господарства. Найбільш вагомі зміни очікуються у сфері своєчасного виявлення та контролю ризиків. Частка ризиків, які ідентифікуватимуться на ранніх стадіях їх виникнення, може зрости на 44 відсоткових пункти, що значно підвищить можливості підприємства щодо попередження негативних наслідків ризикових подій.

Важливим результатом стане підвищення рівня керованості ризиків із 55,0 % до 84,0 %, а також збільшення рівня своєчасного реагування на ризикові ситуації на

36 відсоткових пунктів. Це сприятиме скороченню кількості випадків, коли негативний вплив ризиків проявлятиметься без належної управлінської реакції.

Завдяки впровадженню ризик-орієнтованого планування та системи моніторингу очікується зниження загального рівня ризиковості діяльності господарства на 4,4 бала та скорочення імовірності виникнення непередбачених втрат на 9,5 відсоткових пунктів. Одночасно прогнозується зменшення можливих втрат від реалізації ризиків із 9,8 % до 6,1 % виручки, що позитивно впливатиме на фінансові результати діяльності підприємства.

Позитивні зміни також очікуються щодо рівня економічної стійкості господарства, який може зрости з 7,1 до 8,8 бала. Це свідчить про підвищення здатності підприємства адаптуватися до впливу несприятливих зовнішніх факторів та забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Впровадження ризик-орієнтованого планування та системи моніторингу й раннього попередження ризиків спрямоване не лише на підвищення ефективності управління ризиками, а й на покращення загальних результатів діяльності господарства. Завдяки своєчасному виявленню загроз, зниженню рівня невизначеності та підвищенню якості управлінських рішень очікується позитивний вплив на виробничі, фінансові та економічні показники діяльності ФГ «Ілона». Прогнозні зміни основних показників наведено в таблиці 3.8.

Дані таблиці 3.8 свідчать, що впровадження ризик-орієнтованого планування та системи моніторингу й раннього попередження ризиків позитивно впливатиме на результати діяльності ФГ «Ілона». Насамперед очікується скорочення втрат, пов'язаних із реалізацією кліматичних, ринкових та воєнно-логістичних ризиків, які були визначені як найбільш небезпечні.

Завдяки підвищенню якості планування виробничої діяльності та своєчасному реагуванню на ризикові події прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації на 2205,5 тис. грн, або на 4,0 %. При цьому темпи зростання доходів

перевищуватимуть темпи збільшення витрат, що позитивно вплине на фінансовий результат господарства.

Таблиця 3.8

**Прогноз зміни основних показників діяльності ФГ «Ілона» в результаті
впровадження запропонованих заходів**

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз 2027	Відхилення
Площа с.-г. угідь, га	1496,5	1496,5	–
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	55136,8	57342,3	2205,5
Повна собівартість, тис. грн	36395,2	37304,8	909,6
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	17047,5	2054,2
Виробничі витрати на 1 грн доходу, грн	0,660	0,651	-0,009
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, разів	2,29	2,37	0,08
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	1001,9	1139,2	137,3
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	1071,0	1217,7	146,7
Рентабельність діяльності, %	41,20	45,70	4,50 в.п.
Очікувані втрати від реалізації ризиків, тис. грн	5403,4	3647,2	-1756,2

Очікується, що чистий прибуток зросте на 2054,2 тис. грн, або на 13,7 %, та досягне 17047,5 тис. грн. У результаті рівень рентабельності діяльності підвищиться з 41,20 % до 45,70 %, тобто на 4,5 відсоткових пункти. Також прогнозується покращення показників ефективності використання ресурсів, зокрема зростання прибутку на 100 га угідь та прибутку на одного працівника.

Найбільш вагомий ефект проявлятиметься у скороченні очікуваних втрат від реалізації ризиків на 1756,2 тис. грн, або на 32,5 %. Це підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів та свідчить про підвищення рівня економічної безпеки господарства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ризиками ФГ «Ілона». Їх реалізація дозволить підвищити якість управлінських рішень, посилити контроль за ризиками, скоротити потенційні втрати та забезпечити більш високий рівень економічної стійкості господарства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками в діяльності аграрного підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності на прикладі ФГ «Ілона». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено теоретичні засади управління ризиками в діяльності аграрних підприємств. Встановлено, що в сучасних умовах ризик є невід'ємною складовою управлінської діяльності та формується під впливом природно-кліматичних, фінансових, ринкових, виробничих і воєнно-логістичних факторів. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного до превентивного підходу в управлінні ризиками, який передбачає своєчасне виявлення загроз та розробку заходів щодо мінімізації їх негативного впливу.

