

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАР-
НОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

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

Здобувач

Анастасія ТАНЧИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**З А В Д А Н Н Я**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Танчик Анастасії Віталіївни**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства в умовах невизначеності»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані відкритих джерел по ФГ «Ялинівське 2007», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ФГ «Ялинівське 2007», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) проаналізувати основні ризики, що впливають на діяльність аграрного підприємства в умовах воєнного стану; 2) дослідити сучасні методи та інструменти ризик-менеджменту, які застосовуються в аграрному секторі; 3) оцінити ефективність існуючої системи управління ризиками на підприємстві ФГ «Ялинівське 2007»; 4) розробити комплекс заходів з удосконалення ризик-менеджменту, адаптований до умов нестабільності ФГ «Ялинівське 2007»; 5) обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та визначити їх потенційний вплив на діяльність ФГ «Ялинівське 2007».

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

1. Карта бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007»

2. Динаміка середньорічної вартості основних фондів ФГ «Ялинівське 2007»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Анастасія ГАНЧИК

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ

СЕКТОРІ

8

1.1. Сутність, класифікація та особливості ризиків у сільському господарстві

8

1.2. Методи оцінювання ризиків у фермерських господарствах 13

1.3. Сучасні підходи до управління ризиками в аграрному секторі
17

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

21

2.1. Організація управління бізнес-процесами у фермерському господарстві

21

2.2. Оцінка ефективності використання ресурсів та системи менеджменту

у ФГ "Ялинівське 2007"

28

2.3. Аналіз ключових ризиків фермерського господарства в умовах воєнного стану та організація системи ризик-менеджменту

36

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

40

3.1. Розробка стратегії ризик-менеджменту з урахуванням зовнішніх і

внутрішніх загроз для фермерського господарства
40

3.2. Впровадження інноваційних методів мінімізації ризиків та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у ФГ «Ялинівське 2007»
50

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ДОДАТКИ

63

ВСТУП

Сучасні аграрні підприємства України працюють в умовах значної невизначеності, спричиненої воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та змінами у логістичних ланцюгах. Військові дії безпосередньо впливають на виробничі процеси, доступ до ресурсів, можливості збуту продукції, що створює суттєві ризики для ефективного ведення аграрного бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до ризик-менеджменту стають недостатніми, що вимагає розробки адаптивних механізмів управління ризиками.

Війна вплинула на структуру аграрного ринку, спричинивши значні коливання у цінах на продукцію, пально-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин. Крім того, руйнування інфраструктури, мінування полів та обмежений доступ до фінансових ресурсів значно ускладнюють стабільність виробничих процесів. Внаслідок цього постає необхідність у формуванні гнучкої системи ризик-менеджменту, яка дозволить знижувати негативний вплив зовнішніх загроз.

Системний підхід до управління ризиками передбачає не лише їх ідентифікацію та аналіз, а й активне застосування заходів щодо мінімізації потенцій-

них втрат. Впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту, таких як цифрові платформи моніторингу ризиків, страхові механізми та антикризові стратегії, сприятиме підвищенню стійкості аграрних підприємств. Особливо актуальним є використання моделей сценарного планування, що дозволяють враховувати різні варіанти розвитку подій у нестабільному середовищі [18, 25].

Таким чином, удосконалення системи ризик-менеджменту в аграрному секторі є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримки стабільності підприємств та адаптації до викликів воєнного стану. Розробка нових підходів та інструментів управління ризиками сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та довгостроковому розвитку аграрних підприємств навіть у складних економічних умовах.

Метою дослідження є розробка і обґрунтування шляхів удосконалення системи ризик-менеджменту аграрного підприємства, що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, в умовах невизначеності, спричиненої воєнним станом та іншими зовнішніми факторами.

До завдань бакалаврської роботи увійшли:

- проаналізувати основні ризики, що впливають на діяльність аграрного підприємства в умовах воєнного стану;
- дослідити сучасні методи та інструменти ризик-менеджменту, які застосовуються в аграрному секторі;
- оцінити ефективність існуючої системи управління ризиками на підприємстві;
- розробити комплекс заходів з удосконалення ризик-менеджменту, адаптований до умов нестабільності;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та визначити їх потенційний вплив на діяльність підприємства.

Предметом дослідження є система ризик-менеджменту аграрного підприємства, механізми її вдосконалення та адаптації до умов невизначеності.

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство, що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, його ризики та методи їх управління.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний аналіз (для оцінки структури ризиків та взаємозв'язків між ними); методи економічного моделювання (для прогнозування впливу ризиків на діяльність підприємства); методи статистичного аналізу (для оцінки динаміки ризиків та їхнього впливу на фінансові показники підприємства); метод сценарного аналізу (для розробки можливих варіантів розвитку подій і вибору оптимальних стратегій ризик-менеджменту) тощо.

Дослідження базується на даних офіційної статистики, звітності аграрного підприємства, наукових публікаціях, нормативно-правових актах, аналітичних звітах організацій, а також на інформації з відкритих джерел щодо ситуації в аграрному секторі під час воєнного стану.

Результати дослідження можуть бути використані ФГ «Ялинівське 2007» для підвищення ефективності управління ризиками в умовах невизначеності. Запропоновані методи та підходи сприятимуть зниженню втрат, оптимізації використання ресурсів та підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГ-РАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність, класифікація та особливості ризиків у сільському господарстві

Ризик - це добуток імовірності на збиток. Ризик можна описувати ставкою тільки в тому випадку, якщо об'єктом впливу ризику є неподільний об'єкт інвестування (зокрема, інвестований капітал у фінансах), якщо всі надходження сприймаються як прибуток (бажане сприйняття ставок прибутковості пайових і боргових інструментів, - без урахування транзакційних та інших витрат), при чому забезпечується можливість оцінки ризику як різниці між оцінкою прибутковості ($y\%$) і оцінкою ризику ($y\%$). Без ретельного врахування особливостей угод, або в нефінансовою оцінкою, опис ризику як процентної ставки, як «ймовірності», можна допустити помилки в управлінні. Ризик вимірюється в грошових одиницях в економічних розрахунках, оскільки у технічних розрахунках він вимірюється в натуральних одиницях, але обов'язково повинен бути переведений в грошові для забезпечення порівнянності в економічних розрахунках. Найменування подій, що призводять до збитку - це перелік факторів

ризик. Частота виникнення подій - основа визначення ймовірності ризику [12, 27, 40].

Особливо небезпечними для аграрного бізнесу є природно-кліматичні ризики, оскільки вони часто є непередбачуваними та мають катастрофічні наслідки. Посухи, паводки, буревії чи зниження температури можуть завдати значних збитків навіть найстійкішим підприємствам. У таких умовах важливо застосовувати превентивні заходи, такі як страхування врожаю, використання стійких до кліматичних змін сортів культур та сучасних технологій зрошення. Не менш важливими є економічні ризики, які пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури, змінами в законодавстві та коливаннями валютних курсів. Наприклад, збільшення вартості добрив або пального може значно підвищити собівартість виробництва, що знижує прибутковість підприємства. У таких умовах аграрії змушені шукати шляхи оптимізації витрат, зменшувати залежність від імпорتنих ресурсів та розширювати можливості експорту.

Сільське господарство також стикається з технологічними та фінансовими ризиками, що включають поломки обладнання, помилки у виборі агротехнологій, труднощі з отриманням кредитів або інвестицій. Багато малих і середніх фермерських господарств мають обмежений доступ до фінансування, що ускладнює їхню модернізацію та розвиток. Саме тому держава та міжнародні фінансові інституції відіграють важливу роль у підтримці аграрного сектору через програми субсидій та грантів. Окрему загрозу для сільського господарства становлять соціально-демографічні та політичні ризики. Військові конфлікти, нестабільна внутрішня політика та демографічна криза у сільських районах можуть призвести до дефіциту робочої сили та ускладнення логістичних ланцюгів. Особливо це стало актуальним для України, де війна значно вплинула на агропромисловий комплекс, змусивши підприємства адаптуватися до нових умов через релокацію виробництва та пошук альтернативних ринків збуту [2, 13, 35].

Таким чином, ризики у сільському господарстві мають багатогранний характер і вимагають комплексного підходу до їхнього управління. Ефективне використання інструментів ризик-менеджменту, таких як страхування,

диверсифікація виробництва, інноваційні агротехнології та державна підтримка, дозволяє аграрним підприємствам зменшити загрози та забезпечити стабільність у нестабільному середовищі. В умовах сучасних викликів важливо не лише ідентифікувати ризики, а й активно впроваджувати стратегії їхнього уникнення та мінімізації (рис. 1.1).

Одним із ключових інструментів управління ризиками в сільському господарстві є страхування аграрної діяльності. Аграрні страхові програми дозволяють частково компенсувати збитки, спричинені погодними катаклізмами або іншими несприятливими факторами. Водночас ефективність страхування залежить від рівня його доступності та умов, які пропонують страхові компанії. У країнах із розвинутою системою агрострахування, таких як США чи Канада, фермери мають змогу отримати фінансову підтримку від держави у вигляді компенсацій за страхові внески. В Україні, хоча механізми агрострахування розвиваються, вони ще не досягли належного рівня поширеності та доступності. Ще одним важливим методом зниження ризиків є диверсифікація виробництва. Вирощування різних культур, впровадження багатопрофільного господарства, поєднання рослинництва та тваринництва дозволяє підприємствам зменшувати залежність від окремих видів продукції. Наприклад, у разі несприятливих погодних умов для зернових культур фермер може отримати прибуток від овочівництва або тваринництва. Диверсифікація також може включати географічний розподіл земельних ділянок, що знижує ризик повної втрати врожаю через локальні погодні аномалії [4, 27].



Рис. 1.1. Система управління ризиками у сільському господарстві [39]

Сучасні цифрові технології також відіграють важливу роль у зменшенні ризиків у сільському господарстві. Використання систем супутникового моніторингу, дронів, автоматизованих систем поливу та прогнозування погодних умов дозволяє значно покращити управління врожайністю. Завдяки технологіям точного землеробства аграрії можуть мінімізувати втрати врожаю та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати стан ґрунту, прогнозувати появу шкідників та рекомендувати оптимальні строки висіву культур.

Важливим елементом ризик-менеджменту є розробка стратегій кризового управління. Аграрні підприємства повинні мати заздалегідь розроблені плани дій на випадок форс-мажорних ситуацій, таких як природні катастрофи,

економічні кризи або військові конфлікти. Наприклад, під час війни підприємства можуть стикатися з дефіцитом пального, проблемами зі збутом продукції або руйнуванням інфраструктури. У таких умовах важливо мати резервні фонди, альтернативні логістичні маршрути та адаптивні бізнес-моделі [5, 20, 32, 41].

Державна підтримка також відіграє критичну роль у мінімізації ризиків у сільському господарстві. Різні форми допомоги, такі як субсидії, гранти, податкові пільги та компенсаційні виплати, сприяють підвищенню стійкості аграрного бізнесу. В умовах воєнного стану особливо важливою є державна допомога у відновленні зруйнованої інфраструктури, підтримці експорту та стимулюванні інвестицій у сільське господарство. Окрім того, міжнародна допомога та участь у програмах ЄС можуть забезпечити українським аграріям доступ до сучасних технологій та фінансових ресурсів.

Ще одним напрямом зменшення ризиків є розвиток кооперації між фермерами. Об'єднання в аграрні кооперативи дозволяє підприємствам спільно використовувати техніку, складські потужності та логістичні ресурси, що значно знижує фінансові ризики та підвищує ефективність ведення господарства. Кооперація також сприяє кращому доступу до ринків збуту, оскільки великі об'єднання можуть укласти вигідні контракти з переробними підприємствами та торговельними мережами [7, 15, 33, 37].

Отже, управління ризиками в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, що включає страхування, диверсифікацію, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування та державну підтримку. У сучасних умовах, коли сільське господарство стикається з численними викликами, поєднання цих методів дозволяє зменшити вплив негативних факторів, підвищити ефективність аграрного виробництва та забезпечити продовольчу безпеку країни. Окрім наведених методів ризик-менеджменту, важливу роль відіграє розширення міжнародної співпраці аграрних підприємств. Вихід на зовнішні ринки дозволяє диверсифікувати канали збуту продукції, знижуючи залежність від внутрішньої економічної ситуації. Укладення довгострокових контрактів із міжнародними партнерами забезпечує більш стабільні ціни та передбачуваність

доходів. Крім того, доступ до іноземних інвестицій та сучасних агротехнологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників [29, 30].

