УДК 005.334:338.43:330.322:502.131.1

В. І. Аранчій,
к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7391-2882
О. В. Безкровний,
к. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1939-8090
Р. І. Панкевич,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5632-6899
О. Р. Білик,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-6980-3086
А. О. Крамаренко,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-4766-7496

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.272

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ESG-СТАНДАРТАМ

V. Aranchiy,
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University
O. Bezkrovnyi,
PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance,
Economic Research and Tourism, Poltava State Agrarian University
R. Pankevych,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University
O. Bilyk,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University
A. Kramarenko,
Postgraduate Student, Poltava State Agrarian University

RISK-ORIENTED MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES AS A BASIS FOR INCREASING THEIR INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND ENSURING COMPLIANCE WITH ESG STANDARDS

У статті здійснено теоретико-методичне обгрунтування та розробка організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах на основі узгодження концептуальних положень, вимог стандартів ризик-менеджменту та застосування ESG-кри-

теріїв у прийнятті управлінських рішень. Уточнено зміст і логіку ризик-орієнтованого управління для аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки ризиків. Систематизовано вимоги й управлінські імплікації ключових стандартів ризик-менеджменту та визначено їх роль у побудові внутрішніх процедур. Сформовано складові організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління та визначено взаємозв'язки між ними. Визначено місце ESG-критеріїв у системі ризик-менеджменту та обгрунтовано способи їх операціоналізації через показники, політики і контрольні процедури. Окреслено управлінські ефекти впровадження організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та якості управлінських рішень.

The article provides theoretical and methodological justification and development of an organizational and economic mechanism for risk-oriented management in agricultural enterprises based on the coordination of conceptual provisions, requirements of risk management standards and the application of ESG criteria in making management decisions. The work clarifies the content and logic of risk-oriented management for agricultural enterprises, taking into account the industry-specific nature of risks. The requirements and management implications of key risk management standards are systematized and their role in building internal procedures is determined. The components of the organizational and economic mechanism for risk-oriented management in agricultural enterprises are formed and the relationships between them are determined. The place of ESG criteria in the risk management system of agricultural enterprises is determined and the methods of their operationalization through indicators, policies and control procedures are substantiated. The management effects of implementing an organizational and economic mechanism of risk-oriented management to increase sustainability, investment attractiveness and quality of management decisions in agricultural enterprises are outlined. The paper determines that the practical effects of implementing risk management are manifested in reducing uncertainty during the implementation of entrepreneurial initiatives, increasing the efficiency of financial and economic activities and optimizing the use of resources. Risk-oriented planning, budgeting and the use of protective instruments (insurance, diversification, formation of reserves) contribute to the stabilization of cash flows, reducing losses and increasing the investment attractiveness of agricultural enterprises. At the same time, the quality of information flows and the effectiveness of business process control are enhanced, transaction costs in interaction with counterparties are reduced and business reputation is enhanced due to compliance with quality, safety and ESG standards.

Ключові слова: ризик-менеджмент, організаційно-економічний механізм, стратегія, розвиток, аграрне виробництво, інвестиційна привабливість, управління, ефективність, аграрні підприємства, ESG.

Key words: risk management, organizational and economic mechanism, strategy, development, agricultural production, investment attractiveness, management, efficiency, agricultural enterprises, ESG.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де ризики мають системний і багатофакторний характер. Виробничі результати дедалі сильніше залежать від кліматичної мінливості, біологічних загроз, сезонності та технологічних обмежень, тоді як фінансові параметри діяльності — від волатильності цін на продукцію і ресурси, змін логістичних маршрутів, коливань валютного курсу, відсоткових ставок і доступності капіталу. Додатково посилюють ризик-профіль аграрних підприємств регуляторні вимоги, екологічні та ESG-очікування, а також загальні безпекові виклики, що впливають на ринки збуту, ланцюги постачання та інвестиційну активність. За таких умов традиційні, фрагментарні практики реагування на ризики не забезпечують належного рівня стійкості, передбачуваності та керованості фінансових результатів.

