

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЕНКО ДМИТРО ОЛЕГОВИЧ

УДК 338.43:005.21:005.334

ДИСЕРТАЦІЯ

«РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.О. Коваленко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Ларіна Тетяна Федорівна, доктор економічних наук,
професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Коваленко Д.О. Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрних підприємств – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування) – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячено розробленню теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах зростаючої невизначеності, воєнних викликів, структурної перебудови економіки, глобальних кліматичних змін та екологічної трансформації аграрного виробництва. Актуальність обраної теми дослідження визначена необхідністю переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління, що сформувалися в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища та ґрунтувалися на припущенні щодо можливості прогнозування майбутнього розвитку і вибору оптимальної стратегічної альтернативи. Крім того, сучасні умови роботи аграрних підприємств України характеризуються нелінійністю економічних процесів, високою динамікою ризиків, посиленням впливу військових, природно-кліматичних, фінансових, логістичних та інституційних факторів, що обумовлює потребу у формуванні принципово нової парадигми стратегічного управління, заснованої на інтеграції ризиків у процес формування та реалізації стратегічних рішень.

В першому розділі дисертаційного дослідження вивчено теоретико-методичні засади ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрних підприємств. Проведено комплексне дослідження еволюції теоретичних підходів до стратегічного управління та доведено обмеженість класичних моделей, що базуються на лінійній логіці прийняття

управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність переходу до нелінійної концепції стратегічного управління, відповідно до якої середовище функціонування аграрного підприємства розглядається як відкрита система взаємодії економічних, природно-кліматичних, ресурсних, інституційних і поведінкових факторів, конфігурація яких постійно змінюється у процесі розвитку. Доведено, що стратегія повинна розглядатися не як статичний план досягнення визначених цілей, а як безперервний процес формування, координації та коригування управлінських рішень, що адаптується до змін середовища та враховує ефекти часових лагів, незворотності та залежності від попередньої траєкторії розвитку підприємства.

Досліджено природу ризику у системі стратегічного управління та встановлено, що ризик не може трактуватися виключно як сукупність окремих загроз або несприятливих факторів, а формується у процесі взаємодії зовнішніх умов функціонування підприємства, його внутрішніх ресурсних характеристик та прийнятих управлінських рішень. Такий підхід дозволив нам перейти від традиційного розуміння ризику як об'єкта контролю до його трактування як системоутворюючого елемента стратегічного розвитку, який визначає межі стратегічного вибору, формує простір можливих альтернатив та впливає на результати діяльності підприємства. Розвинуто класифікацію ризиків у системі стратегічного управління шляхом виділення факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків, що забезпечує врахування особливостей їх формування, взаємозалежності та кумулятивного прояву в умовах аграрного виробництва.

На основі узагальнення сучасних концепцій ризик-менеджменту сформовано адаптивно-координаційну концепцію прийняття стратегічних рішень, відповідно до якої ризик інтегрується безпосередньо у процес формування стратегічних альтернатив і виступає чинником координації управлінських рішень, узгодження ресурсних можливостей підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Запропонований підхід дозволяє розглядати систему стратегічного управління як відкриту адаптивну систему,

здатну підтримувати стратегічну цілісність розвитку за умов постійної зміни конфігурації внутрішніх і зовнішніх факторів.

В другому розділі дисертаційного дослідження оцінено сучасний стан ризик-менеджменту та потенціалу нейтралізації стратегічних ризиків аграрних підприємств. Проведено комплексний аналіз сучасного стану функціонування аграрних підприємств України та встановлено, що військові дії спричинили істотне скорочення кількості суб'єктів господарювання, втрату значної частини земельного фонду, зниження виробничого потенціалу, погіршення матеріально-технічного забезпечення, посилення кадрового дефіциту та суттєве зменшення ефективності використання ресурсного потенціалу. Водночас доведено, що аграрний сектор продемонстрував високий рівень адаптивності до кризових умов, зберігши фінансову стійкість, позитивний рівень рентабельності та здатність до поступового відновлення виробничої діяльності. Обґрунтовано, що ключовою економічною передумовою формування ефективної системи стратегічного ризик-менеджменту виступає ресурсний потенціал підприємства, який визначає його здатність реагувати на ризики, забезпечувати безперервність виробничого процесу та підтримувати фінансову стійкість.

Удосконалено концептуальні засади аналізу впливу ресурсно-виробничого потенціалу на систему стратегічного управління ризиками шляхом поєднання кількісного оцінювання забезпеченості ресурсами, ефективності їх використання, масштабів концентрації виробництва та рівня адаптивності підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Доведено, що сучасні тенденції розвитку аграрного сектору характеризуються концентрацією ресурсів у середніх і великих підприємствах, масштабізацією виробництва та підвищенням ролі великих агрокомпаній у формуванні валової продукції та доданої вартості галузі.

Досліджено фінансову стійкість аграрних підприємств як економічної основи ризикостійкості та проведено комплексну оцінку ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності і ймовірності

банкрутства підприємств різних організаційно-економічних груп. Доведено необхідність адаптації існуючих моделей прогнозування банкрутства до сучасних умов функціонування аграрного бізнесу. Удосконалено методичні засади оцінювання ризику банкрутства шляхом модифікації моделі Таффлера через введення авторського індикатора грошової гнучкості капіталу, який характеризує здатність підприємства мобілізувати найбільш ліквідні фінансові ресурси для нейтралізації ризиків у кризових умовах та підвищує достовірність оцінювання рівня фінансової безпеки.

Обґрунтовано, що сучасна система стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств повинна трансформуватися відповідно до вимог зеленого переходу, міжнародних кліматичних зобов'язань та принципів сталого розвитку. Визначено основні групи стратегічних ризиків екологічної трансформації аграрного бізнесу, серед яких виділено кліматично-фізичні, регуляторно-інтеграційні, техніко-технологічні, енергетичні, фінансово-інвестиційні, ринкові та репутаційні ризики. Запропоновано тривимірну матрицю вибору екоорієнтованих стратегій ризик-менеджменту, що враховує швидкість виникнення ризику, силу його впливу та адаптивний потенціал підприємства. На цій основі обґрунтовано стратегічні сценарії екологічного розвитку аграрних підприємств, які забезпечують підвищення їх кліматичної стійкості, екологічної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності.

В третьому розділі дисертаційного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств. Удосконалено дефініційні контури та архітектуру зеленого фінансування стратегічного розвитку аграрних підприємств. Доведено, що сучасна система зеленого фінансування являє собою багаторівневу інтегровану систему взаємопов'язаних інституційних, фінансових, технологічних та інформаційних елементів, яка функціонує на засадах соціально-екологічної відповідальності та забезпечує мінімізацію ризиків зеленого переходу. Визначено основні інструменти фінансового забезпечення екологічної трансформації аграрного сектору, серед яких

державні програми підтримки, пільгове кредитування, грантові механізми, змішане фінансування, зелені інвестиції, цифрові платформи та інструменти зеленого банкінгу. Обґрунтовано необхідність формування національної зеленої таксономії, розвитку ринку зелених фінансових інструментів, удосконалення екологічного оподаткування та стандартизації нефінансової звітності як передумов активізації процесів залучення зеленого капіталу в аграрний сектор.

Обґрунтовано, що відновлення аграрного сектору України після завершення військових дій повинно здійснюватися на інноваційній основі із широким використанням сучасних технологій, цифрових рішень та екологічно орієнтованих моделей господарювання. Обґрунтовано тривимірну природу інновацій у системі ризик-орієнтованого стратегічного управління, відповідно до якої інновації одночасно виступають інструментом мінімізації ризиків, механізмом адаптації підприємства до структурних трансформацій та чинником забезпечення еколого-економічної стійкості. Проведено оцінку інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств, встановлено домінування власного капіталу у структурі фінансування інновацій та обґрунтовано модель самодостатнього інноваційного оновлення із використанням механізмів фінансової конверсії прибутку та можливостей залучення зеленого капіталу.

На основі комплексної оцінки стратегічних ризиків, інноваційного потенціалу, можливостей самофінансування та перспектив розвитку зеленого фінансування сформовано проактивну модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрними підприємствами. На відміну від існуючих підходів запропонована модель ґрунтується на інтеграції ризик-менеджменту, екологічних пріоритетів, інноваційного розвитку та фінансової самодостатності підприємства. Центральним елементом моделі виступає потенціал фінансової конверсії власного капіталу, який забезпечує безперервність інноваційного розвитку, підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів та формування довгострокових конкурентних переваг. Очікуваним результатом

функціонування запропонованої системи є досягнення екорезильєнтності аграрних підприємств як інтегральної характеристики їх здатності забезпечувати стабільний розвиток, ефективно реагувати на ризики, адаптуватися до глобальних екологічних трансформацій та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, моделей та практичних рекомендацій у діяльності аграрних підприємств при удосконаленні системи стратегічного управління в умовах невизначеності, воєнних викликів, післявоєнного відновлення та зеленої трансформації економіки. Запропоновані теоретико-методичні розробки можуть використовуватися для удосконалення процесів стратегічного управління ризиками, оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу підприємств, діагностики фінансової стійкості та ймовірності банкрутства, формування системи проактивного ризик-менеджменту, розвитку механізмів самофінансування інновацій, прийняття стратегічних управлінських рішень, розроблення моделей екорезильєнтного розвитку, формування архітектури зеленого фінансування та забезпечення ефективної адаптації аграрних підприємств до кліматичних, економічних, інституційних і воєнних ризиків.