Важливим фактором підвищення стійкості аграрного сектору є розвиток інноваційних підходів у веденні господарства. Використання біотехнологій, впровадження органічного виробництва, адаптація методів точного землеробства – усе це сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню впливу несприятливих зовнішніх факторів. Наприклад, розробка посухостійких сортів рослин або альтернативних методів боротьби зі шкідниками може значно зменшити втрати врожаю та знизити потребу у використанні хімічних засобів захисту рослин.

Отже, ризики в сільському господарстві є багатофакторним явищем, що потребує всебічного аналізу та ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах нестабільності аграрні підприємства мають застосовувати широкий спектр стратегій мінімізації ризиків, поєднуючи фінансові, технологічні, організаційні та міжнародні інструменти. Комплексний підхід до ризик-менеджменту не лише забезпечить стабільність виробництва, а й сприятиме довгостроковому розвитку аграрного сектору, навіть в умовах глобальних кризових викликів.

1.2. Методи оцінювання ризиків у фермерських господарствах

Оцінювання ризиків у фермерських господарствах є важливою складовою управління аграрним бізнесом, оскільки сільське господарство залежить від численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Визначення ймовірності та потенційних наслідків ризиків допомагає фермерам ухвалювати ефективні управлінські рішення, мінімізуючи можливі втрати. Для цього застосовуються різні методи оцінювання ризиків, які базуються на аналізі історичних даних, прогнозних розрахунках та сучасних цифрових технологіях. Одним із найпоширеніших методів є якісний аналіз ризиків, який передбачає їхню ідентифіка-

цію та опис без точних кількісних розрахунків. Фермери та аграрні менеджери визначають основні загрози, такі як погодні умови, фінансові ризики, шкідники чи хвороби рослин, і оцінюють їхню ймовірність за шкалою «низький – середній – високий». Цей метод є корисним для загального розуміння потенційних загроз, однак його точність обмежена суб'єктивністю оцінок [8, 16, 28].

Для отримання більш об'єктивних даних застосовують кількісні методи оцінювання ризиків. Одним із найефективніших є статистичний аналіз, який базується на обробці історичних даних про врожайність, погодні умови, коливання цін та інші фактори. За допомогою математичних моделей можна визначити ймовірність повторення певних подій у майбутньому та оцінити їхній потенційний вплив на фінансові показники фермерського господарства. Сучасні технології дозволяють використовувати методи моделювання, такі як аналіз сценаріїв і метод Монте-Карло. Аналіз сценаріїв допомагає оцінити можливі варіанти розвитку подій, наприклад, за сприятливих, середніх і несприятливих умов. Метод Монте-Карло, у свою чергу, використовує випадкові змінні для багаторазового моделювання можливих результатів, що дозволяє оцінити ймовірність різних рівнів збитків чи прибутків [9, 23, 42].

Оцінювання ризиків також включає фінансовий аналіз, який допомагає визначити потенційний вплив ризикових факторів на економічний стан господарства. Для цього застосовують показники ліквідності, рентабельності, окупності інвестицій та аналіз грошових потоків. Наприклад, якщо прогнозується значне зростання цін на паливо або добрива, фермери можуть заздалегідь планувати стратегії оптимізації витрат, щоб зменшити фінансові ризики. Окрему роль у сучасному ризик-менеджменті відіграють геоінформаційні системи (GIS) та супутниковий моніторинг. Ці технології дозволяють аналізувати стан ґрунту, рівень вологи, температуру повітря та інші параметри в реальному часі, що дає змогу прогнозувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами чи можливим поширенням хвороб рослин. Використання таких інструментів підвищує точність оцінювання ризиків і допомагає аграріям ухвалювати науково обґрунтовані рішення [3, 26].

Тобто оцінювання ризиків у фермерських господарствах є багатограним процесом, що включає як традиційні методи якісного аналізу, так і сучасні кількісні підходи з використанням технологій моделювання та цифрових систем моніторингу. Поєднання різних методів дозволяє підвищити точність прогнозів та ефективність управління ризиками, що є ключовим фактором стабільності та прибутковості аграрного бізнесу в умовах постійних змін і невизначеності.

Окрім традиційних методів оцінювання ризиків, важливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони фермерського господарства, а також можливості й загрози, що можуть вплинути на його діяльність. Аналізуючи внутрішні й зовнішні фактори, фермери можуть розробити стратегії зменшення ризиків та використання своїх конкурентних переваг. Наприклад, якщо господарство має доступ до сучасної техніки, це може допомогти знизити ризик втрат врожаю через несприятливі погодні умови [4, 34].

Ще одним корисним підходом є метод аналізу ризиків за допомогою дерева рішень. Він дозволяє структурувати можливі варіанти дій та оцінити їхні наслідки. Кожен варіант розвитку подій розглядається у вигляді графічного дерева, де кожне відгалуження відповідає певному рішенням або випадковій події. Наприклад, якщо фермер вирішує використовувати нову технологію поливу, він може оцінити ймовірність зростання врожайності та зіставити її з витратами на впровадження цієї технології.

Аналіз чутливості є ще одним важливим методом, який дозволяє оцінити, як зміна одного чи кількох факторів впливає на кінцевий результат. Цей метод особливо корисний для фінансового планування, оскільки дозволяє оцінити, які ризики можуть мати найбільший вплив на прибутковість господарства. Наприклад, можна проаналізувати, як зміна вартості добрив чи цін на сільськогосподарську продукцію вплине на чистий прибуток фермерського господарства. Для оцінки ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, застосовують агрометеорологічний аналіз. Цей метод передбачає використання історичних метеорологічних даних та прогнозів, що допомагають оцінити ймовірність посух, злив, заморозків та інших погодних аномалій. Сучасні сис-

теми прогнозування дозволяють більш точно передбачати можливі природні загрози та завчасно адаптувати сільськогосподарські процеси [5, 21, 35].

Ще одним підходом до оцінювання ризиків є експертний аналіз, який передбачає залучення фахівців у галузі агрономії, економіки та управління. Досвідчені спеціалісти можуть на основі власних знань та аналізу ринку прогнозувати можливі ризики та пропонувати ефективні стратегії їхнього зниження. Цей метод особливо важливий у періоди нестабільності, коли підприємства потребують швидкого реагування на зміну економічної чи політичної ситуації. Значну роль у сучасному оцінюванні ризиків відіграє використання великих даних та штучного інтелекту. Аналітичні платформи можуть обробляти великі обсяги інформації, виявляти приховані закономірності та прогнозувати можливі ризики з високою точністю. Такі інструменти дозволяють аграріям ухвалювати науково обґрунтовані рішення, що мінімізує вплив негативних факторів та підвищує ефективність ведення господарства.

Отже, оцінювання ризиків у фермерських господарствах потребує комплексного підходу, що поєднує традиційні методи аналізу з сучасними цифровими технологіями. Використання різних інструментів дозволяє аграріям краще прогнозувати можливі загрози та ухвалювати стратегічні рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків. В умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату, економічна нестабільність та військові конфлікти, ефективне управління ризиками є ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу [1, 22, 38].

Одним із важливих інструментів оцінювання ризиків у фермерських господарствах є сценарний аналіз, який передбачає розробку кількох можливих варіантів розвитку подій. Фермери можуть створити оптимістичний, реалістичний і песимістичний сценарії, враховуючи такі фактори, як погодні умови, ціни на продукцію, витрати на матеріально-технічне забезпечення тощо. Наприклад, у разі несприятливих погодних умов можна заздалегідь розрахувати потенційні втрати та визначити заходи для їхньої мінімізації. Також широко використовується метод бенчмаркінгу, який дозволяє порівняти ризики та управлінські підходи власного господарства з іншими успішними

підприємствами. Вивчаючи досвід передових агрофірм, фермери можуть запозичити ефективні стратегії управління ризиками та адаптувати їх до власних умов. Наприклад, аналіз практик страхування врожаю або використання новітніх агротехнологій допоможе мінімізувати втрати від несприятливих зовнішніх факторів [6, 40].

Ще одним сучасним методом оцінювання ризиків є інтегрований ризик-менеджмент, який поєднує в собі аналіз різних видів загроз і вироблення комплексної стратегії їхнього зниження. У межах цього підходу ризики розглядаються не окремо, а як взаємопов'язані фактори, що впливають на загальну ефективність господарства. Наприклад, зміна клімату може впливати не лише на врожайність, а й на доступність водних ресурсів, що, у свою чергу, вплине на собівартість продукції. Оцінювання ризиків також може здійснюватися за допомогою програмного забезпечення та цифрових платформ. Наприклад, використання спеціалізованих фінансових моделей або агрономічних симуляторів допомагає прогнозувати зміни у виробничих процесах і оцінювати потенційні втрати. Деякі платформи пропонують автоматизоване моделювання ризиків на основі історичних даних, дозволяючи аграріям ухвалювати зважені рішення в умовах невизначеності.

У багатьох розвинених країнах поширеною практикою є страхування аграрних ризиків, що є одним із методів їхнього оцінювання та мінімізації. Використання страхових продуктів, таких як страхування врожаю від посухи чи страхування доходу фермерського господарства, дозволяє зменшити фінансові наслідки непередбачуваних подій. Аналіз страхових тарифів і умов страхування допомагає визначити, які ризики є найбільш критичними та потребують додаткового захисту. Окрему увагу варто приділити соціальним ризикам, пов'язаним із нестачею кваліфікованих кадрів, зміною трудового законодавства або міграцією робочої сили. У зв'язку з цим аграрні підприємства можуть оцінювати ризики втрати персоналу та розробляти стратегії мотивації та навчання працівників. Інвестиції в людський капітал є важливим інструментом зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю трудових ресурсів [9, 41].

Отже, оцінювання ризиків у фермерських господарствах є багатовимірним процесом, який включає аналіз природних, економічних, технологічних і соціальних загроз. Використання сучасних методів аналізу та цифрових технологій допомагає аграріям ефективніше прогнозувати ризики та мінімізувати їхній вплив. Комплексний підхід до оцінювання ризиків є основою для стабільного розвитку фермерських господарств у сучасних умовах економічної та кліматичної нестабільності.

1.3. Сучасні підходи до управління ризиками в аграрному секторі

Аграрний сектор є однією з найбільш уразливих галузей економіки, оскільки залежить від природних, економічних та соціальних факторів. Сучасні виклики, такі як зміни клімату, нестабільність ринкових цін, воєнні дії та дефіцит ресурсів, вимагають впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Завдяки розвитку технологій та нових методів аналізу ризиків, аграрні підприємства можуть мінімізувати негативні наслідки невизначеності та підвищити свою конкурентоспроможність. Одним із ключових підходів до управління ризиками є впровадження цифрових технологій, які дозволяють збирати, аналізувати та прогнозувати потенційні загрози. Використання великих даних та штучного інтелекту дає змогу фермерам оцінювати вплив погодних умов, зміни цін на сировину та інші ризикові фактори в реальному часі. Наприклад, супутниковий моніторинг та автоматизовані метеостанції допомагають визначати рівень вологості ґрунту, що дозволяє оптимізувати полив і зменшити ризики посухи.

Ще одним важливим інструментом є диверсифікація виробництва. Замість того, щоб зосереджуватися на одному виді культури, фермерські господарства можуть вирощувати кілька різних сільськогосподарських культур, що дозволяє зменшити ризики втрат через несприятливі кліматичні умови або падіння цін на певну продукцію. Також зростає популярність органічного землеробства, яке не лише підвищує стійкість господарств до ринкових коливань, а

й дозволяє отримувати вищу додану вартість. Фінансові механізми, зокрема аграрне страхування, відіграють важливу роль у зниженні ризиків. Сучасні страхові продукти включають страхування врожаю від посухи, граду, заморозків та інших природних катаклізмів. Крім того, існують інструменти страхування доходів фермерських господарств, які допомагають компенсувати фінансові втрати через коливання ринкових цін. У багатьох країнах страхові компанії використовують технології аналізу даних для визначення індивідуальних ризиків господарств і розрахунку оптимальних тарифів [3, 13, 19].

Ще одним підходом до управління ризиками є застосування концепції стійкого розвитку та адаптивного управління. Це передбачає впровадження інноваційних технологій, які допомагають зменшити залежність аграрного виробництва від зовнішніх факторів. Наприклад, системи точного землеробства дозволяють використовувати добрива та засоби захисту рослин більш ефективно, зменшуючи витрати та екологічний вплив. Крім того, застосування біотехнологій і селекції дозволяє створювати більш стійкі до хвороб і погодних змін сорти сільськогосподарських культур. Управління ризиками також передбачає активне використання методів стратегічного планування та прогнозування. Аграрні підприємства дедалі частіше застосовують сценарний аналіз, що дає змогу підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Наприклад, розробка сценаріїв на випадок різкого зростання цін на добрива чи змін у міжнародній торгівлі допомагає аграріям адаптувати свою стратегію до нових умов і зменшити фінансові втрати.

