

УДК 664:338

JEL D61, L15

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-26>**Сидоренко О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

**Мягков Д.В.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9893-2062>

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮЗІ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

У статті обґрунтовано, що ризики на сільськогосподарському ринку мають системний і взаємопов'язаний характер: виробничі збої знижують обсяги продажів та ускладнюють виконання контрактів, цінові коливання визначають виручку і грошові потоки, а фінансові умови впливають на можливість профінансувати технології, які зменшують виробничі втрати. Методологічною основою виступає підхід FAO, за яким управління ризиком розглядається як послідовний процес ідентифікації джерел ризику, визначення можливих результатів, формування альтернативних стратегій, оцінки наслідків і вибору компромісу між витратами ризик-менеджменту та очікуваними вигодами. Показано, що в агробізнесі не існує «універсального» рішення: страхування потребує премії, зберігання супроводжується складськими й фінансовими витратами, хеджування вимагає транзакційних витрат, маржі або опціонної премії, а диверсифікація підвищує складність управління і може зменшувати максимальний прибуток. Доведено прикладне значення класифікації ризиків як інструменту структурування невизначеності та формування портфеля взаємодоповнюваних стратегій. Систематизовано ключові групи ризиків: виробничо-технічні (погода, шкідники, технологічні збої та «інвестиції наперед»), маркетингові (цінові й збутові ризики, сезонність, логістичні обмеження, контрактні ризики), фінансові (ліквідність, кредитні умови, сезонні касові розриви та «подвійний удар»), інституційні (зміни правил, інфраструктури, якості сервісів) і людські (кадрові, безпека праці, управлінські помилки). Окремо розкрито роль цінового ризику та інструментів його хеджування: форвардів, ф'ючерсів і опціонів, а також комбінованих стратегій (layering, minimum price, collar). Зроблено висновок, що інтегрований підхід дозволяє знижувати не лише окремі ризики, а й запобігати каскадним втратам у межах усього виробничо-збутового циклу.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, сільськогосподарський ринок, ліквідність, грошовий потік, сезонність, логістичні обмеження, контрактні ризики, хеджування, форвардні контракти, ф'ючерсні контракти, опціони, колар (collar).

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарський ринок належить до найбільш ризикових секторів економіки через біологічну природу виробництва, залежність від погоди, нестабільність цін, фінансові обмеження, регуляторні зміни та людський фактор. Ризик у сільськогосподарській діяльності виникає тоді, коли наслідки управлінського рішення (що сіяти, скільки виробляти, коли продавати, як фінансувати) не можуть бути передбачені зі 100% точністю, а результат проявляється із суттєвим часовим лагом витрати здійснюються «сьогодні», а врожайність, ціна реалізації та здатність погасити зобов'язання стають відомими через місяці. У матеріалах FAO наголошується, що ефективне управління ризиками має бути не реакцією «після події», а системним процесом передбачення, планування та зниження наслідків ще до реалізації загроз.

Умови сучасних ринків (комерціалізація, конкуренція, відкритість торгівлі, глобальні цінові хвилі, вимоги до якості та трасованості) посилюють невизначеність. Саме тому ризик-менеджмент на сільськогосподарському ринку є базовою управлінською компетенцією, яка повинна охоплювати весь ланцюг «виробництво – логістика – збут – фінансування» і спиратися на аналітичні дані, сценарне мислення та портфель стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ризик-менеджменту на сільськогосподарському ринку активно розробляється українськими науковцями у кількох взаємопов'язаних блоках. У блоці загальної теорії та практики ризик-менеджменту в аграрному секторі помітними є праці, що описують проблеми й інструментарій управління ризиками на рівні підприємства та галузі. Зокрема, Н.Я. Тимків



акцентує увагу на особливостях і проблематиці управління ризиками в аграрному секторі, підкреслюючи необхідність системного підходу й адаптації інструментів до специфіки агро-виробництва [1]. Також Г.М. Христенко та ін. розглядає формування системи ризик-менеджменту в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств, наголошуючи на інтеграції ризик-аналізу з управлінням розвитком і капіталовкладеннями [2]. Паралельно зростає кількість прикладних робіт, де ризик-менеджмент подається як модель (алгоритм) оцінювання ризику та вибору управлінських рішень для аграрного сектору, зокрема в публікаціях, присвячених класифікації ризиків як передумові правильного підбору інструментів управління [3].

Окремий масив становлять дослідження, що поглиблюють фінансовий вимір ризиків і показують, як виробничі та цінові коливання трансформуються у фінансові проблеми підприємства. Так, І. Самошкіна та Є. Гриб у роботі про фінансовий механізм управління ризиками стало розвинутого аграрного сектору узагальнюють підходи до побудови механізмів ризик-менеджменту й обґрунтовують значення фінансової стійкості як «буфера» ризиків [4]. У цій площині важливими є й навчально-методичні напрацювання, де ризики розглядаються як обов'язковий компонент управлінського циклу агропідприємства, зокрема у працях С.І. Дем'яненка та ін. [5]. Додатково, в українських дослідженнях активно розвивається страховий вимір ризик-менеджменту: індексне страхування аграрних ризиків [6], ефективність страхування ризиків господарської діяльності в аграрному секторі [7], а також оцінювання стану ринку страхування аграрних ризиків [8].