Водночас у практиці підприємств аграрного сектору часто зберігається розрив між декларативним застосуванням стандартів ризик-менеджменту та реальними управлінськими процедурами, інструментами і відповідальністю, що забезпечують відтворюваний результат. Додатковий виклик формують ESG-критерії, які дедалі частіше стають умовою доступу до фінансування, страхового захисту, контрактів із переробниками й трейдерами та виходу на міжнародні ринки. Це зумовлює необхідність формування організаційно-економічного механізму, який поєднує концептуальні положен-

ня ризик-орієнтованого підходу, вимоги профільних стандартів і практичну інтеграцію ESG-параметрів у процеси і метрики управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та прикладні підходи до формування ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах, побудови організаційно-економічного механізму його впровадження, а також застосування міжнародних стандартів і ESG-критеріїв у системі управління ризиками широко представлені в сучасній вітчизняній науковій літературі. У наукових публікаціях сформовано бачення того, як параметри інституційного середовища, регуляторні вимоги, доступність фінансових ресурсів і рівень невизначеності аграрного виробництва визначають архітектуру ризик-менеджменту, пріоритети контролю та вибір інструментів реагування на виробничі, ринкові, фінансові, логістичні й кліматичні ризики. Окрему увагу приділено інтеграції стандартів управління ризиками в управлінські процеси підприємства (планування, бюджетування, комплаєнс, внутрішній контроль, аудит), а також узгодженню ризик-профілю з ESG-вимогами щодо екологічної безпеки, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління, що підсилює довіру стейкголдерів, покращує інвестиційну привабливість і створює передумови для стійкої конкурентоспроможності. Вагомий внесок у розвиток і наукове осмислення зазначеної проблематики зробили: Алєщенко Л. [15], Байдацький М. [1], Будніков О. [13], Бутенко В. [1], Вдовічена О. [17], Вебер Б. [13], Воловельська І. [2], Герасименко О. [3, 4], Гечбаия Б. [21], Горго І. [5], Гриб Є. [6], Гринчук Ю. [17], Гриценко Л. [7], Дикань В. [9], Дроботя Я. [21], Дуан І. [10], Дуднєва Ю. [11], Дьяченко Я. [8], Зайцева А. [11], Зоря О. [12, 13], Зоря С. [12, 21], Качула С. [14], Карамушка О. [22], Кириченко Н. [15], Коблицький Д. [12], Кожушко І. [7], Краснікова О. [21], Курносова О. [19], Ліпейко І. [2], Лукаш С. [10], Малиш О. [12], Мирошниченко Г. [16], Насікан Н. [17], Остапюк Б. [9], Пасєка С. [4], Пашков О. [14], Перегуда Ю. [18], Перепеліцин Г. [7], Прихода А. [2], Разумова Г. [19], Синиця Ю. [21], Стецюк П. [20], Тесля М. [13], Томілін О. [21], Федуняк І. [23], Халатур С. [22], Халін С. [24], Христенко Г. [23], Царенко Д. [24], Чайкіна А. [25], Чепурко В. [7], Черниш В. [9], Яснолоб І. [13]. та інші.

На підставі узагальнення наукових підходів, представлених у працях вищезазначених авторів, можна зазначити, що проблематика ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах у контексті підвищення інвестиційної привабливості та дотримання ESG-стандартів поступово формується як самостійний напрям економічних досліджень. У наявній літературі висвітлюються окремі аспекти впливу управління ризиками на фінансову стійкість, прозорість та керованість бізнес-процесів, а також на спроможність підприємств відповідати екологічним і соціальним вимогам та стандартам корпоративного управління, що дедалі частіше враховуються інвесторами й кредиторами. Водночас існуючі дослідження не формують достатньо цілісної та деталізованої картини того, яким чином ризик-орієнтовані підходи трансформуються у вимірювані результати для інвестора: зниження премії за ризик, покращення умов фінансування, підвищення довіри до нефінансової звітності, стійкість операційних і фінансових потоків у складні періоди. Недостатньо розкритими залишаються також механізми інтеграції ризик-менеджменту з ESG-метриками та процедурою ухвалення інвестиційних рішень, зокрема в умовах кліматичної мінливості, логістичних збоїв і регуляторних змін.