Відповідно сучасне управління ризиками в аграрному секторі базується на інтеграції технологій, фінансових механізмів та стратегічного планування. Використання цифрових рішень, диверсифікації, страхування та сталого розвитку дає змогу мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз і підвищити ефективність аграрного бізнесу. У нинішніх умовах глобальної нестабільності гнучкість та інноваційний підхід до управління ризиками є запорукою успіху фермерських господарств.

Ще одним важливим аспектом сучасного управління ризиками є роль державної підтримки аграрного сектору. У багатьох країнах уряди пропонують різноманітні програми субсидій, податкових пільг та фінансових інструментів для фермерських господарств. Це дає змогу не лише знизити фінансові навантаження на аграріїв, а й сприяє розвитку більш стійких і адаптивних моделей господарювання. Наприклад, урядові програми з компенсації частини витрат на страхування чи закупівлю нової техніки допомагають зменшити загальні витрати і забезпечити більш стабільні доходи. Управління ризиками у сільському господарстві не обмежується лише фінансовими інструментами чи технологіями. Останнім часом набуває популярності концепція колективного управління ризиками, що передбачає об'єднання фермерів у кооперативи або асоціації для спільного подолання труднощів. Такі об'єднання дають можливість знижувати ризики за рахунок спільних закупівель, колективного страхування або спільної збутової діяльності. Кооперативи забезпечують аграріям більшу стійкість до ринкових коливань і природних катаклізмів завдяки спільним ресурсам та підтримці [10, 40].

Зростання важливості сталого землеробства і екологічних ініціатив стало ключовим фактором у зміні підходів до управління ризиками. Впровадження екологічно чистих технологій не лише допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й дозволяє знизити ризики, пов'язані з деградацією ґрунтів, забрудненням водних ресурсів та іншими екологічними загрозами. Наприклад, сівозміни, мінімальна обробка ґрунту та використання органічних добрив допомагають покращити родючість землі та знизити вразливість до природних катаклізмів, таких як посухи чи зливи. Також важливим інструментом управління ризиками є постійний моніторинг та аналіз інформації про ринок і погодні умови. Вдосконалення систем прогнозування, на основі яких аграрії можуть отримати точніші дані про зміни в погоді, коливання цін на продукцію або зміни в державних регулюваннях, дозволяє значно знизити рівень невизначеності. Впровадження таких технологій для моніторингу стану полів або аналізу ринкових трендів за допомогою

алгоритмів машинного навчання, забезпечує фермерів своєчасною і точною інформацією для ухвалення рішень.

Враховання соціальних факторів стає дедалі важливішим у сучасних підходах до управління ризиками. Ризики, пов'язані з трудовими ресурсами, змінами у соціальній політиці або соціальними протестами, можуть мати значний вплив на сільськогосподарське виробництво. Аграрії мають враховувати такі фактори, як демографічні зміни, міграційні процеси або рівень освіти робочої сили, адже вони можуть суттєво впливати на здатність господарств залучати кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим важливою частиною стратегії управління ризиками є інвестиції в людський капітал і створення комфортних умов праці для працівників. Окремо варто зазначити роль агрополітики у формуванні ризиків у аграрному секторі. Зміни у законодавстві, нові екологічні норми, зміни у тарифах на енергоносії або в умовах імпорتنих обмежень можуть вплинути на економічну стабільність фермерських господарств. Тому важливою частиною управління ризиками є здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховувати тенденції розвитку агрополітики і бути готовими до миттєвих змін у зовнішніх умовах. Створення стійких правових і фінансових механізмів захисту від цих ризиків також є важливим елементом загальної стратегії управління ризиками [23, 28].

Отже, сучасні підходи до управління ризиками в аграрному секторі є багатогранними та включають використання передових технологій, фінансових інструментів, екологічно сталих практик, а також стратегічного планування і кооперації. Кожен з цих підходів є важливим елементом у створенні стійкої та ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє фермерським господарствам мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз та забезпечити сталий розвиток у складних економічних і природних умовах.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Організація управління бізнес-процесами у фермерському господарстві

Сучасне аграрне виробництво вимагає ефективного управління бізнес-процесами, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та кліматичних змін. ФГ "Ялинівське 2007" активно застосовує системний підхід до організації виробництва, що сприяє його сталому розвитку. Бізнес-процеси охоплюють усі ключові аспекти: планування посівної кампанії, закупівлю ресурсів, догляд за посівами, збір врожаю, логістику, збут продукції і фінансовий менеджмент. Оптимізація цих процесів дозволяє підприємству мінімізувати витрати, підвищити продуктивність, покращити якість продукції та забезпечити стабільні фінансові показники.

Чітке управління бізнес-процесами допомагає ФГ "Ялинівське 2007" підвищувати ефективність використання ресурсів та стабільно розвиватися. Завдяки раціональному використанню технологій, зменшенню витрат і впровадженню стандартів якості підприємство посилює свою конкурентоспроможність. Подальша цифровізація та автоматизація процесів можуть стати додатковим фактором зростання та забезпечити господарству ще більшу адаптивність до змін аграрного ринку.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» здебільшого розташоване в околиці села Ялинівка у Поліському регіоні та зареєстроване в Житомирському районі. До початку повномасштабного вторгнення воно функціонувало в Пулинському районі Житомирської області. Однак після проведення територіальної реформи цей район було укрупнено, і він увійшов до складу новоствореного Житомирського району.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» здебільшого займається вирощуванням зернових та олійних культур. Його бізнес-процеси охоплюють усі ключові етапи виробництва, управління ресурсами, логістику та фінансове планування. Основні бізнес-процеси представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні бізнес-процеси ФГ «Ялинівське 2007»

Бізнес-процес	Опис
Виробничий процес	Посів, догляд, збирання урожаю
Логістика та зберігання	Транспортування, зберігання продукції
Закупівля ресурсів	Закупівля насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів
Управління персоналом	Найм, навчання, мотивація працівників
Фінансовий менеджмент	Бухгалтерський облік, звітність, контроль витрат
Маркетинг і збут	Реалізація продукції, робота з клієнтами

ФГ «Ялинівське 2007» має чітко структуровані бізнес-процеси, що охоплюють усі аспекти аграрної діяльності, що сприяє ефективному управлінню підприємством. ФГ «Ялинівське 2007» займається вирощуванням зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) та олійних (соняшник, ріпак) культур. Основні процеси поділяються на виробничі, управлінські та допоміжні. Чітке управління бізнес-процесами допомагає ФГ "Ялинівське 2007" підвищувати ефективність використання ресурсів та стабільно розвиватися. Завдяки раціональному використанню технологій, зменшенню витрат і впровадженню стандартів якості підприємство посилює свою конкурентоспроможність. Подальша цифровізація та автоматизація процесів можуть стати додатковим фактором зростання та забезпечити господарству ще більшу адаптивність до змін аграрного ринку.

Таблиця 2.2

Особливості виробничих, управлінських та допоміжних бізнес-процесів у ФГ "Ялинівське 2007"

Категорія бізнес-процесів	Основні процеси
Виробничі	Обробіток ґрунту, посів, догляд за культурами, внесення добрив, збирання врожаю
Управлінські	Планування діяльності, фінансовий менеджмент, облік і контроль, маркетинг і збут
Допоміжні	Закупівля насіння та добрив, технічне обслуговування обладнання, управління персоналом

Розподіл бізнес-процесів у ФГ "Ялинівське 2007" дозволяє ефективно організувати роботу підприємства, забезпечуючи взаємодію виробничої, управлінської та допоміжної діяльності. Виробничі процеси є основою діяльності господарства, а управлінські та допоміжні процеси сприяють їхній ефективній реалізації. Впровадження сучасних технологій та оптимізація допоміжних процесів дозволяють покращити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Управління бізнес-процесами у ФГ "Ялинівське 2007" вимагає чіткої координації між різними відповідальними особами. Голова фермерського господарства здійснює стратегічне керівництво та приймає ключові рішення щодо розвитку підприємства. Його заступники з виробництва та постачання координують технологічні процеси, контроль якості продукції, матеріально-технічне забезпечення та реалізацію врожаю. Головний бухгалтер відповідає за

фінансове управління, облік витрат і доходів, що впливає на фінансову стійкість підприємства.

Ключову роль у виробничих процесах відіграє головний агроном, який планує агротехнологічні заходи, а головний інженер контролює технічний стан обладнання та сільськогосподарської техніки. Бригадир тракторно-рільничої бригади організовує роботу польових бригад, що забезпечує своєчасне виконання всіх виробничих операцій. Завдяки злагодженій роботі всіх відповідальних осіб фермерське господарство може ефективно реалізовувати свої бізнес-процеси, забезпечуючи стабільне виробництво та конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.3

Відповідальні за окремі бізнес-процеси ФГ «Ялинівське 2007»

Бізнес-процес	Ключові етапи	Відповідальні особи
Виробництво зернових	Підготовка ґрунту → Посів → Догляд за посівами → Збирання врожаю	Головний агроном, бригадир
Виробництво олійних	Підготовка ґрунту → Посів → Догляд за посівами → Збирання врожаю	Головний агроном, бригадир
Логістика та збут	Зберігання → Транспортування → Реалізація продукції	Заступник голови з постачання та збуту
Управління фінансами	Облік витрат → Бюджетування → Контроль фінансових потоків	Головний бухгалтер

Бізнес-процеси фермерського господарства мають чітку структуру, зокрема виробництво зернових та олійних культур. Логістика і збут є важливими етапами, оскільки формують дохід підприємства.

Блок 1 «Виробничий процес»
включає підпроцеси: посів, догляд, збирання врожаю.

Рис. 2.1. Карта бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007»

Карта бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» відображає всі основні етапи діяльності підприємства, що сприяють ефективному управлінню та оптимізації його виробничих і господарських процесів. Вона включає процеси від планування та підготовки ґрунту до збору та реалізації врожаю. Ключовими є агротехнічні операції, такі як посів, обробка полів, внесення добрив, боротьба з шкідниками та хворобами, а також впровадження інноваційних методів ведення сільського господарства для підвищення врожайності.

Завдяки карті бізнес-процесів, фермерське господарство «Ялинівське 2007» може чітко відслідковувати та координувати всі етапи операційної діяльності, покращуючи взаємодію між підрозділами, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Важливими аспектами є також логістика постачання матеріальних ресурсів та збуту готової продукції, що дозволяє ефективно взаємодіяти з постачальниками та споживачами.

Карта бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» є потужним інструментом управління, який дозволяє систематизувати і спростити всі етапи діяльності підприємства. Вона дає змогу чітко візуалізувати основні процеси, що відбуваються в господарстві, від підготовки земель до реалізації продукції. Завдяки карті можна швидко виявити вузькі місця в роботі, які потребують оптимізації, а також визначити ключові фактори, що впливають на ефективність виробництва. Це дозволяє аграрному підприємству своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.

Крім того, карта бізнес-процесів допомагає у стратегічному управлінні підприємством, оскільки вона є основою для моніторингу та контролю результатів діяльності. Вона забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів, сприяє поліпшенню комунікацій і координації між різними рівнями управління. Це особливо важливо для фермерського господарства «Ялинівське 2007», оскільки дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

У ФГ «Ялинівське 2007» сформована ефективна управлінська структура, що дозволяє розподілити функціональні обов'язки та забезпечити ефективну роботу господарства.

ФГ «Ялинівське 2007» має чітку систему управління бізнес-процесами. Чіткий розподіл ролей серед керівників сприяє ефективному контролю за виробничими циклами. Аналіз показав позитивну динаміку розвитку, зокрема підвищення урожайності та доходу підприємства. Для подальшого розвитку доцільно впроваджувати цифрові технології та удосконалювати логістичні процеси.

Таблиця 2.4

Розподіл управлінських ролей та відповідальності у ФГ «Ялинівське 2007»

Посада	Основні функції	Відповідальність
Голова господарства	Загальне керівництво, стратегічний розвиток	Прийняття стратегічних рішень
Заступник голови з виробництва	Координація виробничих процесів, контроль технологій	Впровадження сучасних технологій
Заступник голови з постачання та збуту	Закупівлі, маркетинг, продаж продукції	Контроль ринків збуту
Головний бухгалтер	Фінансова звітність, податкова політика	Звітування та податковий облік
Головний агроном	Агротехнології, вибір культур, аналіз ґрунтів	Планування виробничого процесу
Головний інженер	Обслуговування техніки, контроль ПММ	Технічне забезпечення
Бригадир тракторно-рільничої бригади	Організація роботи механізаторів, планування робіт	Виконання польових робіт

Організація управління бізнес-процесами у ФГ «Ялинівське 2007» є структурованою та охоплює всі основні сфери діяльності. Управлінські ролі чітко розподілені між керівництвом, що дозволяє ефективно контролювати бізнес-процеси. Аналіз показників за 2020-2024 рр. демонструє стабільне зростання виробничих і фінансових результатів. Застосування сучасних підходів до менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці та рентабельності господарства. Таким чином, організація управління бізнес-процесами у ФГ

«Ялинівське 2007» є ефективною та дозволяє підприємству розвиватися в умовах сучасного аграрного ринку.