Найдинамічнішим напрямом українських публікацій останніх років є цінові ризики та практики хеджування на аграрних (передусім зернових) ринках. Так, Т.П. Моташко та Д.В. Якимець аналізують ризики зернового ринку й підкреслюють роль хеджування як ефективного методу управління ціновими ризиками [9]. Важливим внеском у методичне забезпечення теми є матеріали щодо хеджування ф'ючерсами й опціонами, де систематизовано строкові інструменти та наведено приклади хеджування цінових ризиків на товарних ринках [10]. Сучасний розвиток теми відображено і в статті М. Дихи та В. Дихи, присвяченій інструментам хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного та енергетичного ринків України), що посилює аргументацію щодо використання деривативів як елементу інтегрованого ризик-менеджменту [11]. Також Слободяник

А. та ін досліджує цінові ризики сільськогосподарських товарів та інструменти їх хеджування (у т.ч. роль форвардів і ф'ючерсних ринків), що розширює теоретико-методичні засади управління ризиками в агропродовольчих системах [12, 13]. Крім того, актуальність розвитку хеджування на ринку зерна підкреслюється в сучасних прикладних роботах, орієнтованих на українські реалії інфраструктури та ризиків [14].

Водночас залишаються не достатньо дослідженими зокрема аспекти емпіричної оцінки ефективності інструментів хеджування в Україні та методики управління контрактним ризиком.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до ризик-менеджменту на сільськогосподарському ринку шляхом систематизації ключових груп ризиків, розкриття їхньої взаємопов'язаності та механізмів трансформації у економічні втрати, а також визначення раціонального набору управлінських рішень, що забезпечують баланс між витратами на управління ризиками та очікуваними вигодами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключовою особливістю сільськогосподарського ризику є системність і взаємопов'язаність, зокрема виробничі збої впливають на обсяг продажів, ціни впливають на виручку та грошові потоки, а фінансові умови на здатність профінансувати технології, які знижують виробничі ризики.

Такий підхід принципово важливий для практики: він переводить ризик із площини «форс-мажору» у площину керованих рішень. У реальному агробізнесі простих відповідей не існує, адже страхування потребує премії, зберігання – складських і фінансових витрат, хеджування вимагає транзакційних витрат, маржі або опціонної премії, а диверсифікація супроводжується ускладненням менеджменту та інколи зниженням максимального прибутку. Тому управління ризиками це не вибір одного інструменту, а побудова узгодженого набору рішень, який відповідає цілям господарства, його ставленню до ризику та реальним ресурсним обмеженням (капітал, персонал, доступ до ринку, логістика) [5].

В умовах високої волатильності аграрного виробництва та ринкової кон'юнктури ефективне управління ризиками неможливе без чіткого розуміння їхньої природи, джерел і механізмів трансформації в економічні втрати. Саме тому класифікація ризиків на сільськогосподарському ринку виступає не формальним теоретичним прийомом, а прикладним інструментом менеджменту: вона дозволяє структурувати невизначеність, встановити пріоритети, обрати адекватні методи реагування

та сформувати портфель взаємодоповнюваних стратегій [7].

У сільському господарстві ризики мають комплексний характер і виникають одночасно на різних рівнях у виробництві (біологічні та технологічні фактори), на ринку (ціни, попит, канали збуту), у фінансах (кредитні умови, ліквідність), в інституційному середовищі (правила, інфраструктура, робота організацій) та в людському капіталі (кадри, безпека праці, управлінські рішення).

Ключова особливість ризиків полягає у взаємопов'язаності: несприятлива погода може знизити врожай, низький врожай ускладнити виконання контрактів, падіння цін може погіршити грошовий потік, а дефіцит ліквідності обмежити доступ до ресурсів у наступному сезоні [11]. Відтак, систематизація ризиків у межах логічної класифікації дає змогу не лише описати загрози, а й побачити причинно-наслідкові зв'язки між ними, визначити «вузькі місця» аграрного бізнесу та обґрунтувати інтегровану модель ризик-менеджменту, яка поєднує виробничі, маркетингові, фінансові й організаційні рішення.

Структура ризиків на сільськогосподарському ринку охоплює такі групи: [7–14]

**Виробничо-технічні ризики** є базовими для аграрного сектору, оскільки виникають із невідзначеності природних і технологічних факторів, які складно контролювати: погода, посуха або надмірні опади, град, заморозки, спека, шкідники та хвороби, деградація ґрунтів, коливання водозабезпечення, технічні збої (поломки техніки, перебої з паливом, відсутність запчастин), а також непередбачувана ефективність нових технологій чи сортів у конкретних умовах господарства. У рослинництві виробничий ризик прямо проявляється через варіацію урожайності та якості (вміст білка/клейковини, олійність, вологість, засміченість), а в тваринництві через продуктивність, захворюваність, падіж, відтворення стада та якість продукції.