Використання обґрунтованої моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління сприятиме підвищенню адаптивності аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища, зміцненню фінансової стійкості, зниженню рівня стратегічних ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, активізації інноваційного розвитку, розширенню можливостей залучення інвестиційних і зелених фінансових ресурсів, формуванню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню еколого-економічної стійкості аграрного бізнесу. Теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики розвитку аграрного сектору, удосконаленні системи управління ризиками та післявоєнного відновлення сільського господарства, аграрними

підприємствами різних організаційно-правових форм, фінансовими установами, консалтинговими компаніями, інвестиційними фондами.

Основні положення та висновки дисертації мають прикладний характер, пройшли апробацію та активно використовуються в діяльності таких організацій і установ: ГО «Інститут економічних та Еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 175 від 01.05.2026 р.) залучили модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств на основі зміни характеру ризик-менеджменту на проактивний, синтезу екологічних цінностей агробізнесу та інновацій, фундаментом якої виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку, задля використання положень в науково-дослідній, експертній та консультаційній діяльності для формування рекомендацій щодо сталого розвитку аграрних підприємств; ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» (довідка № 2 від 21.05.2026 р.) впровадили в свою діяльність методичні засади оцінювання стратегічних ризиків підприємств, що дало можливість визначати базові сценарні варіанти впливу екологічних ризиків на систему управління; ТОВ «Альмарко» (довідка № 7 від 16.03.2026 р.) впровадили в діяльність адаптивно-координаційну концепцію ризик-орієнтованої трансформації діяльності підприємства, що дало змогу інтегрувати ризики в процес стратегічного планування ще на етапі розробки стратегічних рішень; ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» (довідка № 2/3-01 від 18.03.2026 р.) впровадили в свою діяльність прикладні засади реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку агропідприємств на основі розробки дорожньої карти імплементації архітектури зеленого фінансування у систему управління, що дозволило побудувати чіткий прикладний інструментарій для системної розбудови екологічно відповідального та фінансово стійкого бізнесу в умовах високої невизначеності. Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Державного Біотехнологічного університету.

Ключові слова: ризик-орієнтоване стратегічне управління, аграрні підприємства, стратегічний ризик-менеджмент, адаптація, ризики, ресурсний

потенціал, фінансова стійкість, банкрутство, зелене фінансування, зелена трансформація агробізнесу, інноваційний розвиток підприємств, самофінансування інновацій, стратегічна адаптивність, сталий розвиток аграрного сектору.

ABSTRACT

Kovalenko D.O. Risk-Oriented Transformation of the Strategic Management System of Agricultural Enterprises. – Qualifying Scientific Work Submitted as a Manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 “Management” (Field of Knowledge 07 – Management and Administration) – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for ensuring the risk-oriented transformation of the strategic management system of agricultural enterprises under conditions of increasing uncertainty, wartime challenges, structural economic transformation, global climate change, and the ecological transition of agricultural production. The relevance of the research is determined by the necessity to reconsider traditional approaches to strategic management that were developed under relatively stable environmental conditions and were based on the assumption that future development could be accurately forecast and that an optimal strategic alternative could be selected. At the same time, the current operating environment of Ukrainian agricultural enterprises is characterized by the nonlinearity of economic processes, high risk dynamics, and the growing influence of military, climatic, financial, logistical, and institutional factors. These circumstances necessitate the formation of a fundamentally new paradigm of strategic management based on the

integration of risk into the processes of developing and implementing strategic decisions.

The first chapter of the dissertation investigates the theoretical and methodological foundations of the risk-oriented transformation of the strategic management system of agricultural enterprises. A comprehensive analysis of the evolution of theoretical approaches to strategic management has been conducted, demonstrating the limitations of classical models based on the linear logic of managerial decision-making. The expediency of transitioning to a nonlinear concept of strategic management has been substantiated, according to which the operating environment of an agricultural enterprise is viewed as an open system of interaction among economic, natural-climatic, resource, institutional, and behavioral factors whose configuration continuously changes during the development process. It has been proved that strategy should be considered not as a static plan for achieving predetermined objectives but as a continuous process of developing, coordinating, and adjusting managerial decisions that adapts to environmental changes while accounting for time lags, irreversibility, and dependence on the previous development trajectory of the enterprise.

The nature of risk within the strategic management system has been examined, revealing that risk cannot be interpreted solely as a set of individual threats or adverse factors. Instead, it is formed through the interaction of external operating conditions, internal resource characteristics, and managerial decisions. This approach made it possible to move from the traditional understanding of risk as an object of control to its interpretation as a system-forming element of strategic development that determines the boundaries of strategic choice, shapes the range of possible alternatives, and influences enterprise performance. The classification of risks in the strategic management system has been further developed through the identification of factor, interaction, and trajectory risks, enabling consideration of the peculiarities of their formation, interdependence, and cumulative manifestation under agricultural production conditions.

Based on the generalization of contemporary risk management concepts, an adaptive-coordination concept of strategic decision-making has been developed. According to this concept, risk is integrated directly into the process of generating strategic alternatives and acts as a coordinating factor for managerial decisions, aligning the enterprise's resource capabilities and ensuring its long-term resilience. The proposed approach makes it possible to consider the strategic management system as an open adaptive system capable of maintaining strategic integrity under continuously changing configurations of internal and external factors.

The second chapter assesses the current state of risk management and the potential for neutralizing strategic risks faced by agricultural enterprises. A comprehensive analysis of the current performance of Ukrainian agricultural enterprises has demonstrated that military actions have caused a significant reduction in the number of business entities, the loss of substantial areas of agricultural land, a decline in production capacity, deterioration of material and technical resources, aggravation of labor shortages, and a considerable decrease in the efficiency of resource utilization. At the same time, it has been proved that the agricultural sector has demonstrated a high level of adaptability to crisis conditions by maintaining financial stability, positive profitability, and the capacity for the gradual recovery of production activities. It has been established that an enterprise's resource potential is the key economic prerequisite for the formation of an effective strategic risk management system, determining its ability to respond to risks, ensure production continuity, and maintain financial sustainability.

The conceptual foundations for analyzing the influence of resource and production potential on the strategic risk management system have been improved by integrating quantitative assessments of resource availability, resource utilization efficiency, production concentration, and enterprise adaptability to external and internal risks. It has been established that current development trends in the agricultural sector are characterized by the concentration of resources within medium-sized and large enterprises, production scaling, and the increasing contribution of large agricultural companies to gross output and value added.

The financial sustainability of agricultural enterprises has been examined as the economic basis of risk resilience through a comprehensive assessment of liquidity, solvency, business activity, profitability, and bankruptcy probability across enterprises of different organizational and economic categories. The necessity of adapting existing bankruptcy prediction models to contemporary agricultural business conditions has been substantiated. The methodological framework for bankruptcy risk assessment has been improved by modifying the Taffler model through the introduction of the author's indicator of capital cash flexibility, which reflects the enterprise's ability to mobilize its most liquid financial resources for risk mitigation during crises and enhances the reliability of financial security assessment.

It has been substantiated that the contemporary strategic risk management system of agricultural enterprises should be transformed in accordance with the requirements of the green transition, international climate commitments, and the principles of sustainable development. The principal groups of strategic risks associated with the ecological transformation of agricultural business have been identified, including climate-physical, regulatory-integration, technological, energy, financial-investment, market, and reputational risks. A three-dimensional matrix for selecting environmentally oriented risk management strategies has been proposed, taking into account the speed of risk emergence, the intensity of its impact, and the enterprise's adaptive capacity. On this basis, strategic scenarios for the ecological development of agricultural enterprises have been substantiated, ensuring enhanced climate resilience, environmental safety, and long-term competitiveness.

The third chapter substantiates the theoretical and methodological foundations for establishing a risk-oriented strategic management system for agricultural enterprises. The conceptual framework and architecture of green financing for the strategic development of agricultural enterprises have been improved. It has been proved that the contemporary green financing system represents a multi-level integrated system of interconnected institutional, financial, technological, and informational elements operating on the principles of social and environmental responsibility while ensuring the minimization of green transition risks. The principal

financial instruments supporting the ecological transformation of the agricultural sector have been identified, including state support programs, preferential lending, grant mechanisms, blended finance, green investments, digital platforms, and green banking instruments. The necessity of establishing a national green taxonomy, developing the green finance market, improving environmental taxation, and standardizing non-financial reporting has been substantiated as prerequisites for intensifying green capital inflows into the agricultural sector.

It has been demonstrated that the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector should be based on innovation through the extensive application of modern technologies, digital solutions, and environmentally oriented business models. The three-dimensional nature of innovation within the system of risk-oriented strategic management has been substantiated, according to which innovation simultaneously serves as a risk mitigation instrument, a mechanism for enterprise adaptation to structural transformations, and a factor ensuring environmental and economic sustainability. An assessment of investment support for the innovative development of agricultural enterprises has revealed the dominance of internal capital in the financing structure and has substantiated a model of self-sufficient innovative renewal based on financial conversion of profits and the attraction of green capital.