2.2. Оцінка ефективності використання ресурсів та системи менеджменту у ФГ "Ялинівське 2007"

Оцінка ефективності використання ресурсів у фермерському господарстві «Ялинівське 2007» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє визначити рівень продуктивності земельного банку, трудових та матеріальних ресурсів, а також виявити резерви для підвищення рентабельності господарської діяльності. Аналіз ефективності дає змогу оцінити, наскільки оптимально використовується земельний фонд, чи доцільно розподілені ресурси між різними видами угідь і які економічні наслідки має трансформація структури землекористування.

Система менеджменту у ФГ «Ялинівське 2007» безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, адже грамотне управління дозволяє мінімізувати витрати, покращити організацію виробничих процесів та підвищити адаптивність господарства до ринкових умов. Оцінка ефективності менеджменту допомагає виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень, визначити необхідність змін у стратегії розвитку та сприяти впровадженню сучасних підходів до управління, таких як Lean-методи або цифровізація агробізнесу. Таким чином, комплексна оцінка ефективності ресурсів та менеджменту є важливим інструментом для стратегічного планування та підвищення стійкості підприємства.

Земельні ресурси фермерського господарства «Ялинівське 2007» є основою його виробничого потенціалу та відіграють визначальну роль у формуванні економічної ефективності діяльності. Динаміка змін у структурі землекористування свідчить про переорієнтацію господарства на інтенсивне використання ріллі, що дозволяє збільшити обсяги вирощуваної продукції, але водночас скорочення площ пасовищ, сінокосів та лісових угідь може впливати на екологічну стійкість. Раціональне управління земельним банком, впровадження сучасних

агротехнологій та оптимізація сівозміни є ключовими факторами підвищення продуктивності використання земельних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Потенціал земельного банку фермерського господарства "Ялинівське 2007" у динаміці

Ресурсні індикатори	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р. у відсотках
Загальний земельний ресурс у користуванні, га	971,8	1075,4	965,5	99,35
- угіддя для сільськогосподарського виробництва	919,8	1027,1	920,3	100,05
- рілля	801,5	1004,6	903,2	112,7
- пасовища і сади	58,3	19,0	15,7	26,93
- сінокос	26,8	3,8	2,2	8,2
- ліси	32,5	-	-	-

У період 2020-2024 рр. загальний земельний ресурс фермерського господарства «Ялинівське 2007» зазнав незначного скорочення - на 0,65%, що свідчить про певну стабільність у землекористуванні. При цьому площа сільськогосподарських угідь зросла на 0,05%, а площа ріллі збільшилася на 12,7%, що вказує на активне розширення оброблюваних земель. Водночас

суттєво скоротилися площі пасовищ та садів - на 73,07%, а також сінокосів - на 91,8%, що свідчить про зміну структури землекористування на користь більш інтенсивного використання земель для рільництва.

Втрата лісових угідь у структурі земельного банку до 2022 року, ймовірно, пов'язана з адміністративно-правовими чи господарськими змінами. Водночас зростання площі ріллі може бути наслідком адаптації господарства до ринкових умов, оптимізації виробничих процесів та зміни пріоритетів у структурі вирощуваних культур. Загалом зміни в динаміці землекористування свідчать про поступове нарощування виробничого потенціалу господарства, хоча суттєве скорочення природних угідь може впливати на екологічну стійкість та довгострокову продуктивність земель.

Спеціалізація аграрного бізнесу у ФГ «Ялинівське 2007» відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробництва, оскільки дозволяє зосередити ресурси на найбільш продуктивних культурах, удосконалювати технології їх вирощування та мінімізувати витрати. Основний акцент на зернових та технічних культурах сприяє стабільному отриманню доходів завдяки високому попиту на ці види продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак надмірна спеціалізація може призводити до залежності від ринкової кон'юнктури та кліматичних ризиків, що робить необхідним впровадження елементів диверсифікації.

Диверсифікація у господарстві, зокрема розширення асортименту продукції за рахунок ярого ячменю, гороху, овочів та фруктів, дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін і врожайності. Вона сприяє збільшенню загальної виручки та забезпечує підприємству більшу гнучкість у стратегічному плануванні. Крім того, диверсифікація допомагає оптимізувати використання земельних ресурсів та покращити стійкість ґрунтів завдяки більш збалансованим сівозмінам. Таким чином, поєднання спеціалізації на високорентабельних культурах із впровадженням нових напрямів виробництва є оптимальною стратегією для довгострокового розвитку ФГ «Ялинівське 2007».

Динаміка і структура виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ „ЯЛІНІВСЬКЕ 2007”

Від від продажу:	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
зернових і зернобобових	10254,4	11655,3	12458,3	15041,3	16322,3
озимої пшениці	10458,3	11027,2	11025,3	11592,6	12050,4
ярого ячменю	0	0	1028,3	1351,6	1254,6
гороху	0	0	985,4	1103,1	987,2
кукурудзи на зерно	1325,1	1335,3	2547,3	3452,2	3254,3
технічних культур	1254,2	1558,3	1752,2	2721,3	2957,4
овочів відкритого ґрунту, картоплі, фруктів	0	0	1005,3	1131,6	1165,6

Аналіз динаміки виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Ялінівське 2007» у 2020–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання доходів. Основну частку виручки традиційно забезпечують зернові та зернобобові культури, виручка від яких зросла з 10254,4 тис. грн у 2020 році до 16322,3 тис. грн у 2024 році, що підтверджує ефективність їх вирощування та зростаючий попит на ринку. Найбільш стабільною у структурі реалізації залишається озима пшениця, яка забезпечує значну частину доходу, поступово збільшуючи обсяги продажу.

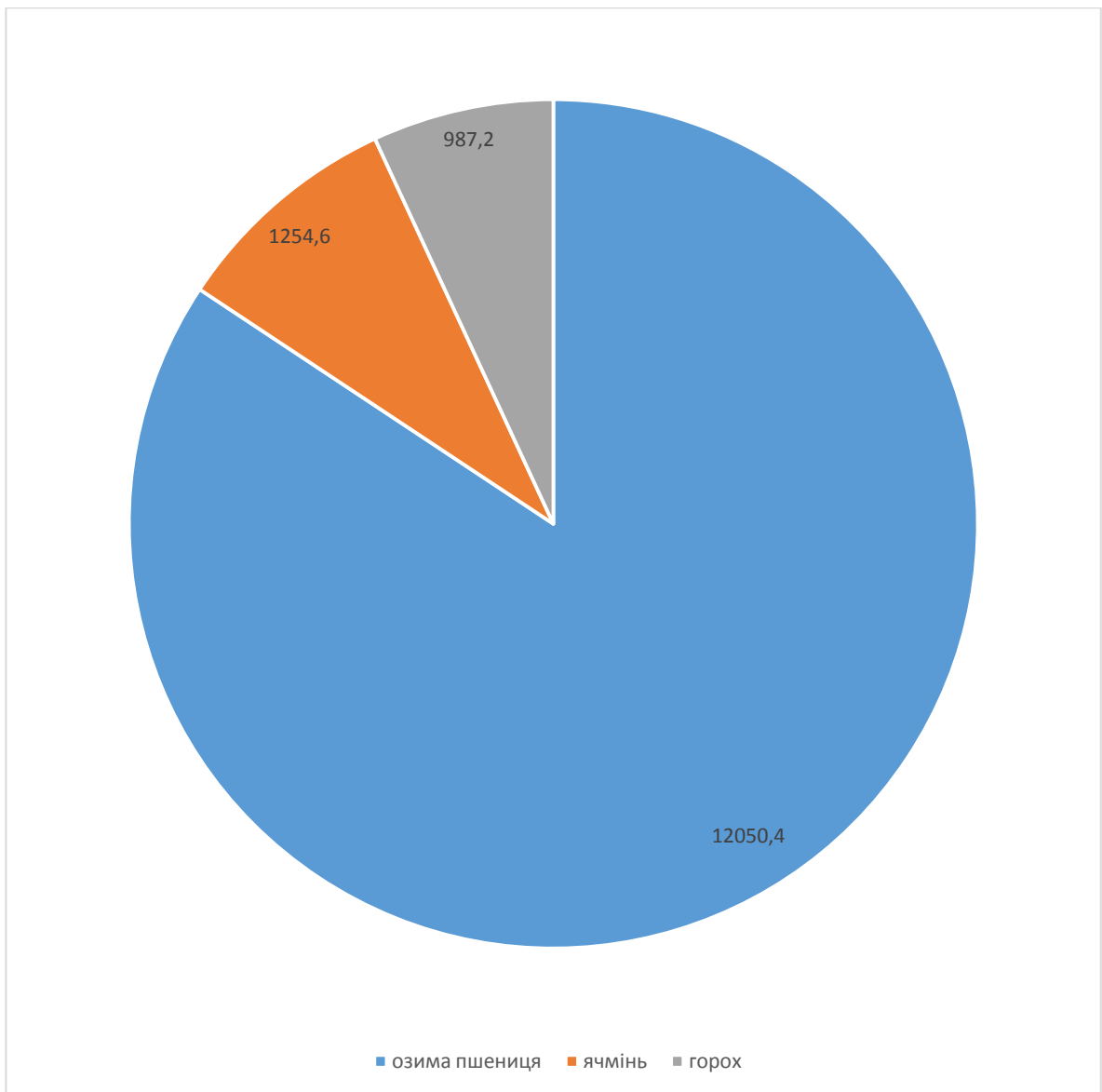


Рис. 2.2. Структура виручки від реалізації зернових та зернобобових культур у 2024 році

Значну динаміку зростання демонструє виручка від продажу кукурудзи на зерно, яка зросла більше ніж удвічі - з 1325,1 тис. грн у 2020 році до 3254,3 тис. грн у 2024 році. Починаючи з 2022 року, господарство також почало реалізовувати ярий ячмінь та горох, що свідчить про розширення асортименту продукції та спроби диверсифікації виробництва. Збільшення доходів від технічних культур (соняшник, ріпак) також є позитивним сигналом, оскільки ця продукція має високу рентабельність та значний експортний потенціал.

Окремо слід відзначити поступове зростання виручки від реалізації овочів, картоплі та фруктів, які почали приносити дохід лише з 2022 року, досягнувши 1165,6 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про розвиток нових напрямів у діяльності господарства та пошук альтернативних джерел прибутку. Загалом, позитивна динаміка виручки вказує на ефективність виробничих і маркетингових рішень, проте подальше зростання вимагатиме удосконалення технологій вирощування, підвищення продуктивності земельного банку та оптимізації логістики збуту продукції.

Економічна ефективність використання основного капіталу у ФГ «Ялинівське 2007» відіграє визначальну роль у підвищенні продуктивності та рентабельності аграрного виробництва. Рациональне використання основних засобів, таких як техніка, обладнання, будівлі та споруди, дозволяє знизити виробничі витрати, оптимізувати технологічні процеси та підвищити якість продукції. Високий рівень ефективності основного капіталу сприяє зростанню доходів господарства, оскільки забезпечує максимальну віддачу від вкладених інвестицій. Водночас застаріле обладнання або неефективне використання матеріальних ресурсів може призводити до збільшення витрат, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Інвестиції в модернізацію основного капіталу, зокрема в оновлення сільськогосподарської техніки, удосконалення систем зрошення та впровадження цифрових технологій, сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню втрат. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити врожайність, зменшити залежність від погодних умов і покращити загальну конкурентоспроможність господарства. Крім того, ефективне управління основним капіталом передбачає розумний баланс між капіталовкладеннями та економічною віддачею, що є ключовим фактором для стійкого розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Економічна ефективність використання основного капіталу у ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Валова продукція на 100 гектарів аграрних угідь-постійні ціни, тис. грн.	501,9	389,7	440,7	518,2	485,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7050,2	7134,1	7535,3	7366,6	7258,5
Індикатор фондоємності, грн	19,82	25,13	22,56	19,07	18,23
Індикатор фондоддачі, грн.	4,83	3,65	4,25	5,55	5,49

Аналіз економічної ефективності використання основного капіталу у ФГ «Ялинівське 2007» свідчить про певні коливання основних показників у 2020–2024 роках. Валова продукція на 100 гектарів аграрних угідь за постійними цінами демонструє нестабільну динаміку. Так, після зниження в 2021 році (389,7 тис. грн) відбулося поступове зростання у 2022–2023 роках, досягнувши піку в 2023 році (518,2 тис. грн), однак у 2024 році показник знизився до 485,2 тис. грн. Це може бути пов'язано зі змінами у структурі виробництва, агрокліматичними умовами або ефективністю використання ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період не зазнала суттєвих змін, залишаючись у межах 7050-7535 тис. грн, що свідчить про стабільну інвестиційну політику підприємства щодо матеріально-технічної бази. Однак індикатор фондоємності, який відображає витрати основного капіталу на одиницю продукції, показав спад з 25,13 грн у 2021 році до 18,23 грн у 2024 році, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів. Водночас, коефіцієнт фондоддачі (віддача основних засобів у розрахунку на 1 грн основного капіталу) зріс з 3,65 грн у 2021 році до 5,49 грн у 2024 році, що є

позитивною тенденцією та вказує на підвищення продуктивності використання основних фондів (рис. 2.3).