Важливо, що виробничий ризик часто має кумулятивний ефект: навіть невелике відхилення агротехнологічного календаря (затримка сівби, запізнитий захист, несвоєчасне внесення добрив) може «розкрутити» ланцюг втрат, який уже не компенсується на пізніших етапах. Їхня ринкова особливість це «інвестиції наперед», де основні витрати (насіння, добрива, ЗЗР, паливо, оренда, оплата праці, ремонт) здійснюються до отримання результату, тобто до моменту, коли стане зрозумілим фактичний урожай і ціна реалізації. Це робить помилки або негативні шоки дуже дорогими, а ризик-менеджмент у виробництві насамперед управлінням ймовірністю та масштабом втрат (через

технологічну дисципліну, адаптивні практики, страхові / резервні рішення, диверсифікацію культур і строків).

**Маркетингові ризики** (цінові та збутові) виникають через мінливість кон'юнктури та нестабільність цін, а також через ризики доступу до каналів реалізації. Особливість сільськогосподарських товарних ринків полягає в тому, що виробник зазвичай не формує ринкову ціну, а вимушено пристосовується до неї. Ціна формується співвідношенням попиту і пропозиції в ширшому масштабі, включаючи глобальні ринки, логістичні маршрути, валютні коливання, політику експорту/імпорту, поведінку трейдерів і переробників, а також зміни витрат у ланцюгу постачання.

При цьому несподівані події (різкі зміни врожаю в ключових країнах-експортерах, транспортні обмеження, посилення вимог до якості, зміна ставок кредитування, стрибок цін на енергоносії) можуть швидко змінювати цінові рівні. До цього додаються сезонність (надлишок пропозиції після жнив і просідання цін), обмеження зберігання (нестача елеваторних потужностей, витрати на сушіння та доробку, ризик втрати якості), логістичні вузькі місця (черги, дефіцит вагонів/авто, порти, «вікна» відвантаження) та потреба в ліквідності, яка може змушувати продавати «коли треба», а не «коли вигідно».

Маркетинговий ризик включає і ризик виконання контрактів, тобто штрафи за недопоставку, невідповідність якості, ризик зміни базису поставки або вимог покупця, а також ризик платіжної дисципліни контрагента. У підсумку для сільськогосподарського товаровиробника важливо управляти не лише ціною, а й моментом продажу, вибором каналу, умовами контракту, якістю партії та логістичною готовністю, бо ці фактори визначають реальну ціну реалізації (net price) і фінальний фінансовий результат.

**Фінансові ризики** пов'язані з кредитами, процентними ставками, умовами фінансування, графіками погашення, заставою та загальною спроможністю господарства генерувати грошовий потік. Фінансовий ризик часто є похідним від виробничого й маркетингового, тобто якщо урожай нижчий або ціна реалізації падає, погіршується cash flow, а разом із ним здатність виконати зобов'язання. Його агроспецифіка полягає у сезонності доходів (основні надходження концентруються в короткому періоді) та потенційно можливому ефекті «подвійного удару», який полягає у низці послідовних подій (низький урожай + низька ціна → дефіцит коштів і проблеми з обслуговуванням боргу).

В таких умовах критично важливими стають: управління ліквідністю (резерви коштів або високоліквідних активів), оптимізація структури

боргу (строки, валюта, ставка, графік), контроль кредитного навантаження під реалістичні сценарії, а також фінансова «подушка» для перекриття сезонних касових розривів.

Додатково фінансові ризики проявляються через валютні коливання (особливо для експортно орієнтованих виробників або імпортозалежних за ресурсами), інфляцію витрат (добрива, пальне, ЗЗР), а також через ризик підвищення вартості капіталу, що зменшує інвестиційну активність і технологічні оновлення.

**Інституційні ризики** охоплюють зміни в роботі та надійності інституцій, що підтримують аграрний сектор: банки й кредитні програми, кооперативи, трейдерські структури, маркетингові організації, постачальники ресурсів, страхові компанії, дорадчі служби, лабораторії якості, логістичні оператори. Сюди ж належать коливання державної політики (правила, квоти/ліцензування, вимоги до якості й безпеки, ветеринарні й фітосанітарні норми, субсидії, податкові зміни). Такі ризики часто забезпечують появу і інших, наприклад: зміни вимог до якості чи експорту здатні змінити маршрути поставок, збільшити витрати доробки / сертифікації, вплинути на базис і, як наслідок, на ціну.

Інституційні ризики також включають ризик доступу до інформації та сервісів: якщо ринок не має прозорої цінової інформації або відсутня ефективна інфраструктура (біржі, стандарти, сертифікація, надійний кліринг), тоді навіть якісний продукт може продаватися з дисконтом, а виробник бути в слабкій переговорній позиції. Для малих і середніх

господарств інституційний вимір особливо відчутний: слабкість інституцій часто означає вищі транзакційні витрати, більшу невизначеність і нижчу фінансову стійкість.