З огляду на це, зазначена нами проблематика потребує подальших наукових досліджень, спрямованих на поглиблення методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах, уточнення системи індикаторів інвестиційної привабливості та ESG-відповідності, а також обгрунтування управлінських інструментів, які узгоджують ризик-профіль підприємства з вимогами сталого розвитку та очікуваннями фінансових стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в обгрунтуванні та розробленні організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах на основі узгодження концептуальних положень, вимог стандартів ризик-менеджменту та застосування ESG-критеріїв у прийнятті управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

— уточнити зміст і логіку ризик-орієнтованого управління для аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки ризиків;

— систематизувати вимоги й управлінські імплікації ключових стандартів ризик-менеджменту та визначити їх роль у побудові внутрішніх процедур;

— сформувати складові організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління в аграрних підприємствах та визначити взаємозв'язки між ними;

— визначити місце ESG-критеріїв у системі ризик-менеджменту аграрних підприємств та обгрунтувати способи їх операціоналізації через показники, політики і контрольні процедури;

— окреслити управлінські ефекти впровадження організаційно-економічного механізму ризик-орієнтованого управління для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та якості управлінських рішень в аграрних підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах високої волатильності агропродовольчих і ресурсних ринків, кліматичної мінливості, логістичних збоїв і посилення регуляторних вимог інвестори дедалі уважніше оцінюють не лише фінансові результати, а й якість системи управління ризиками та рівень відповідності ESG-стандартам. Відповідно до цього, ризик-орієнтоване управління виступає методологічною основою підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств, оскільки дозволяє формалізувати ризик-профіль, узгодити управлінські рішення з допустимим рівнем ризику та підвищити прозорість і

передбачуваність результатів для усіх груп стейкголдерів. Як справедливо зазначено, "ризик-орієнтований підхід до управління підприємством у порівнянні з фрагментарним ризик-менеджментом є більш обгрунтованим та ефективним" [11], що особливо актуально для аграрного сектору, де ризики мають системний і взаємопов'язаний характер.

Водночас ефективність ризик-орієнтованої моделі значною мірою залежить від наявності інструментів, які забезпечують кількісну діагностику та прогнозування ризиків і вбудовують їх у контур управління підприємством. Зокрема, "технічне прогнозування аграрних ризиків у сучасній теорії виступає як фундаментальний інструмент ризик-орієнтованого підходу, забезпечуючи кількісну базу для моделювання ймовірності настання подій та розробки стратегій управління ризиками" [14]. При цьому "рекомендується систему ризик-менеджменту інтегрувати до процесу управління підприємством з метою поліпшення ефективності прийняття управлінських рішень, отримання ефекту постійності економічного розвитку, врегулювання і збереження на високому рівні стану ризикозахищеності підприємства" [25]. Саме така інтеграція створює передумови для підвищення довіри інвесторів і кредиторів, а також для більш обгрунтованого виконання ESG-вимог у межах операційної та інвестиційної діяльності аграрного бізнесу.

Процес управління ризиками на сучасних підприємства є багатовимірним і багатокроковим, оскільки охоплює ідентифікацію ризикових подій, їх аналітичну оцінку та підготовку управлінських рішень, спрямованих на посилення позитивних ефектів і мінімізацію потенційних втрат. Для підприємств аграрної сфери така логіка є особливо актуальною через поєднання виробничих, ринкових і природно-кліматичних чинників, що формують підвищену невизначеність результатів: сезонність, залежність від погодних умов, біологічні ризики (хвороби тварин і рослин), коливання цін на корми та енергоносії, логістичні обмеження, а також чутливість до змін державного регулювання й вимог до безпечності продукції.

У цьому контексті доцільно розмежовувати управління ризиками як сукупність процедур впливу на конкретні ризикові події та ризик-менеджмент як ширшу управлінську систему. Ризик-менеджмент інтегрує не лише дії з реагування на ризик (уникнення, зниження, передавання, прийняття), а й постійний аналіз чинників, що впливають на результативність аграрного виробництва, а також супровід управлінських рішень на різних рівнях — від операційного до стратегічного (інвестиції, інновації, кооперація, диверсифікація). Це означає, що ризикова проблематика має бути вбудована у процеси планування, бюджетування, інвестиційні розрахунки, систему контролю та комунікації з ключовими стейкхолдерами (банки, страхові компанії, постачальники, переробники, регуляторні органи).