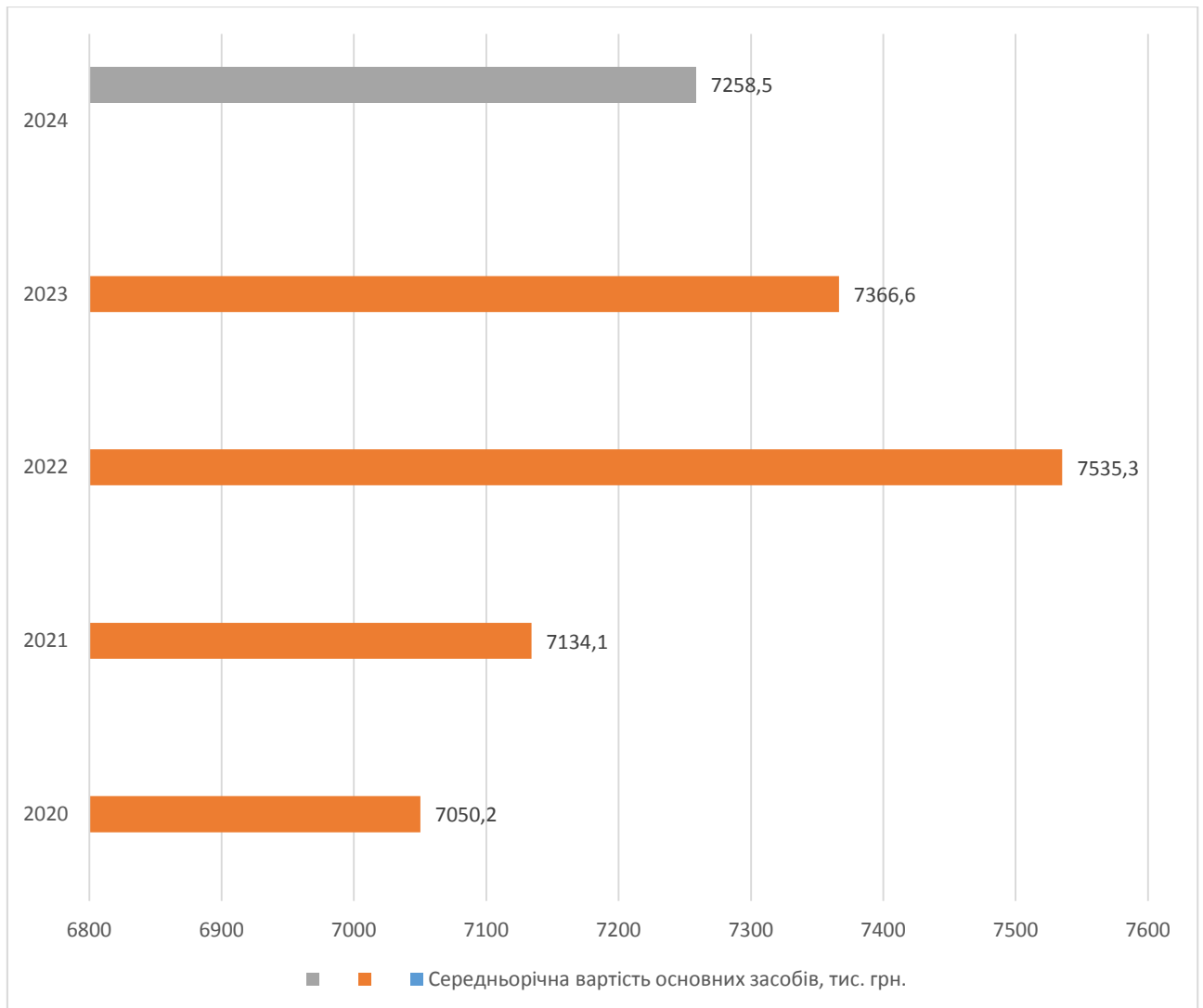


Рис. 2.3. Динаміка середньорічної вартості основних фондів ФГ «Ялинівське 2007»

У цілому результати аналізу вказують на покращення ефективності використання основного капіталу у ФГ «Ялинівське 2007», особливо у 2023–2024 роках. Зменшення фондоемності та зростання фондівдачі свідчать про ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності основних засобів. Проте зниження валової продукції в 2024 році може вказувати на необхідність подальших інвестицій у модернізацію техніки, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів, що дозволить

зміцнити стійкість господарства та забезпечити зростання економічних показників у майбутньому.

2.3. Аналіз ключових ризиків фермерського господарства в умовах воєнного стану та організація системи ризик-менеджменту

Аналіз ключових ризиків фермерського господарства в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення стійкості агробізнесу. Воєнні дії спричиняють значні загрози, такі як порушення логістики, нестача робочої сили, коливання цін на агропродукцію та зростання вартості виробничих ресурсів. Додаткові ризики включають пошкодження сільськогосподарської техніки, зменшення доступу до кредитних ресурсів та високі інфляційні процеси. Тому системний аналіз ризиків дозволяє виявити найвразливіші аспекти діяльності господарства та розробити адаптивні стратегії управління.

Організація системи ризик-менеджменту у ФГ «Ялинівське 2007» передбачає застосування комплексного підходу до запобігання та мінімізації можливих втрат. До ключових інструментів належать диверсифікація виробництва, страхування врожаю, залучення альтернативних джерел фінансування та оптимізація логістичних процесів. Використання сучасних технологій моніторингу, аналітики ринку та адаптації агротехнологій дозволяє підвищити стійкість підприємства до кризових явищ. Ефективна система ризик-менеджменту допоможе господарству не лише зменшити втрати, а й зберегти конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних сільськогосподарських культур. В умовах воєнного стану підприємство стикається з численними ризиками, що впливають на його фінансову стабільність та ефективність діяльності. Метою даного розділу є ідентифікація основних ризиків, оцінка їх впливу та розробка заходів ризик-менеджменту.

Основні ризики діяльності підприємства можна розділити на кілька груп: виробничі, фінансові, логістичні та соціально-економічні.

Таблиця 2.8

Динаміка впливу основних ризиків на діяльність ФГ «Ялинівське 2007», у балах (1 – мінімальний вплив, 5 – критичний вплив)

Ризики	2020	2021	2022	2023	2024
Виробничі (погодні умови, шкідники)	3	4	5	4	4
Фінансові (інфляція, кредитні ставки)	2	3	4	5	5
Логістичні (перебої з постачанням)	2	3	5	5	4
Соціально-економічні (кадрові проблеми, мобілізація)	1	2	4	5	5

Аналіз динаміки впливу основних ризиків на діяльність ФГ «Ялинівське 2007» свідчить про зростання загального рівня загроз у період 2022-2024 років, що пов'язано з військовими діями та їх наслідками. Виробничі ризики залишаються стабільно високими, особливо у 2022 році, що може бути наслідком несприятливих погодних умов та підвищеної активності шкідників. Фінансові ризики демонструють суттєве зростання – якщо у 2020 році їх вплив був незначним, то у 2023-2024 роках вони досягли критичного рівня через інфляцію та збільшення вартості кредитних ресурсів.

Особливу загрозу для господарства становлять логістичні та соціально-економічні ризики, які різко зросли після 2021 року. Перебої у постачанні насіння, добрив та пального значно ускладнили виробничий процес у 2022-2023 роках, проте у 2024 році ситуація частково стабілізувалася. Найдинамічніше зросли соціально-економічні ризики – якщо у 2020 році їх вплив був мінімальним, то у 2023-2024 роках вони досягли критичного рівня через

кадрові втрати та мобілізацію. Ці дані підкреслюють необхідність розробки дієвої системи ризик-менеджменту для забезпечення стабільності підприємства.

З аналізу видно, що найбільше зросли фінансові та логістичні ризики, що пов'язано з інфляцією, збільшенням цін на паливе та перебоями у постачанні матеріалів. Виробничі ризики також залишаються високими через складні погодні умови та загрозу знищення врожаю. Соціально-економічні ризики стали критичними через мобілізацію та дефіцит кадрів.

Фінансові ризики значно вплинули на економічні показники підприємства, що відображено у наступній таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових показників ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Собівартість 1 га, тис. грн.	12,3	13,5	15,8	18,2	20,5
Рентабельність, %	14,6	12,5	8,2	5,6	4,2

Різне зростання собівартості виробництва (на 66,7% у 2024 році порівняно з 2020 роком) та зниження чистого прибутку свідчать про критичний вплив фінансових ризиків. Зниження рентабельності з 14,6% до 4,2% свідчить про необхідність перегляду фінансової стратегії підприємства.

Збої у логістиці значно ускладнили постачання сировини та реалізацію продукції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка логістичних витрат ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на	1,2	1,5	2,3	3,4	4,1

логістику, млн. грн.					
Час доставки продукції, днів	5	7	10	15	14

Витрати на логістику зросли більш ніж у 3 рази за 5 років, що значно знижує конкурентоспроможність продукції. Час доставки продукції також суттєво збільшився, що негативно впливає на стабільність поставок.

З метою зниження ризиків необхідно запровадити систему ризик-менеджменту, що включає:

- 1) Диверсифікацію постачальників та ринків збуту.
- 2) Використання страхування для захисту від форс-мажорних обставин.
- 3) Оптимізацію виробничих процесів та впровадження новітніх технологій.

Аналіз ризиків ФГ «Ялинівське 2007» показав значний вплив воєнного стану на фінансову стабільність, виробничі процеси та логістику. Основними проблемами є зростання витрат, перебої в постачанні, зниження рентабельності та кадровий дефіцит. Для зменшення ризиків необхідно впроваджувати комплексні заходи ризик-менеджменту, що допоможуть адаптуватися до нестабільного середовища та зберегти ефективність господарювання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Розробка стратегії ризик-менеджменту з урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз для фермерського господарства

Стратегія ризик-менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості фермерського господарства «Ялинівське 2007» в умовах воєнного стану,

адже вона дозволяє системно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. До зовнішніх факторів належать макроекономічна нестабільність, військові ризики, зміни клімату, коливання цін на агропродукцію та логістичні обмеження. Внутрішні загрози охоплюють управлінські помилки, дефіцит ресурсів, технологічні збої та кадрові проблеми. Ефективна стратегія ризик-менеджменту допомагає не лише зменшити втрати, а й підвищити конкурентоспроможність господарства завдяки швидкій адаптації до змін.

Запровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту дозволить ФГ «Ялинівське 2007» прогнозувати можливі загрози, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити рівень прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це включає застосування страхування, фінансових резервів, диверсифікації виробництва, інноваційних технологій та партнерських програм для зниження ризиків. Впровадження такої стратегії у 2026-2028 рр. сприятиме зменшенню фінансових втрат, забезпеченню стабільності виробництва та зміцненню позицій господарства на аграрному ринку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окрім зменшення втрат, стратегія ризик-менеджменту сприятиме довгостроковій сталості розвитку ФГ «Ялинівське 2007», створюючи основу для гнучкого реагування на непередбачувані виклики. Використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, впровадження сучасних методів аналітики та планування дозволить підвищити ефективність управління. Крім того, активна співпраця з державними та міжнародними програмами підтримки аграрного сектору допоможе зменшити фінансовий тиск і розширити можливості для інвестування в нові технології та альтернативні джерела доходу. Таким чином, стратегічний підхід до управління ризиками стане запорукою не лише виживання, а й стабільного розвитку підприємства в умовах кризових ситуацій.

Для ефективного управління ризиками у ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. проведено аналіз основних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Вони поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

Основні ризики ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр.