**Людські ризики** пов'язані з доступністю робочої сили, кваліфікацією кадрів, хворобами, травмами, міграцією, соціальними потрясіннями та загалом стабільністю трудових ресурсів. У трудомістких підгалузях (овочівництво, садівництво, тваринництво, переробка) людські ризики прямо впливають на своєчасність операцій, дотримання технології й, відповідно, на якість продукції. Це автоматично трансформується у збутові та цінові втрати: прострочення поставки, підвищення відсотка браку, зниження класності, штрафи за контрактами, падіння довіри покупців і зменшення ціни реалізації. Окремий аспект управлінського (менеджерського) ризику може полягати у помилках планування, слабкому контролю витрат, неякісних рішеннях щодо структури посівів / каналів збуту, відсутності системи безпеки праці та мотивації персоналу. На конкурентному ринку управлінський компонент часто стає критичним фактором різниці між «стійким» і «вразливим» господарством.

Отже, критичною рисою аграрного ризик-поля є взаємозалежність ризиків, тобто здатність погасити кредит залежить від врожаю і ціни, а можливість отримати врожай від фінансування технологій, ресурсів і своєчасності робіт; логістичні обмеження впливають на реальну ціну, а ціна визначає ліквідність і доступ до кредиту (рис. 1.).



**Рис. 1. Інтегроване управління ризиками в сільському господарстві**

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Саме тому управління ризиками має бути інтегрованим, а не «фрагментарним» (лише агрономія або лише збут). Інтегрований підхід означає узгодження виробничих рішень (технологія, диверсифікація, таймінг) з маркетинговими (канали збуту, умови контрактів, план продажів, хеджування), фінансовими (ліквідність, борг, cash flow) та інституційними (кооперація, стандарти якості, доступ до сервісів) у межах єдиної стратегії стійкості. Це дозволяє не тільки знижувати окремі ризики, а й переривати «ланцюги» негативних наслідків, коли один шок запускає каскад проблем у всьому господарському циклі.

Ціновий ризик є ядром маркетингового ризику для більшості товаровиробників і переробників, оскільки саме ціна безпосередньо визначає виручку, маржу та здатність господарства виконувати фінансові зобов'язання. Для виробника цей ризик найчастіше проявляється як загроза падіння ціни на продукцію в проміжку між моментом здійснення виробничих витрат і моментом продажу: витрати на насіння, добрива, паливо, засоби захисту, оплату праці та оренду здійснюються наперед, тоді як дохід залежить від майбутньої ціни реалізації. Для переробника або тваринника (як покупця сировини чи кормів) ціновий ризик має протилежний знак: ключова загроза – зростання ціни на ресурси, що «з'їдає» прибуток і робить виробничий план дорожчим, ніж було розраховано [15].

У сільському господарстві ціновий ризик також посилюється одразу кількома структурними чинниками. По-перше, діє часовий лаг, згідно якого рішення приймаються заздалегідь (посів, закупівля ресурсів, планування виробництва), а фінальний фінансовий результат визначається ціною, що сформується значно пізніше. По-друге, на більшості товарних ринків фермер не формує ціну, а є ціноприймачем: вона визначається співвідношенням попиту і пропозиції в ширшому масштабі, включно з глобальними ринками, витратами логістики, конкурентними поставками, валютними коливаннями тощо. По-третє, вираженою є сезонність: після жнив пропозиція різко зростає, що часто тисне на ціну, тоді як можливості зберігання та фінансова потреба в ліквідності змушують виробника продавати саме в період «цінового просідання» (рис. 2).

Додатково на динаміку ціни впливають несподівані події погодні аномалії у ключових регіонах виробництва, транспортні обмеження, зміни регуляторної політики, стрибки вартості енергоносіїв. Усе це робить ціну не лише мінливою, а й важко прогнозованою, тому управління ціновими ризиками стає необхідною складовою загальної системи ризик-менеджменту.

З огляду на це практична мета хеджування полягає не в тому, щоб вгадати найвищу ціну, а в тому, щоб стабілізувати фінансовий