Узагальнення методичних підходів до управління ризиками [1—25] з урахуванням вимог сучасної економіки та аграрної специфіки дозволяє сформулювати базові правила функціонування ризик-менеджменту на рівні підприємства:

— рішення, пов'язані з ризиком, мають бути економічно обгрунтованими та узгодженими з цільовими показниками фінансово-господарської діяльності (рентабельність, ліквідність, платоспроможність), з урахуванням чутливості до ключових аграрних драйверів (врожайність, продуктивність, конверсія корму, падіж, якість продукції, ціни збуту);

— управління ризиками повинно здійснюватися в межах корпоративної стратегії аграрного підприємства та не суперечити довгостроковим пріоритетам його розвитку (інноваційні технології, модернізація, біобезпека, екологічні стандарти, підвищення енергоефективності);

— управлінські рішення мають спиратися на достовірну й верифіковану інформацію (управлінський облік, агромоніторинг, ветеринарний контроль, дані продовольчого ринку, метеорологічні прогнози, результати аудиту, статистика збиткових подій тощо);

— при оцінюванні ризиків необхідно враховувати об'єктивні характеристики середовища функціонування аграрного підприємства: природно-кліматичні умови, ресурсну забезпеченість, логістику, регіональну інфраструктуру, регуляторні обмеження, доступ до фінансування та страхових інструментів;

— система ризик-менеджменту має базуватися на регулярній оцінці ефективності прийнятих рішень і постійному вдосконаленні застосовуваних принципів та методів (моніторинг показників ризику, перегляд лімітів і процедур, навчання персоналу, оновлення планів реагування).

З огляду на зазначене, нами сформовано концептуальний підхід до ризик-менеджменту аграрних підприємств як інтегрованої системи, що поєднує регуляторні вимоги, ресурсно-інформаційне забезпечення, методологічні інструменти аналізу та практичні механізми реагування на ризики (рис. 1).

Таким чином, на рис. 1 узагальнено концептуальний підхід до формування системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери як цілісної управлінської конструкції, що інтегрує нормативно-інституційні вимоги, ресурсно-інформаційне забезпечення та методологічний інструментарій оцінювання і мінімізації ризиків. Така систематизація є важливою з огляду на підвищену невизначеність аграрного виробництва, де результати діяльності залежать від сезонності, біологічних процесів, природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та логістичних обмежень. Логіка зазначеного підходу грунтується на тому, що ризик-менеджмент в аграрному секторі не може бути ефективним поза полем регуляторного впливу та вимог до безпечності й якості продукції. Регулювання і контроль, стандартизація, дозвільно-ліцензійні процедури, сертифікація та виконання вимог щодо якості й безпечності формують рамкові умови, у межах яких підприємство розробляє власні політики управління ризиками. Це забезпечує зіставність управлінських практик із галузевими нормами, зменшує трансакційні витрати взаємодії з ринком і підвищує довіру контрагентів, фінансових установ та споживачів.

Відповідно до цього система ризик-менеджменту спирається на комплекс внутрішніх передумов: законодавчу базу як основу легітимності управлінських рішень; усвідомлення значущості ризикової проблематики як управлінського пріоритету; врахування міжнародного досвіду як джерела адаптації кращих практик; методо-