Ризики	Характеристика	Ймовірність (0-1)	Потенційні збитки, тис. грн.
Інфляційні ризики	Зростання вартості матеріалів та ПММ	0,7	800
Військові загрози	Руйнування інфраструктури та логістики	0,5	1500
Кліматичні ризики	Засуха, град, заморозки	0,6	1200
Коливання цін на продукцію	Нестабільність ринків	0,8	1000
Дефіцит робочої сили	Мобілізація та міграція	0,4	600

Аналіз ризиків показав, що найвищий рівень загроз становлять інфляційні ризики (0,7) та коливання цін (0,8). У зв'язку з цим підприємство буде розробляти стратегії захисту від економічних чинників, зокрема через хеджування цін і пошук альтернативних постачальників.

Аналіз ризиків фермерського господарства «Ялинівське 2007» засвідчив, що найбільшу загрозу становлять військові ризики та інфляція, оскільки їхні потенційні збитки сягають 1500 тис. грн та 800 тис. грн відповідно, а ймовірність реалізації цих ризиків залишається високою (0,5–0,7). Військові загрози можуть призвести до порушення логістичних процесів, знищення інфраструктури та блокування експорту, що значно вплине на прибутковість підприємства. Інфляційні ризики, у свою чергу, спричиняють зростання витрат на матеріали, паливо та засоби захисту рослин, що безпосередньо вплине на собівартість продукції та фінансові показники господарства (рис. 3.1).

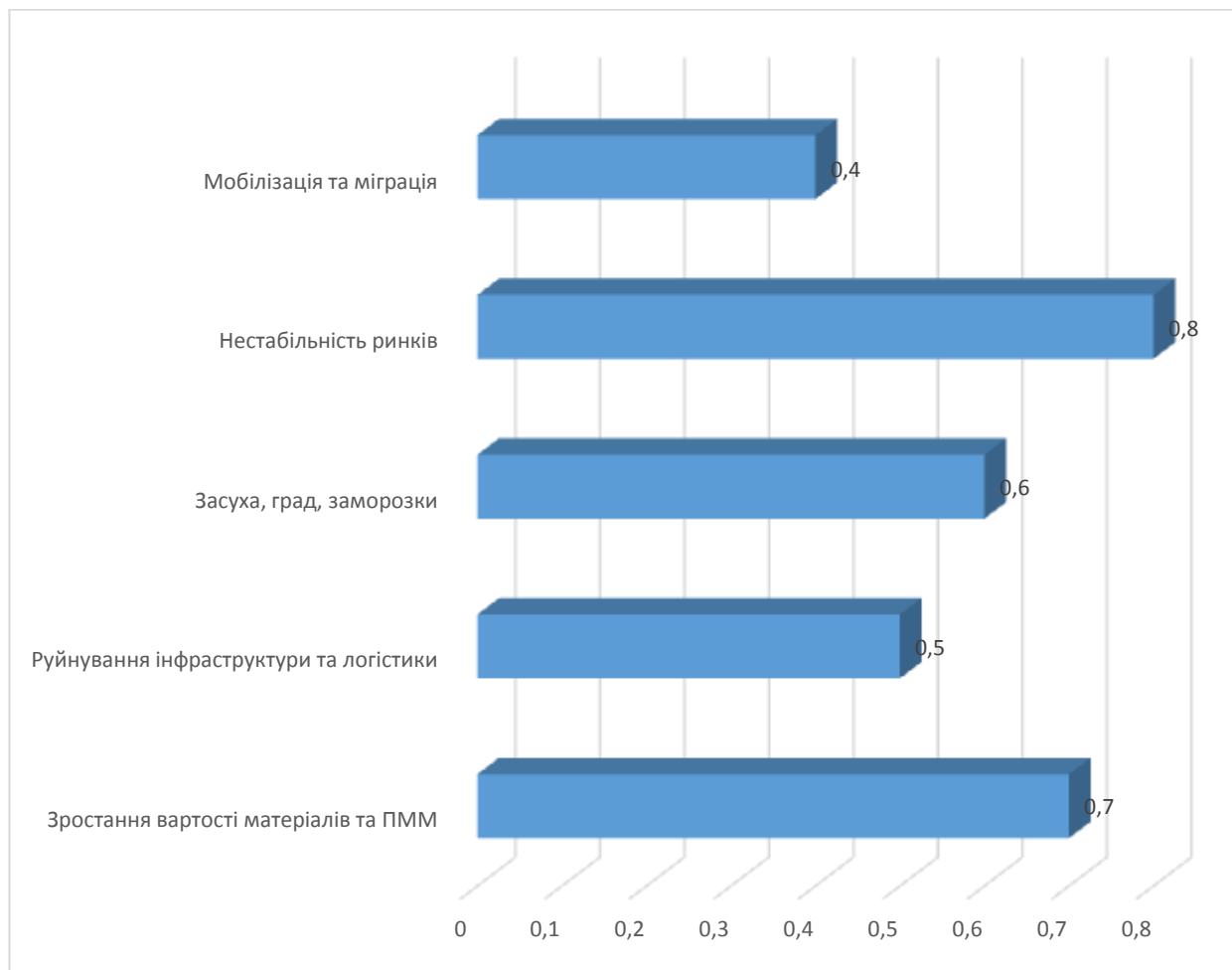


Рис. 3.1. Рейтинг очікуваних ризиків ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр.

Кліматичні ризики та нестабільність ринку також мають високу ймовірність (0,6–0,8) і можуть спричинити втрати на рівні 1000–1200 тис. грн. Екстремальні погодні умови, такі як засуха чи заморозки, загрожують урожайності основних культур, що може знизити загальні обсяги виробництва. Коливання цін на продукцію ускладнює планування доходів і підвищує ризик фінансової нестабільності. Дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією та міграційними процесами, є менш загрозливим у порівнянні з іншими ризиками (ймовірність 0,4, втрати 600 тис. грн), але все ж потребує уваги через потенційне зменшення продуктивності та труднощі у наймі сезонних працівників. У 2026–2028 рр. стратегія ризик-менеджменту має бути спрямована на мінімізацію найбільш ймовірних і фінансово небезпечних загроз шляхом

страхування, контрактного хеджування цін, інвестицій у сучасні технології та розвиток альтернативних логістичних маршрутів.

Для визначення потенційного впливу ризиків на фінансовий стан підприємства здійснено розрахунок можливих втрат та їх покриття.

Таблиця 3.2

Очікувані фінансові втрати та джерела компенсації у 2026-2028 рр., тис. грн.

Рік	Загальні втрати	Очікуване страхове покриття	Власні резерви	Недостатнє покриття
2026	4800	1600	2000	1200
2027	5000	1800	2100	1100
2028	5200	1900	2200	1100

Очікується, що у 2026-2028 рр. підприємство зможе покрити більшість потенційних втрат за рахунок страхових виплат і внутрішніх резервів. Проте залишається дефіцит у середньому 1100-1200 тис. грн на рік, що потребує додаткових заходів – залучення кредитних ліній та диверсифікації джерел доходу.

Аналіз очікуваних фінансових втрат ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. свідчить про поступове зростання загальних втрат з 4800 тис. грн у 2026 році до 5200 тис. грн у 2028 році, що зумовлено можливими економічними та кліматичними ризиками. При цьому страхове покриття та власні резерви частково компенсують ці втрати, але щорічно залишається дефіцит у розмірі 1100-1200 тис. грн, що може негативно вплинути на фінансову стабільність

підприємства. Збільшення власних резервів із 2000 тис. грн у 2026 році до 2200 тис. грн у 2028 році свідчить про активне нарощування фінансової подушки безпеки, однак цього все ще недостатньо для повного покриття можливих збитків.

Для зменшення недостатнього покриття у 2026-2028 рр. необхідно підвищити ефективність механізмів страхування, розширити фінансові резерви та диверсифікувати джерела доходу. Важливим напрямом може стати впровадження партнерських програм із фінансовими установами, що дозволить залучати додаткові кредитні ресурси у разі критичних втрат. Також доцільно посилювати роботу з державними та міжнародними програмами підтримки аграрного бізнесу, що можуть компенсувати частину фінансових ризиків. Загалом, якщо підприємство вдосконалив механізми управління ризиками та фінансовою стабільністю, очікувані втрати у наступні роки будуть менш критичними для його розвитку.

Для мінімізації ризиків підприємство планує реалізацію комплексу стратегічних заходів.

Застосування форвардних контрактів, страхування та диверсифікація культур забезпечать стабільність підприємства. Найефективнішими заходами будуть диверсифікація культур (0,9) і точне землеробство (0,85), що дозволять зменшити втрати та підвищити прибутковість.

Результати оцінки заходів ризик-менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. свідчать, що найефективнішими стратегіями є диверсифікація культур (0,9) та використання системи точного землеробства (0,85). Вирощування різних культур дозволить зменшити залежність від кліматичних ризиків і ринкових коливань, а точне землеробство сприятиме оптимізації ресурсів і підвищенню врожайності. Укладання форвардних контрактів також має високий рівень ефективності (0,8), оскільки дозволяє стабілізувати доходи та зменшити ризики різких цінових коливань на продукцію.

Таблиця 3.3

Заходи ризик-менеджменту та їх ефективність у 2026-2028 рр.

Заходи	Очікуваний ефект	Оцінка ефективності (0-1)
Укладання форвардних контрактів	Стабілізація доходів	0,8
Страховання врожаю та техніки	Зменшення фінансових втрат	0,7
Диверсифікація культур	Підвищення стійкості до кліматичних ризиків	0,9
Запас ПММ та матеріалів на 6 місяців	Зниження залежності від інфляції	0,75
Використання системи точного землеробства	Оптимізація витрат	0,85

Запас паливно-мастильних матеріалів та необхідних ресурсів на 6 місяців (0,75) допоможе знизити вплив інфляційних коливань, забезпечуючи стабільну собівартість виробництва. Страховання врожаю та техніки (0,7) є важливим елементом фінансової безпеки, проте його ефективність дещо нижча через можливі затримки у виплатах та обмеження страхових програм. У 2026-2028 рр. господарство має зосередитися на розширенні диверсифікації виробництва та інвестуванні в інноваційні агротехнології, що забезпечить максимальний ефект у зниженні ризиків та підвищенні фінансової стійкості підприємства.

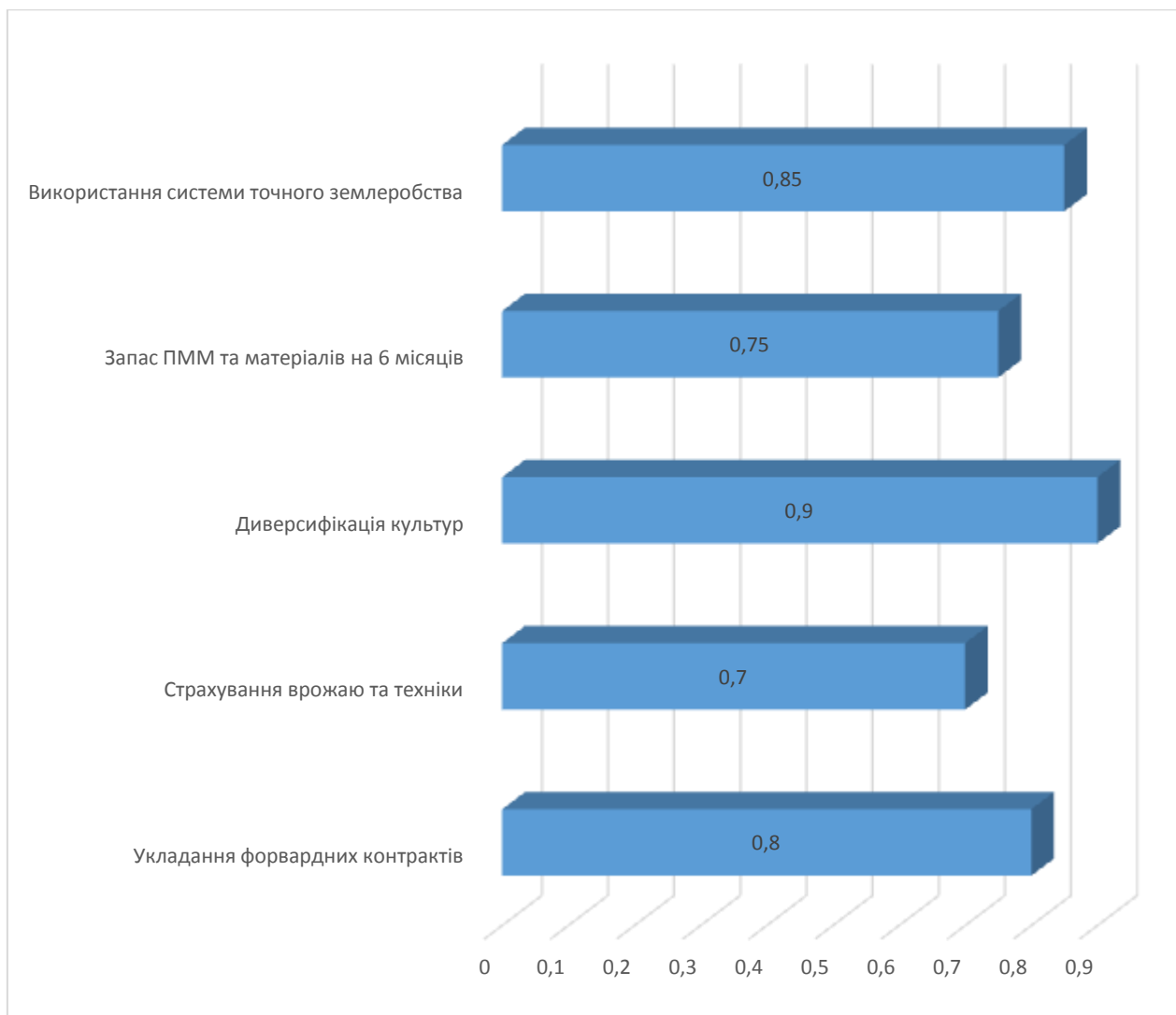


Рис. 3.2. Рейтинг очікуваної ефективності заходів з ризик-менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр.