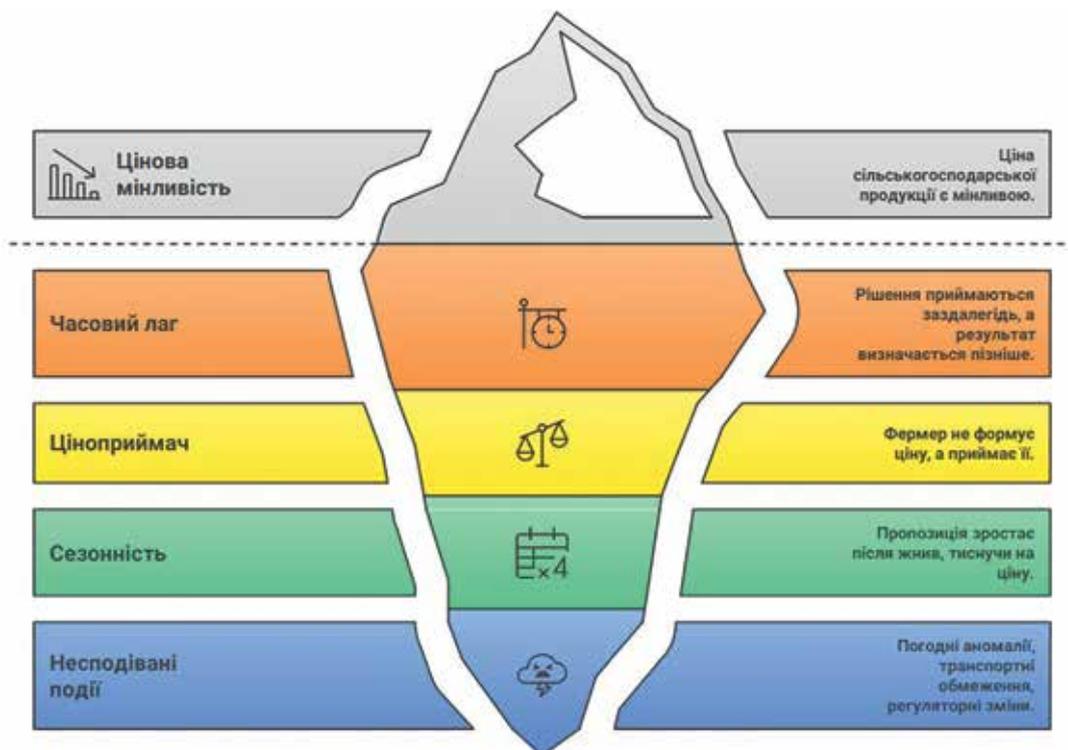


Рис. 2. Ціновий ризик у сільському господарстві: приховані структурні чинники

Джерело: складено авторами на основі узагальнення досліджень

результат, зменшити амплітуду коливань доходу і забезпечити передбачуваність грошового потоку, що безпосередньо підтримує фінансову стійкість підприємства (можливість вчасно оплачувати ресурси, заробітну плату, оренду та обслуговувати борг). Саме такий підхід відповідає управлінській логіці, адже фермеру важливіше гарантувати мінімально прийнятний рівень доходу, ніж намагатися «спіймати пік», ризикуючи опинитися в ситуації касового розриву або збитковості [3].

Відтак, найпоширенішим у практиці інструментом «під урожай» є форвардні контракти. Форвард це двостороння позабіржова угода, яка фіксує ціну (або формулу ціни), обсяг, якість і період поставки. Для сільськогосподарських ринків форвард особливо зручний тим, що він «підлаштовується» під конкретну партію продукції й умови логістики (базис поставки, елеватор, порт, графік відвантаження) і не потребує біржової інфраструктури.

Основна перевага форварду полягає у зростанні передбачуваності доходу, тобто виробник отримує орієнтир майбутньої виручки, а покупець більш прогнозовану закупівельну ціну і гарантований канал постачання. Водночас форвард не позбавлений істотних обмежень. По-перше, існує ризик невиконання зобов'язань іншою стороною. По-друге, для виробника суттєвим є ризик недопоставки у разі низького врожаю, якщо фактичний обсяг менший за законтракований, виникає потреба докуповувати товар на спот-ринку або нести штрафи / перегляд умов. По-третє, форвард фактично «фіксує» ціну і тим самим обмежує вигоду від можливого зростання ринкових цін: якщо ціна після укладення контракту суттєво зростає, виробник втрачає потенційний додатковий дохід [9].

З практичної точки зору доцільно форвардувати не весь очікуваний урожай, а лише ту частку, яку господарство здатне забезпечити з високою ймовірністю, залишаючи решту обсягу для інших стратегій: зберігання, поетапного продажу, використання біржових інструментів або опціонних конструкцій.

Більш «фінансово-ринковим» механізмом хеджування є ф'ючерсні контракти, які торгуються на біржі та є стандартизованими за параметрами (обсяг, базова якість, терміни). Логіка ф'ючерсного хеджу для аграрія є принципово проста: виробник, який боїться падіння ціни на зерно, відкриває коротку позицію у ф'ючерсі. Якщо ринок падає, його виручка на фізичному ринку зменшується, але ф'ючерсна позиція зазвичай приносить прибуток, який компенсує частину втрат. Для переробника або

тваринника, який боїться подорожчання сировини чи кормів, працює симетричний підхід: довга позиція у ф'ючерсі може компенсувати зростання закупівельної ціни на фізичному ринку. Ключова перевага ф'ючерсів полягає у нижчому контрагентському ризику завдяки клірингу, а також можливості оперативно коригувати або закривати хедж, реагуючи на зміну очікувань і ринкових умов.