Based on a comprehensive assessment of strategic risks, innovation potential, self-financing opportunities, and prospects for green finance development, a proactive model of risk-oriented strategic management of agricultural enterprises has been developed. Unlike existing approaches, the proposed model is based on the integration of risk management, environmental priorities, innovative development, and enterprise financial self-sufficiency. The central element of the model is the potential for the financial conversion of equity capital, ensuring continuous innovation, enhanced adaptability to external challenges, and the creation of long-term competitive advantages. The expected outcome of the proposed system is the achievement of eco-resilience of agricultural enterprises as an integral characteristic of their ability to ensure sustainable development, effectively respond to risks, adapt

to global environmental transformations, and maintain a high level of competitiveness.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the developed theoretical and methodological provisions, models, and practical recommendations in the activities of agricultural enterprises to improve strategic management systems under conditions of uncertainty, wartime challenges, post-war recovery, and the green transformation of the economy. The proposed developments may be used to improve strategic risk management processes, assess the resource and production potential of enterprises, diagnose financial sustainability and bankruptcy probability, establish proactive risk management systems, develop innovation self-financing mechanisms, support strategic managerial decision-making, design eco-resilient development models, create green financing architectures, and ensure the effective adaptation of agricultural enterprises to climatic, economic, institutional, and military risks. The implementation of the proposed risk-oriented strategic management model will enhance the adaptability of agricultural enterprises to environmental changes, strengthen financial sustainability, reduce the level of strategic risks, improve the efficiency of resource utilization, stimulate innovative development, expand opportunities for attracting investment and green financial resources, create long-term competitive advantages, and ensure the environmental and economic sustainability of agricultural business.

The theoretical provisions and practical recommendations may be applied by public authorities in developing agricultural sector policies, improving risk management systems and post-war agricultural recovery, as well as by agricultural enterprises of various organizational and legal forms, financial institutions, consulting companies, and investment funds. The main provisions and conclusions of the dissertation are of practical significance, have been tested in practice, and are actively used by the following organizations and institutions: NGO "Institute of Economic and Environmental-Energy Research" (implementation certificate No. 175 dated May 1, 2026) incorporated the model of risk-oriented strategic management of agricultural enterprises based on transforming risk management from a reactive to a proactive

approach, integrating environmental values of agribusiness with innovation, and relying on the self-financing potential of innovative development. The model is used in the Institute's research, expert, and consulting activities to develop recommendations for the sustainable development of agricultural enterprises; NGO "Institute of Innovative Providing 'Sustainable Development'" (implementation certificate No. 2 dated May 21, 2026) implemented the methodological framework for assessing the strategic risks of enterprises, enabling the identification of baseline scenario-based options for evaluating the impact of environmental risks on management systems; LLC "Almarko" (implementation certificate No. 7 dated March 16, 2026) implemented the adaptive and coordination-based concept of risk-oriented transformation of enterprise activities, making it possible to integrate risks into the strategic planning process at the stage of developing strategic decisions; LLC "Ukrainian Agroinvestment Company" (implementation certificate No. 2/3-01 dated March 18, 2026) implemented the applied principles for the realization of eco-oriented development strategies for agricultural enterprises through the development of a roadmap for integrating the architecture of green finance into the enterprise management system. This made it possible to establish a practical toolkit for the systematic development of environmentally responsible and financially resilient businesses operating under conditions of high uncertainty. The theoretical and methodological provisions of the dissertation are used in the educational process of the State Biotechnological University.

Keywords: risk-oriented strategic management; agricultural enterprises; strategic risk management; adaptation; risks; resource potential; financial sustainability; bankruptcy; green finance; green transformation of agribusiness; innovative enterprise development; innovation self-financing; strategic adaptability; sustainable development of the agricultural sector.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Коваленко Д. О. Інтеграція LCA та циркулярної економіки в агропродовольчих системах в умовах екологічної та воєнної вразливості. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №1. Р. 111-117. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,85 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-27>.

URL: <https://apie.org.ua/uk/%d1%96ntegrac%d1%96ia-lca-ta-tcirkuliarno%d1%97-ekonom%d1%96ki/>

2. Власенко Т. А., Станіславик О. В., Коваленко Д. О. Доцільність та ризики організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. №4. Р. 207-211. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,35 ум-друк. арк./0,12 ум-друк. арк. автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні ризиків організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки в сучасних умовах)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-30>

URL: <https://ujae.org.ua/en/expediency-and-risks-of-organizing-the-activities-of-agricultural-enterprises-on-the-basis-of-circular-economy/>

3. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнес-інформ*. 2024. №9. С. 443–449. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,63 ум-друк. арк./0,21 ум-друк. арк. автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні організаційно-економічних засад розвитку потенціалу аграрного підприємства в процесі впровадження принципів циркулярної економіки у сучасних умовах.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449>

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-443_449.pdf

4. Кузьома В., **Коваленко Д.** Теоретико-практичні аспекти забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Vol. 3, P. 242–249. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,3 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні ключових індикаторів оцінки рівня продовольчої безпеки, серед яких фізична та економічна доступність продовольства, його якість та безпека та потенціал сталого розвитку агропродовольчих систем.*)

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-34>

URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/407>

5. **Коваленко Д.О.** Ризик як складова формування стратегічних рішень в аграрному секторі: теоретико-методичні засади. *Вісник СУЕМ*. 2026. Вип. 1 (35), 2026. Том I. С. 22-33. **Фахове видання (кат. Б).** (0,61 ум-друк. арк.)

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-002](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-002)

URL: <https://visnyksura.com.ua/storage/media/NR3IbjSxiB58oXlZOsFPH6YiBMvcjM575mIOHEeI.pdf>

6. **Коваленко Д. О.** Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 480 – 484. **Фахове видання (кат. Б).** (0,35 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-90>

Публікації в інших виданнях:

7. **Коваленко Д. О.** Сутність та класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств. *Міжнародна економіка 21 століття в умовах сучасних викликів: пошуки, проблеми, перспективи розвитку. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції, 03 жовтня 2024 р.* К.: НУБіП України. 2024. 41 с. С. 28-32. (0,15 ум-друк. арк.)

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%21_03.10.2024_1_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0

%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9
%20%281%29.pdf

8. **Коваленко Д.О.** Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. 15 травня 2026 р. м. Харків. с. 633-635. (0,13 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

9. **Коваленко Д.О.** Методична рамка аналізу ризиків у системі стратегічного управління аграрними підприємствами. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 531-534. (0,15 ум-друк. арк.)

URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>

10. Хвостіков А.І., **Коваленко Д.О.** Науково-методичні підходи до побудови стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами. С. 413-416. Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 613 с. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні підходів до побудови ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами*)

URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka2026_0.pdf

11. **Коваленко Д.О.** Кадрові аспекти розвитку аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: тези доповідей, 4 грудня 2024 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 355-357. (0,2 ум-друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	33
1.1. Трансформація наукових підходів до стратегічного управління в умовах невизначеності	33
1.2. Сутність та класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств	50
1.3. Концептуальні засади ризик-орієнтованої трансформації процесу прийняття стратегічних рішень	67
Висновки до розділу 1	84
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	88
2.1. Оцінка ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств як передумови стратегічного управління ризиками	88
2.2. Аналіз фінансово-економічної складової ефективності ризик-менеджменту підприємств агросфери	109
2.3. Економічне обґрунтування інструментів ризик-менеджменту у системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств	131
Висновки до розділу 2	153
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	157
3.1. Обґрунтування стратегій ризик-орієнтованого управління діяльністю аграрних бізнес-суб'єктів	157

3.2. Архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств	177
3.3. Інноваційний вектор системи ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств	198
Висновки до розділу 3	218
ВИСНОВКИ	222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	226
ДОДАТКИ	250

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що зумовлений комплексною дією геополітичних, економічних, екологічних, інституційних та технологічних чинників. Повномасштабна військова агресія проти України, глобальні кліматичні зміни, посилення волатильності світових агропродовольчих ринків, трансформація логістичних ланцюгів, інтеграція екологічних стандартів до системи міжнародної торгівлі, прискорення цифровізації та впровадження принципів сталого розвитку істотно змінюють умови функціонування аграрних підприємств. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, які базуються переважно на прогнозуванні тенденцій розвитку та мінімізації окремих видів ризиків, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують необхідного рівня адаптивності систем управління до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Специфіка функціонування аграрних підприємств зумовлена поєднанням біологічних, природно-кліматичних, економічних, технологічних та соціальних процесів, що характеризуються високим рівнем взаємозалежності й нелінійності. На відміну від інших секторів економіки, результати діяльності аграрного бізнесу визначаються не лише ефективністю використання ресурсів чи якістю управлінських рішень, але й впливом значної кількості неконтрольованих факторів, серед яких особливе місце займають кліматичні ризики, воєнні загрози, зміни державної аграрної політики, нестабільність фінансових ринків, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію та ресурсні обмеження. Унаслідок цього ризик перестає бути виключно об'єктом оцінювання або інструментом контролю і трансформується у системоутворюючий чинник стратегічного розвитку підприємства.