Оцінено ефект від реалізації заходів, виходячи з прогнозованих фінансових показників.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити чистий прибуток у 2026-2028 рр. у середньому на 16%. Це підтверджує ефективність ризик-менеджменту та його важливість у забезпеченні стабільного розвитку фермерського господарства «Ялинівське 2007».

Аналіз очікуваних фінансових результатів ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. свідчить, що впровадження стратегії ризик-менеджменту суттєво по-

кращить прибутковість підприємства. Очікуваний чистий прибуток у 2026 році зросте на 14,8%, у 2027 році – на 16,1%, а у 2028 році – на 17,2%. Це свідчить про ефективність заходів з управління ризиками, зокрема страхування, форвардних контрактів, диверсифікації культур та оптимізації витрат за допомогою точного землеробства. Завдяки цим заходам підприємство зможе зменшити фінансові втрати, підвищити стабільність доходів та знизити залежність від непередбачуваних факторів.

Таблиця 3.4

Очікувані фінансові результати після впровадження стратегії ризик-менеджменту у 2026-2028 рр., тис. грн.

Рік	Очікуваний чистий прибуток без заходів	Очікуваний прибуток після впровадження стратегії	Приріст, %
2026	5400	6200	14,8
2027	5600	6500	16,1
2028	5800	6800	17,2

Поступове зростання темпів приросту прибутку вказує на накопичувальний ефект ризик-менеджменту, що посилюватиме фінансову стійкість господарства в довгостроковій перспективі. Очікується, що ефективне управління ризиками дозволить підприємству не лише компенсувати потенційні втрати, а й створити додаткові можливості для розвитку. Завдяки підвищенню прибутковості ФГ «Ялинівське 2007» зможе інвестувати у модернізацію

техніки, впровадження інноваційних агротехнологій та розширення виробництва, що сприятиме його конкурентоспроможності навіть в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації.

Для створення моделі оптимізації ризиків було визначено основні загрози діяльності ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. та проведено їх кількісну оцінку. Основний критерій оптимізації – мінімізація очікуваних фінансових втрат при заданих обмеженнях ресурсів.

Основні параметри:

- ризики (економічні, військові, кліматичні, логістичні, кадрові);
- ймовірності ризиків (0,4–0,8);
- очікувані втрати (600–1500 тис. грн.);
- обмеження: бюджет на заходи мінімізації ризиків – 3000 тис. грн на рік

Математична постановка задачі:

R_iR_i – ризик i , де $i=1,2,\dots,n$

P_iP_i – ймовірність виникнення ризику R_iR_i ;

L_iL_i – потенційні фінансові втрати через ризик R_iR_i , тис. грн.;

x_i – частка втрат, що може бути зменшена за допомогою заходів ризик-менеджменту;

C_iC_i – вартість впровадження заходів щодо ризику R_iR_i , тис. грн.;

B – загальний бюджет на заходи з управління ризиками.

Мета: мінімізувати очікувані чисті втрати, тобто зменшити вираз:

$$Z = \sum_{i=1}^n P_i \cdot (L_i - x_i L_i)$$

при обмеженні:

$$\sum_{i=1}^n C_i \cdot x_i \leq B$$

та $0 \leq x_i \leq 10$, що означає часткове або повне покриття ризику.

Умовні результати оптимізації ризиків:

Оптимізація здійснена за допомогою методу лінійного програмування, де рішення визначає розподіл бюджету $B=3000B = 3000B=3000$ тис. грн на різні заходи з мінімальними втратами.

Таблиця 3.5

Оптимізовані параметри управління ризиками у ФГ «Ялинівське 2007» на 2026-2028 рр.

Ризик	Початкові втрати, тис. грн.	Ймовірність	Частка покриття $x_i \cdot x_i$	Вартість заходів, тис. грн.	Оптимізовані втрати, тис. грн.
Інфляція	800	0,7	0,6	600	224
Військові загрози	1500	0,5	0,4	700	450
Кліматичні ризики	1200	0,6	0,5	750	360
Коливання цін	1000	0,8	0,7	500	240
Дефіцит робочої сили	600	0,4	0,6	450	144
Загальне значення	5100	-	-	3000	1418

Оптимізація ризиків дозволила знизити загальні очікувані фінансові втрати підприємства з 5100 тис. грн до 1418 тис. грн, що відповідає зменшенню втрат на 72%. Найефективнішими заходами виявилися хеджування цін на продукцію (зменшення втрат на 76%) та страхування врожаю (на 70%). Використання методів лінійного програмування дозволяє раціонально розподілити бюджет на ризик-менеджмент, досягаючи максимального зниження негативних наслідків. Впровадження даної моделі в діяльність ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

3.2. Впровадження інноваційних методів мінімізації ризиків та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у ФГ «Ялинівське 2007»

Впровадження інноваційних методів мінімізації ризиків у ФГ «Ялинівське 2007» передбачає використання сучасних технологій та підходів, що дозволяють знижувати негативні наслідки для виробництва. Одним із таких методів є впровадження системи моніторингу та прогнозування ризиків, що включає використання сенсорних технологій та аналітичних програм для виявлення можливих проблем на різних етапах виробництва. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни погодних умов, зміни в ринку або технічні збої, що забезпечує стабільність виробничих процесів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів базується на порівнянні витрат та вигод від їх впровадження. Використання інноваційних технологій, таких як автоматизація управлінських процесів, інтеграція сучасних засобів моніторингу та оптимізації, дозволяє значно зменшити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та знизити рівень витрат на управління ризиками. Порівняння результатів до та після впровадження таких заходів показує позитивні зміни в економічних показниках, таких як зменшення витрат на страхування, падіння випадкових збитків та збільшення валового прибутку.

В умовах воєнного стану фермерське господарство «Ялинівське 2007» потребує впровадження сучасних методів управління ризиками, що дозволять

знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Основними інноваційними підходами будуть (рис. 3.3).

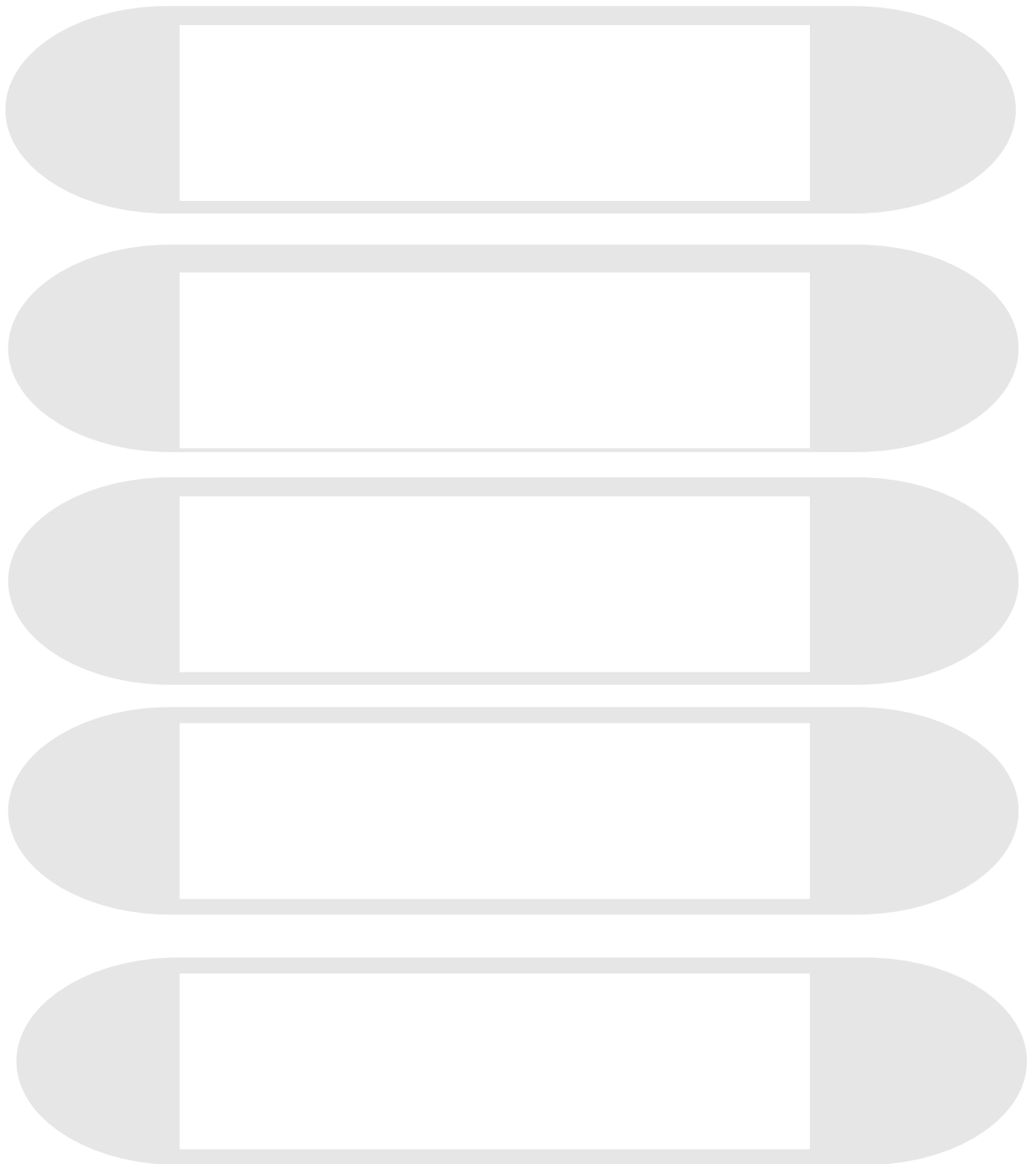


Рис. 3.3. Основні інноваційні підходи в системі управління ризиками фермерського господарства «Ялинівське 2007»

Економічна ефективність інноваційних заходів може бути досягнута через зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, що відповідає принципам сталого розвитку. У ФГ «Ялинівське 2007» впроваджуються еколо-

гічно чисті методи землеробства та управління ресурсами, що включають зменшення використання хімічних добрив, оптимізацію водоспоживання та впровадження відновлювальних джерел енергії. Ці заходи не тільки позитивно впливають на довкілля, але й підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку органічної продукції.

Таблиця 3.6 демонструє вплив запропонованих заходів на зниження рівня ризиків у ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності заходів мінімізації ризиків у ФГ «Ялинівське 2007», 2026-2028 рр.

Захід	Очікуване зниження ризиків, %
Використання точного землеробства	30
Диверсифікація культур	25
Страховання врожаю та техніки	20
Запас ПММ та матеріалів	15
Автоматизація логістики	10

Очікується, що впровадження зазначених заходів дозволить знизити загальний рівень ризиків господарства на 30-40% у 2026-2028 рр.

Найефективнішими будуть точне землеробство та диверсифікація культур, які дозволять адаптуватися до змін ринку та клімату.

Для оцінки економічного ефекту проведено розрахунок очікуваних фінансових результатів після впровадження інноваційних методів ризик-менеджменту.