Однак саме в аграрній практиці ф'ючерси мають три критичні обмеження: [10]

1. Маржинальні вимоги: для відкриття і підтримання позиції потрібні кошти для початкової та варіаційної маржі, причому у періоди різких рухів цін потреба в ліквідності зростає. Для господарств із сезонним грошовим потоком це може бути складно, тому ліквідність стає ключовою умовою успішного біржового хеджування.

2. Базисний ризик: локальна ціна «на господарстві/елеваторі/в порту» може відхилитися від біржового орієнтира через логістику, якість, регіональні дисбаланси попиту/пропозиції, експортні обмеження та інші фактори. Це означає, що навіть «правильний» хедж ф'ючерсом може дати неповну компенсацію, якщо базис зміниться несприятливо.

3. Стандартизація біржових контрактів: стандартні параметри якості та поставки не завжди точно відповідають характеристикам конкретної партії продукції, що особливо важливо для ринків, де якісні показники (наприклад, протеїн у пшениці) сильно впливають на ціну.

На відміну від форварду або ф'ючерсу, опціон дає право, але не зобов'язання, здійснити операцію за визначеною ціною (страйком), сплачуючи за це премію. Опціони є інструментом, який найближчий за логікою до «страхування ціни».

Для виробника типовим рішенням є put-опціон: його купівля формує «підлогу» ціни, якщо ринок падає нижче страйку, опціон компенсує втрати; якщо ринок зростає, фермер зберігає можливість продати дорожче на фізичному ринку, втрачаючи лише премію.

Для покупця (переробника, тваринника) симетричним інструментом є call-опціон, який обмежує ризик зростання закупівельної ціни. Головна перевага опціонів полягає в тому, що вони дозволяють уникнути «болочого мінуса» жорсткої фіксації ціни втрати вигоди від росту, характерної для контрактних схем. Водночас цей захист має ціну а відтак опціонна премія зростає у періоди високої волатильності, а на деяких ринках опціони можуть бути менш доступними через нижчу ліквідність або обмежену інфраструктуру.

У практиці аграрних ринків дедалі частіше застосовують комбіновані стратегії, що поєднують різні інструменти. Поширеним підходом є поетапне хеджування (layering) та продаж / закриття позицій частинами протягом сезону: це дозволяє не «ставити все» на один момент, а розподіляти ризик у часі, узгоджуючи хедж із виробничою невизначеністю і потребою в ліквідності. Другою поширеною моделлю є стратегія «мінімальної ціни» через купівлю put-опціону виробник фіксує нижній поріг ціни, але зберігає апсайд. Третьою практичною конструкцією є «колар» (collar) одночасна купівля put і продаж call. Продаж call частково фінансує премію put, здешевлюючи захист, але ціною обмеження вигоди при різкому зростанні ціни. Такі комбінації дозволяють точніше налаштувати співвідношення «стабільність – потенційний прибуток» залежно від цілей господарства.

Отже, вибір інструменту хеджування визначається кількома практичними факторами: що саме хеджується (ціна продажу чи ціна закупівлі), який рівень інфраструктури доступний (контракти з трейдером чи вихід на біржу), чи є достатня ліквідність для маржі або премії, як оцінюється базисний ризик, і наскільки виробник готовий поступитися потенційною вигодою заради стабільності. У підсумку управління ризиком це вибір альтернатив і оцінка компромісів між витратами захисту та очікуваним ефектом у вигляді стійкішого фінансового результату.

Реальна ефективність управління ризиками виникає тоді, коли стратегії узгоджені між собою, тобто технології та диверсифікація підвищують імовірність отримати запланований обсяг, контракти чи хеджування стабілізують ціну і виручку, ліквідність і cash flow дозволяють пережити сезонні розриви та виконувати фінансові зобов'язання, кооперація підсилює переговори позицію і зменшує

транзакційні витрати а управління працею забезпечує своєчасність робіт і якість продукції. Така система дає змогу мінімізувати не лише кожен ризик окремо, а й імовірність «каскадних» втрат, коли один несприятливий чинник (наприклад, посуха) спричиняє зниження врожаю, далі ускладнює виконання контрактних зобов'язань, провокує падіння виручки та, як наслідок, загострює проблеми з ліквідністю й обслуговуванням кредитів.

**Висновки.** Управління ризиками на сільськогосподарському ринку має інтегрований характер, оскільки виробничі, маркетингові, фінансові, інституційні та людські ризики тісно взаємопов'язані, а наслідки управлінських рішень проявляються із часовим лагом. Методологічно ефективно управління ризиками спирається на структуровану логіку: ідентифікувати ризики, сформулювати сценарії, порівняти альтернативи, оцінити наслідки й зробити вибір з урахуванням компромісу «вартість управління ризиком – очікуваний ефект».

У практичному вимірі ключовим активом виступає інформація: короткострокова для вибору моменту продажу, довгострокова для виробничих рішень і маркетингової стратегії.