Разом із цим сучасна практика стратегічного управління аграрними підприємствами значною мірою ґрунтується на використанні лінійних моделей аналізу, які передбачають відносну стабільність взаємозв'язків між факторами розвитку та можливість формування оптимальної стратегії на основі визначеного набору альтернатив. Однак сучасні умови господарювання свідчать про обмеженість таких підходів, оскільки процес прийняття стратегічних рішень відбувається у відкритому середовищі зі змінною конфігурацією взаємозв'язків, високою динамікою ризиків та значною залежністю результатів від попередньо обраної траєкторії розвитку. Це актуалізує необхідність переосмислення теоретичних засад стратегічного управління та переходу від реактивних моделей ризик-менеджменту до ризик-орієнтованої трансформації всієї системи стратегічного управління.

Проблематика стратегічного управління підприємствами, формування стратегій розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання посідає одне з провідних місць у сучасній економічній думці. Фундаментальні засади стратегічного управління, закономірності формування конкурентних переваг, стратегічного вибору, розвитку організацій та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища знайшли відображення у працях відомих зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, К. Крістенсен, Дж. Барні, Дж. Тіс, Р. Грант, Г. Хемел та інші. В їх дослідженнях сформовано концептуальні положення стратегічного управління, обґрунтовано ресурсну, конкурентну та динамічну природу стратегічного розвитку підприємств, розкрито взаємозв'язок між стратегічними рішеннями, ефективністю використання ресурсів, інноваційним розвитком та забезпеченням довгострокової стійкості бізнесу.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління підприємствами зробили українські науковці, серед яких В. Геєць, О. Амоша, М. Малік, П. Саблук, Л. Федулова, С. Ілляшенко, О. Кузьмін, З. Шершньова, І. Ансофф, В. Андрійчук, Ю. Лупенко, О. Шпикуляк та інші. В їх працях

досліджено особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки, механізми забезпечення конкурентоспроможності, формування ресурсного потенціалу, адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, а також специфіку стратегічного управління підприємствами аграрного сектору.

Окреме місце в сучасній економічній думці займають дослідження ризиків та ризик-менеджменту як складових стратегічного управління підприємствами. Теоретичні основи економічного ризику, невизначеності та управління ризиками розроблено у працях Ф. Найта, Г. Марковіца, Г. Саймона, Н. Талеба, Дж. Кейнса, Д. Канемана, А. Тверські, Д. Хілсона, Т. Ліпшитца та інших учених. Ними сформовано сучасні підходи до розуміння природи ризику, особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, методів кількісного та якісного оцінювання ризиків, розвитку корпоративних систем ризик-менеджменту та інтеграції ризиків у систему стратегічного управління підприємствами.

Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження економічної безпеки, управління ризиками, фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємств здійснили О. Барановський, В. Василенко, В. Гриньова, І. Бланк, О. Терещенко, А. Череп, В. Франчук, О. Ляшенко та інші. В їх роботах розкрито методичні підходи до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, забезпечення фінансової безпеки підприємств, формування адаптивних механізмів стратегічного управління, розвитку системи внутрішнього контролю та підвищення стійкості підприємств до впливу кризових чинників.

Значний пласт сучасних досліджень присвячений проблемам розвитку аграрного сектору економіки, стратегічного управління аграрними підприємствами, формування їх виробничо-ресурсного потенціалу, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до викликів глобального середовища. Вагомий внесок у розвиток цієї проблематики здійснили П. Саблук, Ю. Лупенко, М. Малік, В. Андрійчук, О. Шпикуляк, Л. Молдаван, М. Кропивко, О. Гудзь, В. Россоха та інші. В їх працях досліджено

закономірності функціонування аграрних підприємств, механізми забезпечення ефективності використання земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів, розвиток інноваційної діяльності, інвестиційного забезпечення, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного виробництва.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах безпрецедентного посилення ризиків, спричинених військовою агресією, глобальними кліматичними змінами, нестабільністю світових аграрних ринків, трансформацією логістичних ланцюгів, поглибленням енергетичних криз, цифровою трансформацією економіки, інтеграцією до європейського економічного простору та посиленням вимог щодо екологічної відповідальності бізнесу. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, які базуються переважно на лінійній логіці прогнозування, недостатньо враховують складність взаємодії ризиків, динамічність середовища функціонування підприємств та необхідність постійної адаптації стратегічних рішень.

Тож, незважаючи на вагомий науковий доробок у сфері стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та розвитку аграрного сектору, недостатньо дослідженими залишаються питання всебічної ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами. Особливої актуальності набуває необхідність формування нової парадигми стратегічного управління аграрними підприємствами, у якій ризик розглядається не лише як об'єкт оцінювання чи мінімізації, а як фундаментальний чинник формування стратегічних альтернатив, визначення меж управлінського вибору та забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Це зумовлює потребу в розробленні сучасного теоретико-методичного забезпечення ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління, інтеграції принципів сталого розвитку, зеленого фінансування, інноваційного оновлення та ресурсної стійкості в єдину систему стратегічного розвитку аграрних підприємств. Усе

вищевикладене обумовило вибір теми дисертаційного дослідження, визначило його актуальність, теоретичну та практичну значущість.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988), за якою здобувачем розроблено розділ «Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій» (довідка № 25/2026 від 25.06.2026 р.) та Державного Біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності (фундаментальна)» (№0122U201108 державної реєстрації).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами, спрямованої на підвищення їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності.

Для досягнення визначеної мети було окреслено наступні завдання:

дослідити теоретичні засади стратегічного управління аграрними підприємствами та розвинути концептуальні підходи до його формування задля переосмислення логіки побудови стратегічних рішень в умовах невизначеності;

розвинути теоретичні положення щодо сутності та класифікації ризиків у системі стратегічного управління аграрними підприємствами;

обґрунтувати теоретико-методичні засади ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами задля інтеграції ризиків в структуру стратегічного вибору;

дослідити сучасний стан ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств та удосконалити концептуальні засади аналізу його впливу на систему стратегічного управління ризиками;

удосконалити методичні засади оцінювання ймовірності банкрутства аграрних підприємств задля забезпечення їх ризикостійкості;

обґрунтувати теоретико-методичні засади залучення зеленого фінансування стратегічного розвитку аграрних підприємств;

обґрунтувати концептуальні засади ризик-орієнтованого стратегічного управління підприємствами для формування екорезильєнтності аграрного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах невизначеності, ризиків і трансформації зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами, а також механізми, моделі, методичні підходи та інструменти забезпечення їх адаптивного, інноваційного й екологічно орієнтованого розвитку.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: методи наукової абстракції, логічного узагальнення, аналізу та синтезу для дослідження еволюції стратегічного управління, уточнення понятійно-категоріального апарату та формування концептуальних положень ризик-орієнтованої трансформації; системний і структурно-функціональний аналіз для дослідження взаємозв'язків між елементами системи стратегічного управління; класифікації та групування для систематизації ризиків аграрних підприємств; економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, методи горизонтального та вертикального аналізу для оцінювання сучасного стану розвитку аграрного сектору, ресурсно-виробничого потенціалу та фінансової стійкості підприємств; метод інтегрального оцінювання, модифіковану модель

Таффлера для оцінювання ризику банкрутства та фінансової адаптивності аграрних підприємств; графічний метод для візуалізації результатів дослідження; метод експертних оцінок при обґрунтуванні стратегічних ризиків і сценаріїв розвитку; моделювання для розроблення архітектури зеленого фінансування та моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління; абстрактно-логічний метод для формування висновків і практичних рекомендацій.

Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, Statistica, та інших.

Інформаційну базу досліджень склали нормативно-правові акти України та міжнародних організацій у сфері розвитку аграрного сектору, стратегічного управління, ризик-менеджменту, сталого розвитку, екологічної політики та зеленого фінансування, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економіки України, Національного банку України, міжнародних організацій, аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій щодо післявоєнного відновлення аграрного сектору України, звіти міжнародних донорських програм, статистична та фінансова звітність сільськогосподарських підприємств, результати міжнародних досліджень у сфері управління ризиками, інноваційного розвитку, ESG-трансформації та зеленого фінансування, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, дисертаційні дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних аналітичних досліджень, економіко-математичних розрахунків, експертних оцінок та узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні нових теоретико-методичних щодо забезпечення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами.