2. Узагальнення класифікацій ризиків та методів їх оцінювання показало, що для аграрних підприємств найбільш доцільним є використання експертного та матричного підходів, які дозволяють оцінити як ймовірність виникнення ризикових подій, так і масштаби їх можливих наслідків. Саме ці методи були використані при аналізі ризиків ФГ «Ілона».

3. Проведений аналіз організаційно-економічного стану ФГ «Ілона» засвідчив позитивну динаміку розвитку господарства у 2023–2025 рр. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 9,2 га або 0,6% і становила 1496,5 га. Власний капітал зріс на 7751,4 тис. грн або 26,6%, середньорічна вартість основних засобів – на 3978,8 тис. грн або 16,1%, а оборотних засобів – на 5720,2 тис. грн або 31,1%. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 16172,1 тис. грн або 41,5% та досяг 55136,8 тис. грн. Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який зріс із 7816,4 тис. грн до 14993,3 тис. грн, тобто на 7176,9 тис. грн або 91,8%. Рентабельність діяльності підвищилася з 26,78% до 41,20%, або на 14,42 відсоткових

пункти.

4. У результаті аналізу ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища встановлено, що найбільш небезпечними для господарства є кліматичні, воєнно-логістичні та ринкові ризики. За результатами експертного оцінювання інтегральний рівень кліматичного ризику становив 25 балів, воєнно-логістичного – 20 балів, ринкового – 16 балів, фінансового – 12 балів. Виробничо-технологічний ризик отримав 9 балів, технічний та кадровий – по 6 балів, а організаційний – 4 бали. Це свідчить про домінування зовнішніх ризиків у структурі загроз діяльності підприємства.

5. Оцінка ефективності діючої системи управління ризиками показала, що у ФГ «Ілона» відсутня формалізована система ризик-менеджменту. Управління ризиками здійснюється переважно на основі практичного досвіду керівництва та оперативного реагування на виникнення проблемних ситуацій. Такий підхід дозволяє вирішувати поточні проблеми, однак не забезпечує достатнього рівня прогнозування ризикових подій та своєчасного попередження загроз.

6. З метою підвищення ефективності управління ризиками запропоновано впровадження системи ризик-орієнтованого планування діяльності підприємства. Запропонований підхід передбачає інтеграцію процедур ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків у процес розробки виробничих, фінансових та збутових планів господарства. Основна увага при плануванні повинна приділятися кліматичним ризикам (25 балів), воєнно-логістичним ризикам (20 балів) та ринковим ризикам (16 балів), які мають найвищий рівень впливу на результати діяльності підприємства.

7. Другим напрямом удосконалення системи управління ризиками визначено формування системи моніторингу та раннього попередження ризиків. Запропоновано здійснювати постійний контроль ключових індикаторів ризику, проводити періодичне оновлення карти ризиків та впровадити процедури оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити час реагування на ризикові події та підвищити якість управлінських рішень.