Окремо, цінові ризики потребують цілеспрямованого хеджування, адже форварди забезпечують фіксацію ціни й прогнозованість, але несуть контрагентський ризик і «відрізають» апсайд, у свою чергу ф'ючерси дають біржовий механізм компенсації цінних коливань, але вимагають маржинальної ліквідності та мають базисний ризик а опціони створюють «страхування ціни» зі збереженням потенціалу вигоди, але потребують премії. Найстійкіші результати зазвичай забезпечує портфельний підхід: часткове хеджування, розподіл продажів у часі та узгодження хеджу з виробничими можливостями, логістикою і фінансовою ліквідністю.

### Бібліографічний список

1. Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 17. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf>
2. Христенко Г.М., Федуняк І.О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2022. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/335>
3. Бездітко О.Є. Класифікація ризиків сільськогосподарських підприємств з метою вибору інструментів управління ними. *Наукові горизонти*. 2019. URL: [https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?2\\_S21P03=FILA%3D&2\\_S21STR=Vzhnau\\_2019\\_3\\_10&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN](https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=Vzhnau_2019_3_10&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN)
4. Самошкіна І.Д., Гриб Є.С. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62>
5. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навчальний посібник (практикум). КНЕУ, 2014. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ab994e0-a1c4-4f65-99fd-e9aab021c4ec/content>

6. Ботвиновська О.Л. Сучасні тенденції зарубіжного досвіду індексного страхування аграрних ризиків. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=524>
7. Лобова О. Ефективність страхування ризиків підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2014. № 3 (156). URL: [https://www.researchgate.net/publication/291054935 THE RISK INSURANCE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR/fulltext/57a2fd9308ae5f8b258d5f2c/THE-RISK-INSURANCE-EFFICIENCY-OF-BUSINESS-ACTIVITY-IN-THE-AGRICULTURAL-SECTOR.pdf](https://www.researchgate.net/publication/291054935_THE_RISK_INSURANCE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR/fulltext/57a2fd9308ae5f8b258d5f2c/THE-RISK-INSURANCE-EFFICIENCY-OF-BUSINESS-ACTIVITY-IN-THE-AGRICULTURAL-SECTOR.pdf)
8. Тарельник Н.В. Економічна ефективність страхового захисту аграрних ризиків. *Агросвіт*. 2012. № 2. URL: [https://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2012/14.pdf](https://www.agrosvit.info/pdf/2_2012/14.pdf)
9. Моташко Т.П., Якимець Д.В. Ризики зернового ринку та особливості управління ними. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 64–69. URL: <https://www.investplan.com.ua/?i=8&op=1&z=7462>
10. Солодкий М.О., Яворська В.О. Хеджування ф'ючерсами і опціонами: навчальний посібник. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/ca874e32-5717-481e-984e-60f26db7de2d/download>
11. Диха М.В., Диха В.В. Інструменти хеджування в управлінні цінovими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-03-2>
12. Алексеева К.А., Слободяник А.М., Цоколь О.П. Обґрунтування інструментів зниження ризиків при здійсненні інвестиційної діяльності в аграрному секторі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71), № 3. URL: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32\\_71\\_3/8.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_3/8.pdf)
13. Ризик-менеджмент в АПК: монографія / Резнік Н.П., Слободяник А.М., Самофалова М.О., Саковська О.М. НУБІП, 2020.
14. Стельмах Д.В. Перспективи розвитку хеджування на ринку зерна в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/07.23.\\_topic\\_Diana-V.-Stelmakh-131-140.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/07.23._topic_Diana-V.-Stelmakh-131-140.pdf)
15. Abuselidze G., Reznik N., Slobodanyk A., Prokhorova V. Global financial derivatives market development and trading on the example of Ukraine. *SHS Web of Conferences. EDP Sciences*. 2020. Vol. 74, Art. nr. 05001.