Найбільш важливими науковими результатами, що характеризуються новизною, є наступні положення:

удосконалено:

концептуальні засади аналізу впливу ресурсно-виробничого потенціалу аграрного підприємства на стратегічне управління ризиками, який у порівнянні з існуючими підходами, здійснюється на основі доповнення архітектурної моделі оцінки ризиків шляхом поєднання кількісної і якісної оцінки ресурсного потенціалу, ефективності його використання, масштабу і концентрації виробництва та адаптивності до ризиків;

методичні засади оцінювання ймовірності банкрутства підприємств аграрної сфери, які у порівнянні з існуючими, ґрунтуються на модифікації класичної моделі Таффлера шляхом доповнення її авторським компонентів – індикатором грошової гнучкості капіталу, який свідчить про потенціал нівелювання ризиків за рахунок обсягу найбільш ліквідних активів;

модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств, яка у порівнянні з існуючими функціонує на основі зміни характеру ризик-менеджменту на проактивний, синтезу екологічних цінностей агробізнесу та інновацій, фундаментом якої виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку, стратегічним важелем – інструмент фінансової конверсії власного капіталу, бажаним станом системи управління є її імунітет до ризиків з урахуванням зелених трансформацій (екорезильєнтність);

дефініційні контури та побудову архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств, яка на відміну від існуючих будується за рівнево-блоком принципом, функціонує на засадах соціально-екологічної відповідальності, як наскрізного ціннісного каркаса, та спрямована на забезпечення екологічної трансформації агробізнесу шляхом мінімізації ризиків зеленого переходу;

набули подальшого розвитку:

обґрунтування концептуального підходу до стратегічного управління, що базується на інтерпретації середовища функціонування підприємства як відкритої нелінійної системи взаємодій зі змінною конфігурацією зв'язків, у межах якої стратегія трактується як процес, детермінований взаємодією управлінських рішень і умов їх реалізації, що трансформуються у часі, із урахуванням ефектів незворотності, часових лагів, залежності від попередньо обраної траєкторії розвитку та специфіки аграрного сектору, що обмежує застосування лінійних аналітичних моделей і зумовлює необхідність переосмислення логіки формування стратегічних рішень;

класифікацію ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств на основі виділення факторних, інтеракційних та траєкторних ризиків, що дозволило врахувати особливості їх формування у процесі взаємодії зовнішніх умов, внутрішніх характеристик і управлінських рішень та забезпечило перехід від їх опису як ізольованих явищ до розгляду як елементів динамічної системи, що визначає варіативність результатів діяльності;

теоретико-методичне обґрунтування ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами шляхом формування адаптивно-координаційної концепції прийняття стратегічних рішень, особливістю якої є розгляд ризику не як об'єкта оцінювання чи мінімізації, а як чинника, що визначає структуру стратегічних альтернатив, межі управлінського вибору та характер узгодження рішень у межах взаємодії ресурсних, інституційних і поведінкових компонентів системи управління, що дозволяє забезпечувати адаптивність і цілісність розвитку підприємства в умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування;

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, моделей та практичних рекомендацій у діяльності аграрних підприємств при удосконаленні системи стратегічного управління в умовах невизначеності, воєнних викликів, післявоєнного відновлення та зеленої трансформації економіки. Запропоновані теоретико-методичні розробки можуть

використовуватися для удосконалення процесів стратегічного управління ризиками, оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу підприємств, діагностики фінансової стійкості та ймовірності банкрутства, формування системи проактивного ризик-менеджменту, розвитку механізмів самофінансування інновацій, прийняття стратегічних управлінських рішень, розроблення моделей екорезильєнтного розвитку, формування архітектури зеленого фінансування та забезпечення ефективної адаптації аграрних підприємств до кліматичних, економічних, інституційних і воєнних ризиків.

Використання обґрунтованої моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління сприятиме підвищенню адаптивності аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища, зміцненню фінансової стійкості, зниженню рівня стратегічних ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, активізації інноваційного розвитку, розширенню можливостей залучення інвестиційних і зелених фінансових ресурсів, формуванню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню еколого-економічної стійкості аграрного бізнесу. Теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики розвитку аграрного сектору, удосконаленні системи управління ризиками та післявоєнного відновлення сільського господарства, аграрними підприємствами різних організаційно-правових форм, фінансовими установами, консалтинговими компаніями, інвестиційними фондами.

Основні положення та висновки дисертації мають прикладний характер, пройшли апробацію та активно використовуються в діяльності таких організацій і установ: ГО «Інститут економічних та Еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 175 від 01.05.2026 р.) залучили модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств на основі зміни характеру ризик-менеджменту на проактивний, синтезу екологічних цінностей агробізнесу та інновацій, фундаментом якої виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку, задля використання положень в науково-дослідній, експертній та консультаційній діяльності для формування

рекомендацій щодо сталого розвитку аграрних підприємств; ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» (довідка № 2 від 21.05.2026 р.) впровадили в свою діяльність методичні засади оцінювання стратегічних ризиків підприємств, що дало можливість визначати базові сценарні варіанти впливу екологічних ризиків на систему управління; ТОВ «Альмарко» (довідка № 7 від 16.03.2026 р.) впровадили в діяльність адаптивно-координаційну концепцію ризик-орієнтованої трансформації діяльності підприємства, що дало змогу інтегрувати ризики в процес стратегічного планування ще на етапі розробки стратегічних рішень; ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» (довідка № 2/3-01 від 18.03.2026 р.) впровадили в свою діяльність прикладні засади реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку агропідприємств на основі розробки дорожньої карти імплементації архітектури зеленого фінансування у систему управління, що дозволило побудувати чіткий прикладний інструментарій для системної розбудови екологічно відповідального та фінансово стійкого бізнесу в умовах високої невизначеності. Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Державного Біотехнологічного університету.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним та завершеним науковим дослідженням, виконаним автором особисто. Всі наукові результати, представлені в дисертації, отримані автором самостійно та опубліковані в наукових статтях. Із праць, написаних у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень здобувача. Особистий внесок автора детально зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 5 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: I Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна економіка XXI століття в умовах сучасних викликів: пошуки,

проблеми, перспективи розвитку» (03 жовтня 2024 року, м. Київ); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем» (04 грудня 2024 року, м. Харків); 4th International Scientific and Practical Conference «Advanced Technologies in Scientific Research» (13–15 травня 2026 року, м. Роттердам, Нідерланди); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі» (15 травня 2026 року, м. Харків); X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (23 квітня 2026 року, м. Полтава).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях загальним обсягом 4,15 ум-друк. арк., з яких особисто автору належить 3,08 ум-друк. арк. У тому числі, 6 статті у наукових фахових виданнях (до захисту зараховано 5 статей), 5 публікацій у матеріалах й збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Роботу викладено на 265 сторінках машинописного тексту (10,89 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 29 рисунків, з них 1 займає 1 повну сторінку, 35 таблиць, з них 4 займає 4 повні сторінки, 9 додатків – на 16 сторінках, список використаних джерел із 218 найменувань – на 24 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 209 сторінок (8,71 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Трансформація наукових підходів до стратегічного управління в умовах невизначеності

Стратегічне управління визначає здатність підприємства зберігати керованість розвитку в умовах, де результати діяльності формуються під впливом змін, що не є повністю передбачуваними. Йдеться не про довгострокове планування як таке, а про можливість приймати рішення, наслідки яких виходять за межі поточного стану системи та впливають на її подальшу конфігурацію. У ситуаціях, де зміни відбуваються нерівномірно і зачіпають різні аспекти функціонування одночасно, відсутність стратегічного рівня управління призводить до фрагментації рішень, втрати узгодженості дій і зростання залежності від випадкових факторів.

Класичні підходи до стратегічного управління формуються не просто як набір інструментів планування, а як відображення певного типу мислення про економічну реальність, у межах якого майбутнє розглядається як таке, що може бути описане, структуроване і, відповідно, сконструйоване. У цьому сенсі стратегія в інтерпретації І. Ансоффа постає як спосіб редукції невизначеності до рівня керованих змінних, що дозволяє пов'язати цілі підприємства з можливостями їх досягнення через формалізовані рішення [144]. Однак сама можливість такої редукції передбачає, що невизначеність не є фундаментальною характеристикою середовища, а виступає лише тимчасовою відсутністю інформації.

Послідовність дій «аналіз - вибір - реалізація», що закріплюється у працях А. Томпсона та А. Стрікланда, відображає не стільки процес управління, скільки модель впорядкування складності, де кожен етап передбачає поступове зменшення невизначеності за рахунок її аналітичного розкладання [197]. Проблема полягає в тому, що така логіка працює лише за умови відносної незалежності факторів впливу. У випадку, коли фактори взаємодіють і мають взаємний вплив, сам процес аналізу перестає бути нейтральним інструментом і починає спотворювати реальність, оскільки змушує зводити взаємозалежні процеси до ізольованих параметрів.

Як приклад розглянемо використання вище зазначеного підходу через інструменти стратегічного аналізу. SWOT-аналіз формально передбачає одночасне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, однак фактично розділяє їх, фіксуючи у вигляді окремих категорій. У результаті втрачається зв'язок між, наприклад, внутрішніми слабкостями і зовнішніми загрозами, які в реальності часто формуються як взаємопов'язані процеси. Аналогічно базовою умовою PEST-аналізу є поділ середовища на політичні, економічні, соціальні та технологічні компоненти, хоча у сучасних умовах саме їх взаємодія визначає характер змін. Інструменти, покликані враховувати невизначеність, фактично її спрощують, перетворюючи на набір незалежних змінних [134].

Сформований М. Портером конкурентний підхід змінює фокус аналізу, але не вирішує зазначеної проблеми. Перенесення уваги на галузеву структуру дозволяє пояснити механізми формування прибутковості, однак робить це через стабілізацію самої структури. П'ять сил конкуренції описують ринок як систему відносно сталих взаємодій, у межах яких підприємство займає певну позицію [188]. При цьому ризик знову редукується до зміни інтенсивності впливу цих сил, тобто розглядається як кількісне відхилення, а не як якісна трансформація умов функціонування.