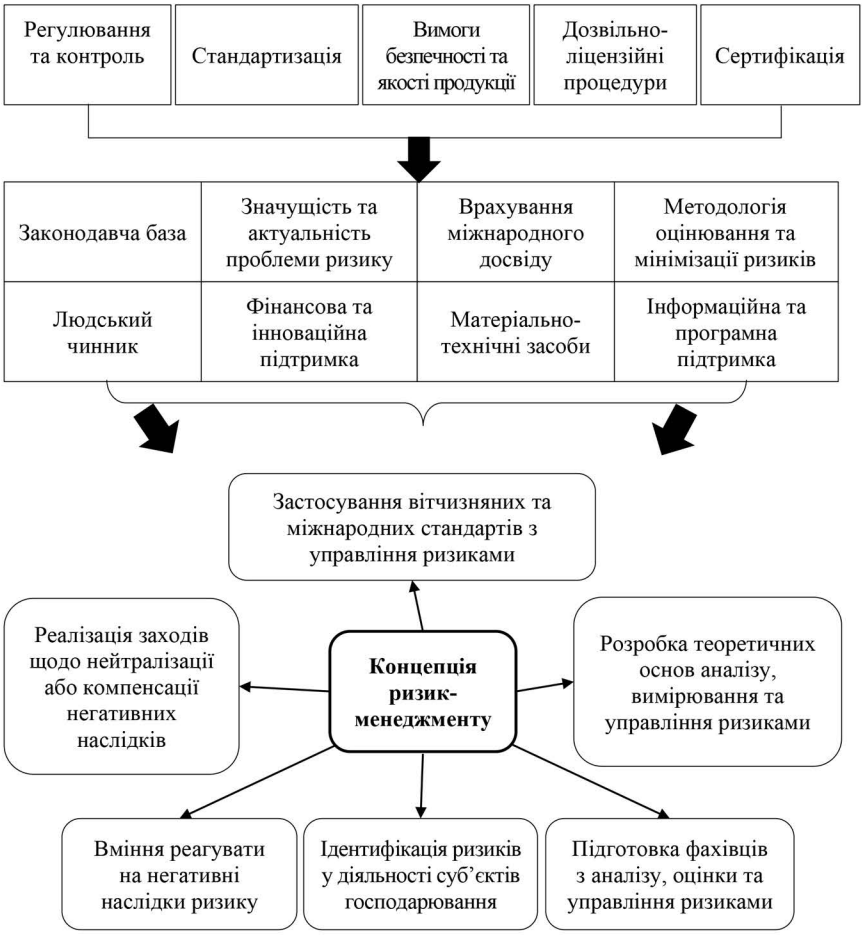

Рис. 1. Концептуальний підхід до формування системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано авторами на основі [1—25].

логію оцінювання та мінімізації ризиків як інструмент прийняття рішень. Водночас дієвість системи визначається наявністю людського чинника (кваліфікацій і відповідальності персоналу), фінансової та інноваційної підтримки (ресурсів для превентивних заходів і модернізації), матеріально-технічних засобів (моніторинг, біобезпека, технологічне оновлення) та інформаційно-програмної підтримки (облік, аналітика, цифрові системи раннього попередження і контролю).

Узгодження цих передумов дозволяє орієнтувати ризик-менеджмент на застосування вітчизняних і міжнародних стандартів, що задають єдині принципи і процедури ідентифікації, оцінювання, контролю та реагування на ризики. Для аграрних підприємств це означає можливість одночасно працювати з виробничими (технологічні збої, біологічні загрози, якість сировини), фінансовими (нестача оборотного капіталу, цінові коливання, кредитні обмеження), ринково-логістичними (доступ до каналів збуту, транспортування, зберігання) та регуляторними ризиками (зміни вимог до якості, простежуваності, екологічних норм).

Сформована концепція ризик-менеджменту спрямована на досягнення практично значущих результатів: створення теоретичної основи аналізу, вимірювання та управління ризиками; ідентифікацію ризиків у діяльності суб'єктів аграрного виробництва; підготовку фахівців, здатних здійснювати оцінювання і управлінські впливи; розвиток спроможності реагувати на негативні наслідки ризику; реалізацію заходів нейтралізації або компенсації втрат. У підсумку запропонований підхід задає структуровану рамку, яка поєднує регуляторні вимоги, ресурси та інструменти управління в єдину систему, орієнтовану на підвищення стійкості аграрного бізнесу та керованість його ризикового профілю.

В умовах зростання невизначеності аграрних ринків, кліматичних коливань, логістичних обмежень та регуляторних змін ризик-менеджмент перетворюється на один із базових елементів управління підприємствами аграрної сфери, оскільки забезпечує не лише превентивне реагування на загрози, а й підвищує якість управлінських рішень і стійкість бізнес-моделі. У цьому контексті узагальнення ключових переваг ризик-орієнтованого підходу та їх практичних проявів дозволяє конкретизувати управлінські ефекти, важливі для реалізації підприємницьких ініціатив і підвищення результативності діяльності (табл. 1).