### References

1. Yevtushenko H.V., Tymkiv N.Ya., Sheshenia A.A. (2016). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v aharnomu sektori ekonomiky. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. № 17. Available at: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf>
2. Khrystenko H.M., Feduniak I.O. (2022). Formuvannya systemy ryzyk-menedzhmentu innovatsiino-investytsiinoho rozvytku ahrarykh pidpriemstv. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU (ekonomichni nauky)*. Available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/335>
3. Bezditko O.Ye. (2019). Klasyfikatsiia ryzykiv silskohospodarskykh pidpriemstv z metoiu vyboru instrumentiv upravlinnia nymy. *Naukovi horyzonty*. Available at: [https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?2\\_S21P03=FILA%3D&2\\_S21STR=Vzhnau\\_2019\\_3\\_10&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN](https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=Vzhnau_2019_3_10&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN)
4. Samoshkina I.D., Hryb Ye.S. (2023). Finansovyi mekhanizm upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-62>
5. Demianenko S.I., Kudlai V.H. (2014). Menedzhment ahropromyslovykh formuvan: navchalnyi posibnyk (pratykum). KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ab994e0-a1c4-4f65-99fd-e9aab021c4ec/content>
6. Botvynovska O.L. (2011). Suchasni tendentsii zarubizhnoho dosvidu indeksnoho strakhuvannya ahrarykh ryzykiv. *Efektivna ekonomika*. № 4. Available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=524>
7. Lobova O. (2014). Efektivnist strakhuvannya ryzykiv pidpriemnytskoi diialnosti v aharnomu sektori. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika*. № 3 (156). Available at: [https://researchgate.net/publication/291054935 THE RISK INSURANCE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR/fulltext/57a2fd9308ae5f8b258d5f2c/THE-RISK-INSURANCE-EFFICIENCY-OF-BUSINESS-ACTIVITY-IN-THE-AGRICULTURAL-SECTOR.pdf](https://researchgate.net/publication/291054935_THE_RISK_INSURANCE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR/fulltext/57a2fd9308ae5f8b258d5f2c/THE-RISK-INSURANCE-EFFICIENCY-OF-BUSINESS-ACTIVITY-IN-THE-AGRICULTURAL-SECTOR.pdf)
8. Tarelnyk N.V. (2012). Ekonomichna efektyvnist strakhovoho zakhystu ahrarykh ryzykiv. *Ahrosvit*. № 2. Available at: [https://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2012/14.pdf](https://www.agrosvit.info/pdf/2_2012/14.pdf)
9. Motashko T.P., Yakymets D.V. (2021). Ryzyky zernovoho rynku ta osoblyvosti upravlinnia nymy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 10. С. 64–69. Available at: <https://www.investplan.com.ua/?i=8&op=1&z=7462>
10. Solodkyi M.O., Yavorska V.O. Khedzhuvannya fiuchersamy i optsonamy: navchalnyi posibnyk. Available at: <https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/ca874e32-5717-481e-984e-60f26db7de2d/download>
11. Dykha M.V., Dykha V.V. (2024). Instrumenty khedzhuvannya v upravlinni tsinovymy ryzykamy (na prykladi aharnoho i enerhetychnoho rynkiv Ukrainy). *Ekonomika Ukrainy*. Available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-03-2>

12. Alekseeva K. A., Slobodianyuk A. M., Tsokol O. P. (2021). Obgruntuvannia instrumentiv znyzhennia ryzykiv pry zdiisnenni investytsiinoi diialnosti v ahrarnomu sektori. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 32 (71), № 3. Available at: [https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32\\_71\\_3/8.pdf](https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_3/8.pdf)
13. Ryzyk-menedzhment v APK: monohrafiia / Reznik N.P., Slobodianyuk A.M., Samofalova M.O., Sakovska O.M. NUBiP, 2020.
14. Stelmakh D.V. (2023). Perspektyvy rozvytku khedzhuvannia na rynku zerna v Ukraini. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 7 (265). Available at: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/07.23.\\_topic\\_Diana-V.-Stelmakh-131-140.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/07.23._topic_Diana-V.-Stelmakh-131-140.pdf)
15. Abuselidze G., Reznik N., Slobodianyuk A., Prokhorova V. (2020). Global financial derivatives market development and trading on the example of Ukraine. *SHS Web of Conferences. EDP Sciences*. Vol. 74, Art. nr. 05001.

**Oksana Sydorenko**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Marketing and Business Management Department,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-2133>

**Denys Miagkov**

PhD Student,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9893-2062>

## FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN THE VALUE CHAIN OF AGRICULTURAL PRODUCTS

The article substantiates that risks in the agricultural market are systemic and interrelated: production disruptions reduce sales volumes and complicate contract performance, price fluctuations determine revenues and cash flows, and financial conditions affect the ability to finance technologies that reduce production losses. The methodological basis is the FAO approach, which views risk management as a sequential process of identifying risk sources, determining possible outcomes, developing alternative strategies, assessing their consequences, and choosing a trade-off between risk-management costs and expected benefits. It is shown that there is no “universal” solution in agribusiness: insurance requires a premium, storage entails warehousing and financial costs, hedging involves transaction costs, margin requirements or option premiums, and diversification increases managerial complexity and may reduce maximum profit. The practical significance of risk classification as a tool for structuring uncertainty and forming a portfolio of complementary strategies is demonstrated. The key groups of risks are systematized: production and technical risks (weather, pests, technological failures, and “upfront investments”), marketing risks (price and sales risks, seasonality, logistical constraints, contract risks), financial risks (liquidity, credit conditions, seasonal cash gaps and the “double hit”), institutional risks (changes in rules, infrastructure, and service quality), and human risks (personnel issues, occupational safety, managerial errors). The role of price risk and the instruments for hedging it forward contracts, futures, and options as well as combined strategies (layering, minimum price, collar) is examined separately. It is concluded that an integrated approach makes it possible not only to reduce individual risks, but also to prevent cascading losses throughout the entire production and marketing cycle.

**Keywords:** risk management, agricultural market, liquidity, cash flow, seasonality, logistical constraints, contract risks, hedging, forward contracts, futures contracts, options, collar (collar).

*Дата надходження статті: 19.12.2025*

*Дата прийняття статті: 12.01.2026*

*Дата публікації статті: 03.02.2026*