Очікується, що реалізація інноваційних заходів дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 14,8% у 2026 році та до 17,2% у 2028 році. Найбільший ефект забезпечить впровадження точного землеробства та диверсифікація культур, що дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність виробництва.

Для оцінки економічної ефективності враховано витрати на впровадження заходів ризик-менеджменту та термін їх окупності.

Таблиця 3.7

Оцінка окупності інвестицій у ризик-менеджмент ФГ «Ялинівське 2007»,
тис. грн.

Захід	Витрати на впровадження	Додатковий прибуток	Окупність, роки
Точне землеробство	1500	2500	1,5
Диверсифікація культур	1000	1800	1,2
Страховання	800	1200	1,5
Запас ПММ та матеріалів	700	900	1,3
Автоматизація логістики	500	700	1,4

Очікується, що інвестиції в ризик-менеджмент окупляться протягом 1,2-1,5 років. Найшвидше повернення капіталу забезпечать диверсифікація культур і створення запасів ПММ, що дозволить швидко стабілізувати доходи господарства. Впровадження точного землеробства потребуватиме більших інвестицій, але в перспективі принесе найбільші фінансові вигоди.

Реалізація інноваційних методів мінімізації ризиків у ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. дозволить суттєво знизити рівень ризиків, підвищити стабільність фінансових результатів і забезпечити додатковий приріст прибутку. Найбільш ефективними заходами будуть точне землеробство, диверсифікація культур і страхування врожаю, які забезпечать оптимальне управління ризиками.

Економічна оцінка показала, що заходи окупляться упродовж 1,2-1,5 років, а їх впровадження сприятиме довгостроковій стійкості підприємства навіть в умовах воєнного стану. Подальший розвиток ризик-менеджменту вимагатиме інвестицій у цифрові технології, фінансові резерви та партнерські програми, що забезпечить адаптацію господарства до сучасних викликів.

Таким чином, в умовах воєнного стану фермерське господарство «Ялинівське 2007» зустрічається з безліччю викликів, серед яких основними є невизначеність ринку, нестабільність погодних умов та зростаючі ризики через зовнішні загрози. Одним з ефективних інструментів управління ризиками є система точного землеробства. Вона дозволяє здійснювати точне управління ресурсами на полях, що дає можливість знижувати витрати на добрива, пестициди та воду. Технології точного землеробства використовують GPS-навігацію та датчики, які забезпечують максимально ефективне використання кожного сантиметра землі, знижуючи витрати та підвищуючи врожайність, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів та нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Удосконалення системи ризик-менеджменту в аграрному секторі є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримки стабільності підприємств та адаптації до викликів воєнного стану. Розробка нових підходів та інструментів управління ризиками сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та довгостроковому розвитку аграрних підприємств навіть у складних економічних умовах. Важливим елементом ризик-менеджменту є розробка стратегій кризового управління. Аграрні підприємства повинні мати заздалегідь розроблені плани дій на випадок форс-мажорних ситуацій, таких як природні катастрофи, економічні кризи або військові конфлікти. Ризики у сільському господарстві мають багатогранний характер і вимагають комплексного підходу до їхнього управління.

2. Управління ризиками в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, що включає страхування, диверсифікацію, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування та державну підтримку. У сучасних умовах, коли сільське господарство стикається з численними викликами, поєднання цих методів дозволяє зменшити вплив негативних факторів, підвищити ефективність аграрного виробництва та забезпечити продовольчу безпеку країни. Окрім наведених методів ризик-менеджменту, важливу роль відіграє розширення міжнародної співпраці аграрних підприємств. Вихід на зовнішні ринки дозволяє диверсифікувати канали збуту продукції, знижуючи залежність від внутрішньої економічної ситуації. Укладення довгострокових контрактів із міжнародними партнерами забезпечує більш стабільні ціни та передбачуваність доходів.

3. ФГ "Ялинівське 2007" активно застосовує системний підхід до організації виробництва, що сприяє його сталому розвитку. Чітке управління бізнес-процесами допомагає ФГ "Ялинівське 2007" підвищувати ефективність використання ресурсів та стабільно розвиватися. Управління бізнес-процесами у ФГ "Ялинівське 2007" вимагає чіткої координації між різними відповідальними особами. Голова фермерського господарства здійснює стратегічне керівництво та приймає ключові рішення щодо розвитку підприємства. Його заступники з виробництва та постачання координують технологічні процеси, контроль

якості продукції, матеріально-технічне забезпечення та реалізацію врожаю. Головний бухгалтер відповідає за фінансове управління, облік витрат і доходів, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Бізнес-процеси фермерського господарства мають чітку структуру. Карта бізнес-процесів фермерського господарства «Ялинівське 2007» відображає всі основні етапи діяльності підприємства. Чіткий розподіл ролей серед керівників сприяє ефективному контролю за виробничими циклами.

4. Аналіз динаміки виручки від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Ялинівське 2007» у 2020-2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання доходів. Основну частку виручки традиційно забезпечують зернові та зернобобові культури, виручка від яких зросла з 10254,4 тис. грн у 2020 році до 16322,3 тис. грн у 2024 році, що підтверджує ефективність їх вирощування та зростаючий попит на ринку. Найбільш стабільною у структурі реалізації залишається озима пшениця, яка забезпечує значну частину доходу, поступово збільшуючи обсяги продажу.

Валова продукція на 100 гектарів аграрних угідь за постійними цінами демонструє нестабільну динаміку. Так, після зниження в 2021 році (389,7 тис. грн) відбулося поступове зростання у 2022-2023 роках, досягнувши піку в 2023 році (518,2 тис. грн), однак у 2024 році показник знизився до 485,2 тис. грн. Це може бути пов'язано зі змінами у структурі виробництва, агрокліматичними умовами або ефективністю використання ресурсів. Середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період не зазнала суттєвих змін, залишаючись у межах 7050-7535 тис. грн, що свідчить про стабільну інвестиційну політику підприємства щодо матеріально-технічної бази.

5. Аналіз ризиків ФГ «Ялинівське 2007» показав значний вплив воєнного стану на фінансову стабільність, виробничі процеси та логістику. Основними проблемами є зростання витрат, перебої в постачанні, зниження рентабельності та кадровий дефіцит. Для зменшення ризиків необхідно впроваджувати комплексні заходи ризик-менеджменту, що допоможуть адаптуватися до нестабільного середовища та зберегти ефективність господарювання. Найдинамічніше зросли соціально-економічні ризики – якщо у 2020 році їх вплив був

мінімальним, то у 2023-2024 роках вони досягли критичного рівня через кадрові втрати та мобілізацію працівників. Ці дані підкреслюють необхідність розробки дієвої системи ризик-менеджменту для забезпечення стабільності підприємства.

6. Стратегія ризик-менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості фермерського господарства «Ялинівське 2007» в умовах воєнного стану, адже вона дозволяє системно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Для ефективного управління ризиками у ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. проведено аналіз основних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Вони поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

Для мінімізації ризиків підприємству запропоновано реалізацію комплексу стратегічних заходів. Результати оцінки заходів ризик-менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. свідчать, що найефективнішими стратегіями є диверсифікація культур та використання системи точного землеробства. Вирощування різних культур дозволить зменшити залежність від кліматичних ризиків і ринкових коливань, а точне землеробство сприятиме оптимізації ресурсів і підвищенню врожайності. Укладання форвардних контрактів також має високий рівень ефективності, оскільки дозволяє стабілізувати доходи та зменшити ризики різких цінових коливань на продукцію.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити чистий прибуток у 2026-2028 рр. у середньому на 16%. Це підтверджує ефективність ризик-менеджменту та його важливість у забезпеченні стабільного розвитку фермерського господарства «Ялинівське 2007».

7. Оптимізація ризиків дозволила знизити загальні очікувані фінансові втрати підприємства з 5100 тис. грн до 1418 тис. грн, що відповідає зменшенню втрат на 72%. Найефективнішими заходами виявилися хеджування цін на продукцію (зменшення втрат на 76%) та страхування врожаю (на 70%). Використання методів лінійного програмування дозволяє раціонально розподілити бюджет на ризик-менеджмент, досягаючи максимального зниження негативних

наслідків. Впровадження даної моделі в діяльність ФГ «Ялинівське 2007» у 2026-2028 рр. дозволить підприємству підвищити фінансову стійкість та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

8. Впровадження інноваційних методів мінімізації ризиків у ФГ «Ялинівське 2007» передбачає використання сучасних технологій та підходів, що дозволяють знижувати негативні наслідки для виробництва. Одним із таких методів є впровадження системи моніторингу та прогнозування ризиків, що включає використання сенсорних технологій та аналітичних програм для виявлення можливих проблем на різних етапах виробництва. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни погодних умов, зміни в ринку або технічні збої, що забезпечує стабільність виробничих процесів.

В умовах воєнного стану фермерське господарство «Ялинівське 2007» потребує впровадження сучасних методів управління ризиками, що дозволять знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз. Очікується, що впровадження зазначених заходів дозволить знизити загальний рівень ризиків господарства на 30-40% у 2026-2028 рр. Очікується, що інвестиції в ризик-менеджмент окупляться протягом 1,2-1,5 років. Найшвидше повернення капіталу забезпечать диверсифікація культур і створення запасів ПММ, що дозволить швидко стабілізувати доходи господарства. Впровадження точного землеробства потребуватиме більших інвестицій, але в перспективі принесе найбільші фінансові вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про фермерське господарство” URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
2. Афендікова Н.О. Сучасні підходи щодо розвитку підприємництва в сільському господарстві України. Агросвіт, 2018. № 10. С. 8-11.
3. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
5. Березуцький В.В., Адаменко М.І. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2016. 385 с.
6. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств Вісник Черкаського національного університету (Серія економічні науки). Вип. 4, БІЦ ЧНУ, 2018. С. 12-22.
7. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2. С. 149-156.
9. Гриб Є.С. Теоретичні аспекти управління ризиками аграрних підприємств. In The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories”(March 14–17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p. (p. 77).
10. Горго І.О. Моделювання ризику при прийнятті управлінських рішень. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2018. № 4. С. 74-81.
11. Голінько В.І., Чеберячко С.І., Дерюгін О.В. Ергономічний аналіз умов праці. Навчальний посібник. Дніпро: Середняк Т.К., 2018. 200 с.
12. Загурський О. Управління ризиками. К.: Університет Україна, 2016. 244 с.
13. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон.

- наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с.
14. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. Київ, 2009. 320 с.
 15. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 220 с.
 16. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 304 с.
 17. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. № 1. 203-209.
 18. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
 19. Куцик П.О., Васильців Т.Г., Сороківський В.М., Стефаняк В.І., Сороківська М.В. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник Львів: Растр-7, 2016. 318 с.
 20. Кравчук А., Братун В. Управління ризиками в малому бізнесі в умовах інформатизації. Дослідження та інновації, 2025. № 1(4). С. 117-124.
 21. Кузьменко М.С. Хеджування ризиків у сільському господарстві за допомогою базових опціонних стратегій. Агросвіт. 2011. № 24. С. 39-42.
 22. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.
 23. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
 24. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 224 с.
 25. Марцин В., Михасюк І. Ризики суб'єктів господарювання в глобальному просторі. Львів : Априорі, 2014. 208 с.
 26. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємства, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної неста-

- більності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.
27. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
28. Ничипорук О.Ю. Ризики в сільському господарстві: виявлення, оцінка, управління. К., 2002. 171 с.
29. Овсієнко Н., Котвицька Н., Овсієнко В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. Економічний простір. 2025. № 197. С. 199-203.
30. Оцінка ергономічних ризиків в ергатичних системах. Навчальний посібник / Зіборов К.А., Чеберячко С.І., Дерюгін О.В. та ін. Дніпро: Середняк Т.К., 2021. 120 с.
31. Перерва П., Ткачова Н., Шаульська Л. Рефлексивне управління підприємствами умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит», 2024. № 1(191), С. 87-101.
32. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.
33. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. К.: ІОЦ Видавництво “Політехніка”, 2014. 200 с.
34. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник КНТЕУ. № 6. 2015. С. 84-93.
35. Стрельченко О.В. Аналіз економічних ризиків аграрних підприємств та управління ними. Агросвіт, 2019. № 1-2. С. 40-46.
36. Соколовська Н.С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. Бізнес Інформ, 2022. № 4, 130-137.
37. Третяк Д.Д., Душейко П.А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 100-107.
38. Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A

comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495.

39. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 15.04.2025).
40. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. С. 62-69.
41. Чудійович Д. С. (2025). Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств Львівської області (Doctoral dissertation, Львівський національний університет природокористування).
42. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2023. № 4(51). 147-162.

ДОДАТКИ

Основні бізнес-процеси в аграрному бізнесі [39]