Таким чином, табл. 1 систематизує комплекс переваг ризик-менеджменту, які проявляються через зниження рівня невизначеності під час ухвалення рішень щодо виробничих і комерційних ініціатив. Ідентифікація та оцінювання ризиків різної природи (виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних) формують аналітичну основу для обгрунтованого вибору альтернатив, що особливо важливо за умов сезонності аграрного виробництва та цінової волатильності. Отже, ризик-менеджмент виконує роль інструмента підсилення раціональ-

Таблиця 1. Основні переваги ризик-менеджменту для підприємств аграрної сфери та їх характеристика

Переваги	Характеристика
1. Зниження рівня невизначеності під час реалізації підприємницьких ініціатив	Ризик-менеджмент забезпечує системну ідентифікацію та оцінювання виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних ризиків, що підвищує обгрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність помилок за умов сезонності аграрного виробництва та цінової волатильності
2. Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності	Використання ризик-орієнтованого планування, бюджетування та інструментів захисту (страхування, диверсифікація, формування резервів) зменшує втрати, стабілізує грошові потоки та підвищує рентабельність і інвестиційну привабливість підприємства
3. Економія ресурсів	Управління ризиками оптимізує використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів через запобігання втратам, простою та неефективним витратам, зокрема пов'язаним із погодними, технологічними та біологічними чинниками
4. Посилення взаємодії з цільовими аудиторіями	Наявність прозорих процедур управління ризиками підвищує надійність договірних відносин із постачальниками, покупцями, фінансовими установами, страховиками та органами контролю, знижуючи трансакційні витрати й конфліктність взаємодії
5. Поліпшення якості та швидкості інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень	Формування системи моніторингу ризиків і звітності підвищує достовірність, оперативність і зіставність управлінської інформації, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і своєчасну корекцію рішень
6. Зростання ділової репутації	Результативний ризик-менеджмент підтверджує фінансову стійкість і відповідність вимогам якості, безпечності та ESG, що зміцнює довіру контрагентів і може знижувати вартість залучення капіталу
7. Підвищення контролю над реалізацією бізнес-процесів	Ризик-орієнтований контроль і аудит забезпечують дотримання технологічних регламентів, біобезпеки та стандартів якості, а також регулярне коригування процесів з метою зниження операційних втрат

Джерело: систематизовано авторами на основі [1—25].

ності управління, зменшуючи ймовірність помилок і непрогнозованих втрат.

Важливий прикладний ефект ризик-орієнтованого підходу пов'язаний із підвищенням ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Використання ризик-орієнтованого планування і бюджетування, а також інструментів захисту (страхування, диверсифікація, формування резервів) дозволяє зменшувати втрати, стабілізувати грошові потоки та підтримувати рентабельність. У результаті підвищується інвестиційна привабливість аграрного підприємства, оскільки фінансові результати стають більш прогнозованими, а ризиковий профіль — керованим.

Окрема група ефектів стосується економії ресурсів і зменшення неефективних витрат. Ризик-менеджмент сприяє оптимізації використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів через запобігання простоям, втратам і перевитратам, пов'язаним із погодними, технологічними та біологічними чинниками. Це посилює операційну дисципліну та підвищує продуктивність використання ресурсної бази, що є принципово важливим для конкурентоспроможності в аграрному секторі.

Значущим є також комунікаційний і інституційний вимір ризик-менеджменту: прозорі процедури управління ризиками підвищують надійність договірних відносин із постачальниками, покупцями, фінансовими установами, страховиками та органами контролю. Зниження трансакційних витрат і конфліктності взаємодії формує передумови для стабільного партнерства й доступу до зовнішніх ресурсів. Паралельно розбудова системи моніторингу ризиків і звітності підвищує достовірність та оперативність управлінської інформації, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і своєчасну корекцію рішень.

Окрім того, ризик-менеджмент має репутаційні наслідки та впливає на якість контролю бізнес-процесів. Підтвердження фінансової стійкості й відповідності вимогам якості, безпечності та ESG зміцнює довіру контрагентів і може знижувати вартість залучення капіталу. Ризик-орієнтований контроль і аудит, у свою чергу, підтримують дотримання технологічних регламентів, вимог біобезпеки та стандартів якості продукції, забезпечуючи регулярне коригування процесів і зменшення операційних втрат, що прямо відбивається на результативності діяльності аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ризик-менеджмент для підприємств аграрної сфери слід розглядати як системоутворюючий управлінський підхід, який інтегрує регуляторно-нормативні вимоги, стандартизацію та інструменти контролю з внутрішніми ресурсними й організаційними передумовами (людський фактор, фінансова та інноваційна