Спроби подолати ці обмеження через впровадження адаптивних підходів не призводять до принципової зміни логіки управління. У роботах Д. Тіса здатність підприємства до адаптації пов'язується з можливістю інтегрувати та

переосмислювати ресурси у відповідь на зміни середовища [195]. Ключовим елементом тут виступає процес інтерпретації змін, який передуює формуванню управлінських рішень. Динамічні моделі управління зберігають припущення про можливість відокремлення релевантних змін від нерелевантних. Воно стає проблемним у ситуаціях, коли зміни не мають чітко виражених меж і не можуть бути зведені до окремих сигналів. У таких умовах інтерпретація перестає бути нейтральним інструментом і починає визначати сам характер управлінських рішень, оскільки відбір «значущих» факторів відбувається в умовах неповної визначеності. У результаті стратегія формується не як реакція на об'єктивні зміни середовища, а як результат інтерпретаційної моделі, що використовується суб'єктом управління.

Подальший розвиток стратегічного управління пов'язаний із ускладненням інструментів роботи з майбутнім, але не зі зміною базових припущень щодо його природи. Перехід від лінійного планування до сценарного аналізу означає відмову від єдиного прогнозу, однак не означає відмову від уявлення про можливість опису майбутнього через обмежену множину станів. У роботах П. Вакка [210] сценарій розглядається як спосіб структурування невизначеності через побудову альтернативних траєкторій розвитку, кожна з яких формується на основі поєднання ключових факторів впливу. При цьому сам перелік факторів вважається заданим, а невизначеність - такою, що виникає у межах їх можливих комбінацій. Практично змінюється техніка роботи з невизначеністю, але не її статус. Вона залишається об'єктом аналітичного впорядкування, а не властивістю середовища, що визначає характер управлінських рішень. Сценарне планування дозволяє розширити спектр можливих варіантів розвитку, однак зберігає припущення про їх кінцевість і можливість попереднього опису. Це обмеження не є критичним у ситуаціях, де зміни відбуваються в межах відомих параметрів, але стає суттєвим у випадках, коли самі параметри трансформуються.

У ситуаціях, де зв'язки між факторами не є стабільними, а виділення окремих впливів не дозволяє зафіксувати їх взаємодію, невизначеність не

зменшується внаслідок деталізації аналізу, оскільки її джерелом виступає не брак інформації, а характер взаємозв'язків між елементами системи. Це зміщує акцент у дослідженні стратегічного управління з інструментального рівня на рівень базових припущень. Питання полягає не у виборі методів аналізу або вдосконаленні процедур планування, а у способі інтерпретації середовища, в якому приймаються рішення. Саме цей спосіб визначає, чи може стратегія розглядатися як результат вибору серед альтернатив, чи формується у процесі взаємодії з умовами, що не зводяться до заданого набору параметрів.

Зміщення акценту в стратегічному управлінні від планування до інтерпретації змін пов'язане не лише з ускладненням середовища, а й із переглядом ролі знання у процесі прийняття рішень. У межах ранніх моделей знання розглядається як інформація про стан системи, яка може бути зібрана, проаналізована і використана для формування стратегії. Така інтерпретація лежить в основі інструментів стратегічного аналізу і передбачає, що інформаційна база є достатньою для опису ключових параметрів середовища.

У подальших дослідженнях з'являється інше розуміння знання - як результату інтерпретації, а не лише збору даних. У роботах Г. Мінцберга стратегія розглядається не як заздалегідь сформований план, а як патерн дій, що виникає у процесі діяльності організації [182]. У цьому випадку стратегічні рішення не є прямим наслідком аналізу, а формуються внаслідок взаємодії досвіду, організаційних практик і ситуаційних факторів. Такий підхід фактично підриває ідею повної формалізації стратегії, оскільки визнає, що значна частина рішень виникає поза межами аналітичних процедур.

Однак навіть у концепції Г. Мінцберга не відбувається повного розриву з попередньою логікою. Незважаючи на відмову від жорсткого планування, зберігається припущення про те, що ретроспективний аналіз дозволяє виявити закономірності у поведінці організації і, відповідно, використовувати їх у подальшому. Це означає, що невизначеність знову переводиться у площину інтерпретації, де вона стає об'єктом осмислення, але не змінює базових уявлень про можливість раціоналізації управлінського процесу.

Спроба інтегрувати різні підходи до стратегічного управління відображена у концепції збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортон, де стратегія інтерпретується як система взаємопов'язаних цілей і показників, що охоплюють фінансові та нефінансові аспекти діяльності [172]. У цьому підході робиться акцент на узгодженості дій та контролі реалізації стратегії, що дозволяє підвищити її керованість. Система показників базується на припущенні про можливість вимірювання ключових параметрів діяльності, що знову повертає до питання про межі кількісного опису складних процесів.

Проблема вимірювання стає центральною у ситуаціях, де результати діяльності не можуть бути однозначно пов'язані з конкретними управлінськими рішеннями. У таких випадках використання показників не лише відображає стан системи, а й впливає на її функціонування, оскільки орієнтація на певні метрики змінює поведінку організації. Це створює ситуацію, в якій стратегічне управління починає залежати від обраних інструментів вимірювання, що обмежує його здатність враховувати фактори, які не піддаються кількісній оцінці.

Інституційний підхід до стратегічного управління переносить акцент в площину взаємодії організації з нормами, правилами та очікуваннями середовища. У роботах П. ДіМаджіо та В. Пауелла показано, що поведінка організацій значною мірою визначається процесами ізоморфізму, які зумовлюють їх схожість незалежно від внутрішніх характеристик [154]. Це означає, що стратегічні рішення не є лише результатом раціонального вибору, а формуються під впливом інституційного тиску. У такій ситуації ризик пов'язаний не лише з економічними факторами, але й із невідповідністю поведінки організації очікуванням середовища.

У цьому ж контексті слід розглядати концепцію організаційної раціональності, розроблену Г. Саймоном, де підкреслюється обмеженість можливостей суб'єкта управління щодо обробки інформації [193]. Прийняття рішень у таких умовах відбувається не на основі повного аналізу альтернатив, а через використання спрощених моделей, які дозволяють діяти в умовах

обмеженої інформації. Це означає, що стратегічне управління з самого початку функціонує в умовах невизначеності, яка не може бути повністю усунена.

З урахуванням зазначених підходів змінюється уявлення про межі стратегічного управління. Воно перестає розглядатися як система, що забезпечує повний контроль над розвитком підприємства, і набуває характеру процесу, в якому рішення формуються на перетині аналітичних, інтерпретаційних та інституційних факторів. У цьому процесі ризик не може бути зведений до окремої категорії, оскільки він проявляється у різних формах залежно від контексту прийняття рішень.

У дослідженнях, присвячених аграрному сектору, додатково підкреслюється залежність стратегічних рішень від поєднання факторів, що не піддаються однозначній класифікації. Взаємодія природних умов, ринкових механізмів і регуляторного середовища формує ситуації, у яких стратегія не може бути визначена як оптимальний вибір серед заданих альтернатив, а виникає як результат адаптації до змінюваної конфігурації факторів [97, 186].

Сучасні підходи до стратегічного управління дедалі частіше зміщують фокус від аналізу окремих факторів до розгляду підприємства як елемента складної системи. Такий перехід не зводиться до розширення переліку змінних, а пов'язаний із визнанням того, що взаємодія між ними породжує ефекти, які не можуть бути виведені з властивостей окремих елементів. У системній теорії Л. фон Берталанфі наголошується, що поведінка системи визначається не лише її складовими, але й характером зв'язків між ними [209]. У контексті стратегічного управління це означає, що зміна окремого фактору не може бути інтерпретована ізольовано, оскільки її наслідки залежать від структури всієї системи.

Це положення отримує розвиток у дослідженнях складних адаптивних систем, де підприємство розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із середовищем і змінюється під впливом цієї взаємодії. У роботах Дж. Холланда та Б. Артура підкреслюється, що такі системи характеризуються нелінійністю, тобто відсутністю пропорційного зв'язку між причинами та

наслідками [146, 168], коли незначні зміни умов призводять до суттєвих трансформацій результатів, тоді як значні зусилля можуть не давати очікуваного ефекту.

Нелінійність безпосередньо пов'язана з проблемою прогнозування. У класичних підходах передбачається, що майбутнє може бути описане як функція від поточного стану системи, навіть якщо ця функція є складною. У дослідженнях, присвячених хаотичним системам, зокрема в роботах І. Пригожина, показано, що для відкритих систем характерна наявність точок біфуркації, у яких система може перейти до різних станів під впливом незначних флуктуацій [189]. У таких умовах навіть повна інформація про поточний стан не дозволяє однозначно визначити подальшу траєкторію розвитку. Це підводить до визнання того, що проблема полягає не лише у браку інформації, а у принциповій обмеженості можливості прогнозування. Відповідно, інструменти, які базуються на екстраполяції або навіть на сценарному аналізі, не можуть охопити всі можливі варіанти розвитку, оскільки сам простір цих варіантів є змінним.