8. Розрахунок прогнозних результатів впровадження запропонованих заходів показав, що їх реалізація сприятиме підвищенню рівня керованості ризиками, зниженню ймовірності виникнення критичних ситуацій та зміцненню економічної стійкості господарства. Впровадження ризик-орієнтованого планування та системи моніторингу ризиків дозволить підвищити адаптивність ФГ «Ілона» до умов воєнно-економічної нестабільності, забезпечити стабільність фінансових результатів та створити передумови для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що подальше підвищення ефективності діяльності ФГ «Ілона» пов'язане не лише зі зростанням виробничих та фінансових показників, а й із удосконаленням системи управління ризиками. Запропоновані заходи забезпечують формування комплексної системи ризик-менеджменту, орієнтованої на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію можливих втрат та підвищення економічної стійкості господарства в умовах воєнно-економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А.Л. Фінансові ризики та виклики економічної безпеки підприємств у післявоєнний період. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 109-116.
2. Білецька І. М. Цифрова трансформація антикризового управління: від реакції до випередження ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 376-384.
3. Бочко О.Ю., Зарічна О.В., Кубрак Н.Р. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням маркетингових ризиків. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 130-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(2)__15)
4. Васільєва Л.М., Дурденко Ю.М. Аналіз підходів до оцінки методів сільськогосподарського ризику. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 203-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_8_26
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Гавриш В. В. Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 219-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13(1)__21)
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Головка Р.А. Формування ризик-менеджменту фермерських господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_4_42
9. Голуб Д.В., Безуглий О.М., Ковальов А.Г. Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств України в ризикових та кризових умовах діяльності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 94-103. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2024_11_11
10. Григорян Р.Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 111-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есupapk_2023_1_11
 11. Журавель Р.О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері економіки України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 32-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_4_7
 12. Калінін О.В., Мосійчук Т.К. Управління ризиками в аграрних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 12. С. 94-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_12_13
 13. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_9-10_9
 14. Колодій І.В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_65_15
 15. Костюк О.М. Методичні підходи до класифікації ризиків сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2022_20_10
 16. Костюк О.М. Організаційні підходи до формування ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19-20. С. 108-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_19-20_18
 17. Левицька С.О., Осадча О.О. Ризик-орієнтований підхід як інструмент менеджменту сталого бізнесу. *Фінанси України*. 2025. № 8. С. 86-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2025_8_7
 18. Лукашик В.В. Особливості провадження бізнес-процесів сільськогосподарськими підприємствами в умовах високого рівня ризиків та невизначеності. *Агросвіт*.

2023. № 11. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_11_11
19. Луценко О.А. Аналіз та оцінювання стратегії контролю ризиків у ланцюгу поставок сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 4. С. 58-61.
 20. Марценюк О.В., Руда О.Л. Страхування сільськогосподарських ризиків в період війни: реалії та можливості. *Агросвіт*. 2025. № 18. С. 75-84.
 21. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
 22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 23. Наумов О.Б. Економічні та виробничі ризики харчових підприємств у кризових умовах: оптимізація витрат і ресурсів. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 12. С. 122-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/currismods_2025_12_11
 24. Онушканич О.Я. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: виклики, ризики та можливості розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 259-264.
 25. Патицька Х. О. Ризики розвитку економіки України в умовах війни: вплив на сільськогосподарський сектор. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_14
 26. Патлатюк С.О. Управління операціями з виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств з урахуванням ризику. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_2_5
 27. Песковець Ю.М., Бакуліч О.О. Фактори ризико-стійкого постачання підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2025. Вип. 63. С. 114-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2025_63_14
 28. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-

- Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 29.Пушкар Т.А., Славута О.І., Соболева Г.Г. Техніко-економічне обґрунтування господарських рішень в умовах підвищених ризиків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 508-516.
 - 30.Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 41-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_7
 - 31.Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 155-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_3_23
 - 32.Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2. С. 148-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupr_2025_2_24
 - 33.Свиноус І.В., Нікітченко С.О., Присяжнюк Н.М., Іванько В.М., Костюк О.М. Управління кліматичними ризиками на основі диверсифікації в сільському господарстві в повоєнний період відродження економіки України. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_13
 - 34.Стахович А.С. До проблем ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 160-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_22
 - 35.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
 - 36.Управління ризиками в аграрному секторі: Фінансовий аспект. Томілін О. та ін (6 осіб). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4. С. 147-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_4_12
 - 37.Ус Г.О., Суліменко О.С. Особливості управління ринковими ризиками аграрних

- підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_22_7
38. Фінансово-кредитне забезпечення зернового виробництва в аграрних підприємствах: стратегічні підходи до мінімізації ризиків та забезпечення продовольчої безпеки. Коваль В.В. та ін. (6 осіб). *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 297-309.
39. Чернуха Д.В. Макрофінансові ризики у післявоєнній економіці України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 8(1). С. 69–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8(1)_11)
40. Чорнобай Л.М., Мушеник І.М. Сучасні ризики сільськогосподарської діяльності та методи їх нівелювання. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_42_18
41. Шапуров О.О., Саламаха І.В. Шкідливі фактори виробництва: історичний розвиток, економічні наслідки та сучасні підходи до мінімізації ризиків. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Вип. 1. С. 19-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2025_1_5
42. Шевченко О.В. Класифікація кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_15
43. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
44. Яценко О.М., Яценко О.О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 5. С. 153-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_5_29