підтримка, матеріально-технічне й інформаційно-програмне забезпечення). Така концептуальна рамка забезпечує цілісність процесів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у виробничих, ринкових, фінансових і регуляторних вимірах, формуючи підгрунтя для узгодження управлінських рішень із корпоративною стратегією та вимогами безпечності й якості продукції. Врахування аграрної специфіки (сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, біологічні чинники, логістичні обмеження) підсилює практичну цінність запропонованого підходу, оскільки переводить ризики з площини реактивного реагування у площину превентивного управління.

Практичні ефекти впровадження ризик-менеджменту проявляються у зниженні невизначеності під час реалізації підприємницьких ініціатив, підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності та оптимізації використання ресурсів. Ризик-орієнтоване планування, бюджетування й застосування захисних інструментів (страхування, диверсифікація, формування резервів) сприяють стабілізації грошових потоків, зменшенню втрат і зростанню інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Одночасно посилюються якість інформаційних потоків і результативність контролю бізнес-процесів, знижуються трансакційні витрати у взаємодії з контрагентами та підвищується ділова репутація завдяки відповідності стандартам якості, безпечності та ESG. Отже, ризик-менеджмент виступає не лише інструментом мінімізації загроз, а й фактором зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрних підприємств.

Література:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319 (дата звернення: 25.01.2026).

2. Воловельська І., Прихода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 205—212.

3. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850 (дата звернення: 25.01.2026).

4. Герасименко О.М., Пасєка С.Р. Концептуальніосновиризик-орієнтованого підходу до управління упроцесі забезпечення системи економічної безпекипідприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки Університету "КРОК". 2019. № 4 (56). С. 148—155.

5. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси.-Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 44—57.

6. Гриб Є.С. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 71—75.

7. Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г.Б. Ризикорієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 281—288.

8. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проєктів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4. С. 17-29.

9. Дикань В.Л., Остапюк Б.Б., Черниш В.В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 9—18.

10. Дуан І., Лукаш С. Роль оцінки ризиків ESG у корпоративних проектах: багатовимірний теоретичний та емпіричний аналіз. Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. 2025. № 3 (103). С. 39—44.

11. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 15(30). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459 (дата звернення: 25.01.2026).

12. Зоря О.П., Зоря С.П., Малиш О.С., Панкевич Р.І., Коблицький Д.В. Теоретико-методичні засади страхування інвестиційних ризиків інноваційних проєктів у системі ризик-менеджменту підприємств. Агросвіт. 2025. № 19. С. 69—74.

13. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Будніков О.А., Вебер Б.С., Тесля М.І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. Агросвіт. 2025. № 20. С. 82—88.

14. Качула С.В., Пашков О.Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 114—119.

15. Кириченко Н.В., Алєщенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 46—52.

16. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758. (дата звернення: 25.01.2026).

17. Насікан Н.І., Гринчук Ю.С., Вдовічена О.Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 71—76.

18. Перегуда Ю.А. Ризик-орієнтований підхід в оцінці конкурентоспроможності продукції тваринництва. Економіка і регіон. 2023. № 1 (88). С. 24—29.

19. Разумова Г.В., Курносова О.І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. №3. С. 96—101.

20. Стецюк П.А. Управління ризиками фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3. С. 13—19.

21. Томілін О., Краснікова О., Гечбаия Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 4 (51). С. 147—162.

22. Халатур С.М., Карамушка О.М. Управління ризиками аграрних підприємств виробників ячменю в соціально-економічних системах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 27—33.

23. Христенко Г.М., Федуняк І.О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2022. № 41. С. 30—36.

24. Царенко Д.Г., Халін С.В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 1 (63). С. 254—260.

25. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292 (дата звернення: 25.01.2026).

References:

1. Butenko, V. and Baidatskyi, M. (2023), "Theoretical foundations of forming a risk management system at the enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 50, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319 (Accessed 25 January 2026).

2. Volovelska, I., Prykhoda, A. and Lipeiko, I. (2023), "Modern trends in risk management", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 83, pp. 205—212.

3. Herasymenko, O.M. (2019), "Integration of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850 (Accessed 25 January 2026).