Підприємство не є пасивним елементом системи, а бере участь у формуванні середовища, до якого воно адаптується. У роботах Б. Артура підкреслюється, що економічні системи характеризуються ефектами зворотного зв'язку, коли дії агентів змінюють умови їх подальшої діяльності [146]. Стратегічні рішення впливають на внутрішній стан підприємства, а також на структуру ринку, поведінку контрагентів і загальну конфігурацію середовища.

У таких умовах ризик виникає як результат взаємодії між елементами системи, причому ця взаємодія має динамічний характер. Це змінює саму логіку роботи з ризиком, замість його оцінювання як окремої величини виникає необхідність аналізу конфігурацій, у межах яких він проявляється.

У дослідженнях, присвячених економічній складності, зокрема у роботах С. Кауфмана, показано, що поведінка систем формується через процеси самоорганізації, які не можуть бути повністю передбачені або керовані [173],

частина змін виникає не як реакція на зовнішні впливи, а як результат внутрішньої динаміки системи.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зафіксувати зміну логіки стратегічного управління не лише на рівні інструментів, але й на рівні уявлень про середовище та ризик. Ці зміни можуть бути систематизовані у вигляді послідовної трансформації підходів (Табл. 1.1).

Зміна уявлень про середовище тягне за собою зміну способу роботи з інформацією. У класичних моделях вона розглядається як ресурс, дефіцит якого можна зменшити за рахунок збору даних і аналітики. У складних конфігураціях проблема не обмежується обсягом даних, навіть за їх наявності зв'язки між показниками не є стабільними, а їх інтерпретація залежить від контексту, що швидко змінюється. Це призводить до ситуації, коли одна й та сама інформація в різні моменти часу має різну вагу для прийняття рішень.

Таблиця 1.1

Трансформація наукових підходів до стратегічного управління в контексті зміни уявлень про невизначеність і ризик

Підхід	Представники	Базове уявлення про середовище	Трактування ризику	Обмеження
Плановий	І. Ансофф	Середовище піддається структуризації та опису	Відхилення від прогнозованих параметрів	Ігнорує взаємозалежність факторів
Аналітичний (позиційний)	А. Томпсон, А. Стрікланд	Середовище може бути розкладене на окремі фактори	Результат впливу окремих змінних	Спрощує складність через декомпозицію
Конкурентний	М. Портер	Галузева структура відносно стабільна	Інтенсивність конкурентних сил	Не враховує трансформацію самої структури
Ресурсний	Б. Вернерфельт	Середовище частково змінне	Невизначеність сигналів щодо ресурсів	Залежність від інтерпретації змін
Динамічних здібностей	Д. Тіс	Середовище змінюється, але піддається інтерпретації	Ризик як необхідність адаптації	Неможливість чітко відокремити релевантні зміни
Сценарний	П. Вакк	Майбутнє має обмежену множину станів	Варіативність сценаріїв	Обмеження через кінцевість сценаріїв

Поведінковий	Г. Мінцберг	Середовище інтерпретується в процесі дії	Невизначеність як результат досвіду	Відсутність формалізації
Інституційний	П. ДіМаджіо, В. Пауелл	Середовище задається нормами та правилами	Ризик невідповідності інституційним очікуванням	Обмежує свободу стратегічного вибору
Системний	Л. фон Берталанфі	Середовище - складна система взаємозв'язків	Ризик як властивість системи	Неможливість повного прогнозування
Складних систем	І. Пригожин, Дж. Холланд, В. Артур	Нелінійне, динамічне середовище	Ризик як результат взаємодії та флуктуацій	Відсутність стабільних моделей опису

Джерело: систематизовано автором за [144, 197, 188, 195, 182, 172, 154, 209, 210]

Спостерігається зростання значення процедур відбору та інтерпретації інформації. Питання полягає не лише в тому, які дані зібрані, а в тому, які з них визнаються релевантними. Вибір індикаторів, на які спирається управління, фактично задає рамку бачення ситуації. У роботах Р. Каплана і Д. Нортонна система показників використовується для узгодження дій організації [172], однак сама процедура відбору показників фіксує певний спосіб опису реальності, залишаючи поза увагою ті аспекти, що не піддаються вимірюванню. З цим пов'язана проблема запізнення управлінської реакції. Значна частина показників має ретроспективний характер і відображає вже сформовані результати. У ситуаціях, де зміни відбуваються швидко і мають нелінійний характер, орієнтація на такі показники призводить до того, що рішення приймаються із затримкою відносно фактичної динаміки процесів. Це не означає відмову від вимірювання, але змінює його роль - показники перестають бути підставою для визначення напрямку дій і використовуються як один із елементів оцінки ситуації.

Паралельно змінюється характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. У моделях, де середовище розглядається як сукупність факторів впливу, воно виступає як зовнішня по відношенню до підприємства реальність. У дослідженнях інституційного напрямку показано, що організація одночасно підпадає під вплив середовища і бере участь у його відтворенні. У роботах П.

ДіМаджіо та В. Пауелла поведінка організацій пояснюється через механізми нормативного, примусового та імітаційного ізоморфізму [154]. Це означає, що стратегічні рішення формуються не лише з урахуванням економічних параметрів, але й через необхідність відповідати очікуванням інституційного оточення.

Додатковий рівень складності формується через обмеженість когнітивних можливостей суб'єкта управління. У роботах Г. Саймона показано, що рішення приймаються в умовах обмеженої раціональності, коли повний перебір альтернатив є неможливим [193], а використання спрощених моделей є не вибором, а необхідністю - будь-яка стратегія спирається на редукцію складності, яка водночас є умовою дії і джерелом помилок.

Поєднання інституційних обмежень і когнітивних спрощень призводить до того, що стратегічні рішення формуються у вузькому коридорі можливостей, який визначається не лише об'єктивними параметрами середовища, але й способом їх інтерпретації.

Окремої уваги потребує часовий вимір стратегічних рішень. У більшості моделей передбачається узгодженість між горизонтом планування та горизонтом прояву результатів. У практиці це співвідношення порушується - ефекти від прийнятих рішень можуть виникати із затримкою, змінюватися під впливом нових умов або взагалі не проявлятися у запланованому вигляді. Це створює ситуацію, коли оцінка ефективності стратегії не може бути здійснена у межах одного циклу планування, а рішення приймаються за відсутності повної інформації про наслідки попередніх дій.

У роботах Р. Нельсона та С. Вінтера економічна поведінка розглядається як результат еволюції організаційних рутин, що змінюються поступово під впливом відбору [149]. Такий підхід дозволяє пояснити стійкість певних управлінських практик, однак ускладнює аналіз ситуацій, де зміни відбуваються швидше, ніж встигає сформуватися нова «рутина». У таких умовах підприємство змушене діяти поза межами усталених процедур, що підвищує невизначеність прийнятих рішень. Це безпосередньо пов'язано з

проблемою незворотності. Частина стратегічних рішень передбачає інвестиції, які не можуть бути повернуті або швидко змінені без значних втрат. У таких випадках навіть незначна помилка в оцінці умов призводить до довгострокових наслідків. У роботах К. Ерроу підкреслюється, що невизначеність і незворотність разом формують специфічний тип ризику, який не може бути усунутий шляхом додаткової інформації [145]. Рішення приймаються не лише за умов неповної інформації, але й за відсутності можливості їх коригування після реалізації.

Додатковим ускладненням виступає залежність від попередньо обраної траєкторії розвитку. У дослідженнях П. Девіда та В. Артура показано, що ранні вибори можуть визначати подальший розвиток системи через механізми зворотного зв'язку та ефекти зростаючої віддачі [151, 146]. Отже, навіть за наявності альтернатив підприємство не завжди може перейти до них без суттєвих витрат, оскільки попередні рішення формують обмеження для подальших дій.

Оцінювання альтернатив втрачає однозначність. Порівняння варіантів розвитку передбачає наявність спільної основи для їх зіставлення, однак у випадку різних траєкторій така основа відсутня. Кожен варіант передбачає власну конфігурацію ризиків, витрат і можливостей, що не зводяться до єдиної системи координат. Це обмежує застосування методів, що базуються на виборі «найкращої» альтернативи.

В аграрному виробництві зазначені особливості проявляються через залежність від сезонних циклів і тривалих інвестиційних рішень. Вибір технології або структури виробництва здійснюється до моменту отримання повної інформації про умови реалізації продукції. Зміна цих умов у процесі виробництва не може бути компенсована без значних втрат, що підсилює вплив початкових рішень на кінцевий результат. Отже, стратегічне управління не зводиться до послідовності незалежних рішень, а формується як процес, де кожен наступний крок обмежений попередніми. У таких умовах ризик

проявляється не лише як невизначеність щодо майбутніх подій, але і як наслідок уже прийнятих рішень, які змінюють поле можливих дій.

Фінансовий вимір стратегічних рішень вводить додаткові обмеження, які не зводяться до технічних параметрів ефективності. У моделях, що спираються на оцінювання вартості, рішення інтерпретуються через очікувані грошові потоки та їх дисконтування. Така процедура передбачає, що майбутні результати можуть бути приведені до поточної вартості на основі заданої ставки, яка відображає ризик [147]. У цьому підході невизначеність інтегрується через параметри моделі, але сама структура розрахунку залишається незмінною.