4. Herasymenko, O.M. and Pasieka, S.R. (2019), "Conceptual foundations of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the system of economic security of enterprises of various branches of the national economy", Vcheni zapysky Universytetu KROK, vol. 4 (56), pp. 148—155.

5. Horho, I.O. (2018), "The concept of forming a risk management system at the enterprise", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 11, pp. 44—57.

6. Hryb, Ye.S. (2024), "Mechanism of risk management in the functioning of agricultural enterprises", Upravlinnia zminamy ta innovatsii, vol. 9, pp. 71—75.

7. Hrytsenko, L.L., Kozhushko, I.O., Chepurko, V.O. and Perepelitsyn, H.B. (2023), "Risk-oriented management in the system of economic security of a corporate enterprise", Biznes Inform, vol. 8, pp. 281—288.

8. D'yachenko, Ya.Ya. (2018), "Improvement of the risk management system of investment projects", Naukovi pratsi NDFI, vol. 4, pp. 17—29.

9. Dykan, V.L., Ostapiuk, B.B. and Chernysh, V.V. (2025), "Risk-oriented enterprise management: modern challenges and opportunities", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 90, pp. 9—18.

10. Duan, I. and Lukash, S. (2025), "The role of ESG risk assessment in corporate projects: a multidimensional theoretical and empirical analysis", Visnyk SNAU. Ekonomika i menedzhment, vol. 3 (103), pp. 39—44.

11. Dudnieva, Yu. and Zaitseva, A. (2023), "Risk-oriented management of enterprises in terms of uncertainty of the external context", Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, vol. 15 (30), available at: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459 (Accessed 25 January 2026).

12. Zoria, O.P., Zoria, S.P., Malysh, O.S., Pankevych, R.I. and Koblytskyi, D.V. (2025), "Theoretical and methodical principles of insurance of investment risks of innovative projects in the system of risk management of enterprises", Agrosvit, vol. 19, pp. 69—74.

13. Zoria, O.P., Yasnolob, I.O., Budnikov, O.A., Veber, B.S. and Teslia, M.I. (2025), "Theoretical and methodical approaches to assessing the impact of ESG factors on the investment attractiveness of agribusiness enterprises", Agrosvit, vol. 20, pp. 82—88.

14. Kachula, S.V. and Pashkov, O.H. (2025), "Risk-oriented approach in agriculture: combining technical forecasting and behavioral models", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 114—119.

15. Kyrychenko, N.V. and Alyshchenko, L.O. (2021), "Methodological foundations of the formation of the risk management system of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 9—10, pp. 46—52.

16. Myroshnychenko, H. (2022), "Risk management of business structures: aspects of risk management", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 44, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758 (Accessed 25 January 2026).

17. Nasikan, N.I., Hrynchuk, Yu.S. and Vdovichena, O.H. (2021), "Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions", Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 71—76.

18. Perehuda, Yu.A. (2023), "Risk-oriented approach in evaluating the competitiveness of livestock products", Ekonomika i rehion, vol. 1 (88), pp. 24—29.

19. Razumova, H.V. and Kurnosova, O.I. (2024), "Management of risks of investment activity in the conditions of digital transformation", Biznes Inform, vol. 3, pp. 96—101.

20. Stetsyuk, P.A. (2017), "Risk management of financing innovative and investment activities of enterprises", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 3, pp. 13—19.

21. Tomilin, O., Krasnikova, O., Hechbaia, B., Zoria, S., Drobotia, Ya. and Synytsia, Yu. (2023), "Risk management in the agricultural sector: financial aspect", Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, vol. 4 (51), pp. 147—162.

22. Khalatur, S.M. and Karamushka, O.M. (2023), "Risk management of agricultural enterprises producing barley in socio-economic systems", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 27—33.

23. Khrystenko, H.M. and Feduniak, I.O. (2022), "Formation of the risk management system of innovative and investment development of agricultural enterprises", Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 41, pp. 30—36.

24. Tsarenko, D.H. and Khalin, S.V. (2025), "Insurance as a risk management tool in agribusiness", Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy, vol. 1 (63), pp. 254—260.

25. Chaikina, A. (2022), "Features of integration of risk management into the enterprise management system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 39, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292 (Accessed 25 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026 р.