Проблема виникає у ситуаціях, де параметри, що використовуються для оцінювання, не є стабільними. Зміна умов фінансування, коливання процентних ставок, обмеження доступу до капіталу змінюють не лише значення окремих показників, але й саму можливість їх використання. У таких умовах дисконтування перестає бути універсальним інструментом порівняння альтернатив, оскільки ставка, що використовується, не відображає повною мірою структуру ризиків, з якими стикається підприємство.

У теорії фінансів ця проблема частково враховується через використання моделей, що пов'язують дохідність активів із систематичним ризиком. У роботах В. Шарпа запропоновано підхід, за якого ризик інтерпретується як чутливість до змін ринкового портфеля [192]. Така модель дозволяє формалізувати взаємозв'язок між ризиком і дохідністю, однак вона базується на припущенні про існування ринку, на якому ризики можуть бути диверсифіковані. У випадках, де ризики мають специфічний характер і не підлягають диверсифікації, ця модель втрачає пояснювальну здатність.

Альтернативний підхід пов'язаний із розглядом інвестиційних рішень як таких, що мають опціонну природу. У роботах А. Діксита та Р. Піндайка показано, що в умовах невизначеності та незворотності доцільність інвестицій залежить не лише від очікуваних доходів, але й від вартості відкладення рішення [156]. Це означає, що сама можливість чекати стає фактором, який

впливає на стратегічний вибір. У такій ситуації рішення не приймається одразу, навіть якщо воно виглядає економічно обґрунтованим у межах статичної моделі.

Значна частина інвестицій аграрного підприємства пов'язана з довгостроковими проектами, результати яких залежать від умов, що змінюються у процесі їх реалізації. Вибір між негайним інвестуванням і відкладенням рішення не зводиться до порівняння очікуваних доходів, оскільки відкладення може дозволити отримати додаткову інформацію про стан середовища. Водночас у ряді випадків відкладення є неможливим через сезонний характер виробництва або обмеження ресурсів.

У класичних моделях передбачається, що активи можуть бути перетворені у грошову форму без суттєвих втрат. На практиці ліквідність залежить від стану ринку і може змінюватися під впливом зовнішніх факторів. У ситуаціях, коли доступ до фінансових ресурсів обмежений, підприємство змушене враховувати не лише ефективність інвестицій, але й можливість підтримання поточної діяльності. Це створює додаткові обмеження для стратегічного вибору, які не враховуються у моделях, орієнтованих на максимізацію вартості.

У межах таких конфігурацій традиційний поділ на стратегічний і операційний рівні управління втрачає чіткість. Рішення, які формально відносяться до операційного рівня, можуть мати довгострокові наслідки, тоді як стратегічні орієнтири коригуються під впливом поточних змін. Це означає, що часові горизонти рішень накладаються один на один, і їх розмежування стає умовним.

Водночас змінюється характер взаємодії між різними функціональними підсистемами підприємства. У моделях, що передбачають чіткий розподіл функцій, координація здійснюється через формалізовані процедури. У складних конфігураціях, де рішення приймаються в умовах обмеженої інформації і високої швидкості змін, значна частина координації переноситься на неформальний рівень. Стратегічне управління не обмежується формальними

механізмами, а включає взаємодію між підрозділами, що не завжди піддається регламентації.

Додатковим фактором виступає взаємодія з зовнішніми контрагентами, яка набуває більш динамічного характеру. Умови співпраці, що раніше могли фіксуватися на тривалий період, змінюються у процесі виконання зобов'язань. Це стосується як постачальників ресурсів, так і каналів збуту, що створює необхідність постійного перегляду прийнятих домовленостей.

Характер стратегічного управління підлягає впливу фрагментації середовища. У сучасних умовах різні його сегменти розвиваються з різною швидкістю та за різними правилами, що ускладнює їх узгодження в межах єдиної аналітичної конструкції. Технологічні зміни можуть випереджати інституційні, ринкові - не співпадати з логістичними можливостями, регуляторні - змінюватися незалежно від виробничих циклів. Підприємство одночасно функціонує у декількох логіках, які не узгоджуються між собою. Рішення, що є ефективними в одному сегменті, можуть створювати обмеження в іншому. Наприклад, орієнтація на інтенсифікацію виробництва може підвищувати продуктивність, але водночас збільшувати залежність від ресурсів, доступ до яких є нестабільним. У такому випадку оцінювання ефективності не може здійснюватися в межах однієї системи критеріїв, оскільки ці критерії формуються у різних контекстах.

Паралельно змінюється характер конкуренції. У моделях, що спираються на галузевий аналіз, конкуренти розглядаються як відносно стабільна група агентів. У ситуаціях, де межі ринків розмиваються, конкуренція може виникати з боку учасників, які раніше не розглядалися як прямі конкуренти. Це стосується як технологічних компаній, що впливають на аграрне виробництво, так і змін у каналах збуту, які трансформують структуру ринку. Ідентифікація конкурентного середовища стає динамічним процесом, що не може бути завершений на етапі аналізу. Відповідно змінюється характер стратегічних переваг. Переваги, що базуються на окремих ресурсах або позиціях, виявляються нестійкими, якщо їх можна швидко відтворити або обійти за

рахунок альтернативних рішень. Це зміщує акцент з фіксованих характеристик підприємства на здатність змінювати конфігурацію ресурсів і взаємодій. У такій ситуації сама ідея «стійкої переваги» втрачає однозначність, оскільки її підтримання залежить від постійного перегляду прийнятих рішень.

Окремим виміром виступає інформаційна асиметрія, яка не зникає зі зростанням обсягів даних, а набуває нових форм. Різні учасники ринку мають доступ до різної інформації і по-різному її інтерпретують, що створює додаткові розбіжності у прийнятті рішень. Аграрні підприємства, зокрема, мають неоднорідний доступ до технологій, фінансових ресурсів і ринків збуту. Підприємства, що функціонують у різних регіонах або працюють із різними каналами реалізації продукції, стикаються з різними наборами обмежень, що формує різні стратегії навіть за подібних вихідних умов.

Аграрний сектор концентрує у собі обмеження стратегічного управління, які у більш абстрактних моделях залишаються неочевидними (Табл. 1.2).

Взаємодія кліматичних, технологічних, ринкових і регуляторних змін не утворює стабільної структури, у межах якої можливо виділити домінуючі фактори впливу. Кожна зміна модифікує конфігурацію інших, що унеможлиблює побудову аналітичних моделей, заснованих на їх ізоляції. Ризики в такому середовищі не існують як окремі категорії, а виникають як ефект взаємодії, що постійно змінюється.

Таблиця 1.2

Системні характеристики аграрного сектору та їх вплив на формування
ризиків стратегічного управління

Характеристика аграрного сектору	Прояв	Тип невизначеності	Наслідки для стратегічних рішень
Сезонність	Фіксовані виробничі цикли	Часова невизначеність	Обмежена можливість коригування рішень
Біологічна природа виробництва	Залежність від природних процесів	Невизначеність результатів	Часові лаги між рішенням і результатом
Кліматична залежність	Вплив погодних умов	Нелінійна невизначеність	Висока варіативність результатів

Ринкова кон'юнктура	Коливання цін і попиту	Ймовірнісна та структурна	Зміна доцільності виробничих рішень
Логістична інфраструктура	Залежність від транспорту і доступу до ринку	Інституційна та операційна	Ризики реалізації продукції
Регуляторне середовище	Зміна правил і політик	Нестабільність норм	Невизначеність умов діяльності
Фінансові обмеження	Обмежений доступ до капіталу	Ліквідні ризики	Обмеження інвестиційних рішень
Просторово розподілена діяльність	Географічна диференціація	Асиметрія інформації	Різні умови функціонування
Технологічна залежність	Впровадження інновацій	Невизначеність ефектів	Формування нових ризиків
Інформаційна асиметрія	Нерівний доступ до даних	Когнітивна невизначеність	Різна якість управлінських рішень

Специфіка аграрного виробництва надає цим процесам додаткової жорсткості. Сезонні цикли, біологічні обмеження і просторово розподілений характер діяльності формують ситуацію, у якій значна частина рішень не може бути переглянута після їх реалізації. Це означає, що стратегія розгортається не як послідовність коригованих кроків, а як траєкторія, що формується через накопичення незворотних виборів.

Змінюється спосіб оцінювання стратегічних рішень. Вибір технологій, структури виробництва або каналів збуту здійснюється до моменту отримання інформації про умови їх реалізації. У подальшому зміна цих умов не компенсується в межах уже обраної моделі, а трансформує її наслідки. У результаті кожне рішення не лише визначає поточний стан системи, але й звужує простір подальших дій, формуючи залежність від уже обраної траєкторії.

У цьому контексті ризик перестає виконувати функцію параметра, що враховується при виборі альтернатив. Він набуває статусу характеристики самої системи, що відображає спосіб організації взаємодій між її елементами. Це означає, що стратегічне управління не може обмежуватися врахуванням ризиків у межах існуючих моделей, а потребує зміни самої логіки формування рішень.

Взаємодія факторів, що визначають функціонування аграрного підприємства, не утворює ієрархічної або лінійної структури. Кліматичні, технологічні, ринкові та інституційні елементи впливають один на одного, формуючи динамічну систему зв'язків, у межах якої зміни не можуть бути описані через стабільні залежності (рис.1.1).

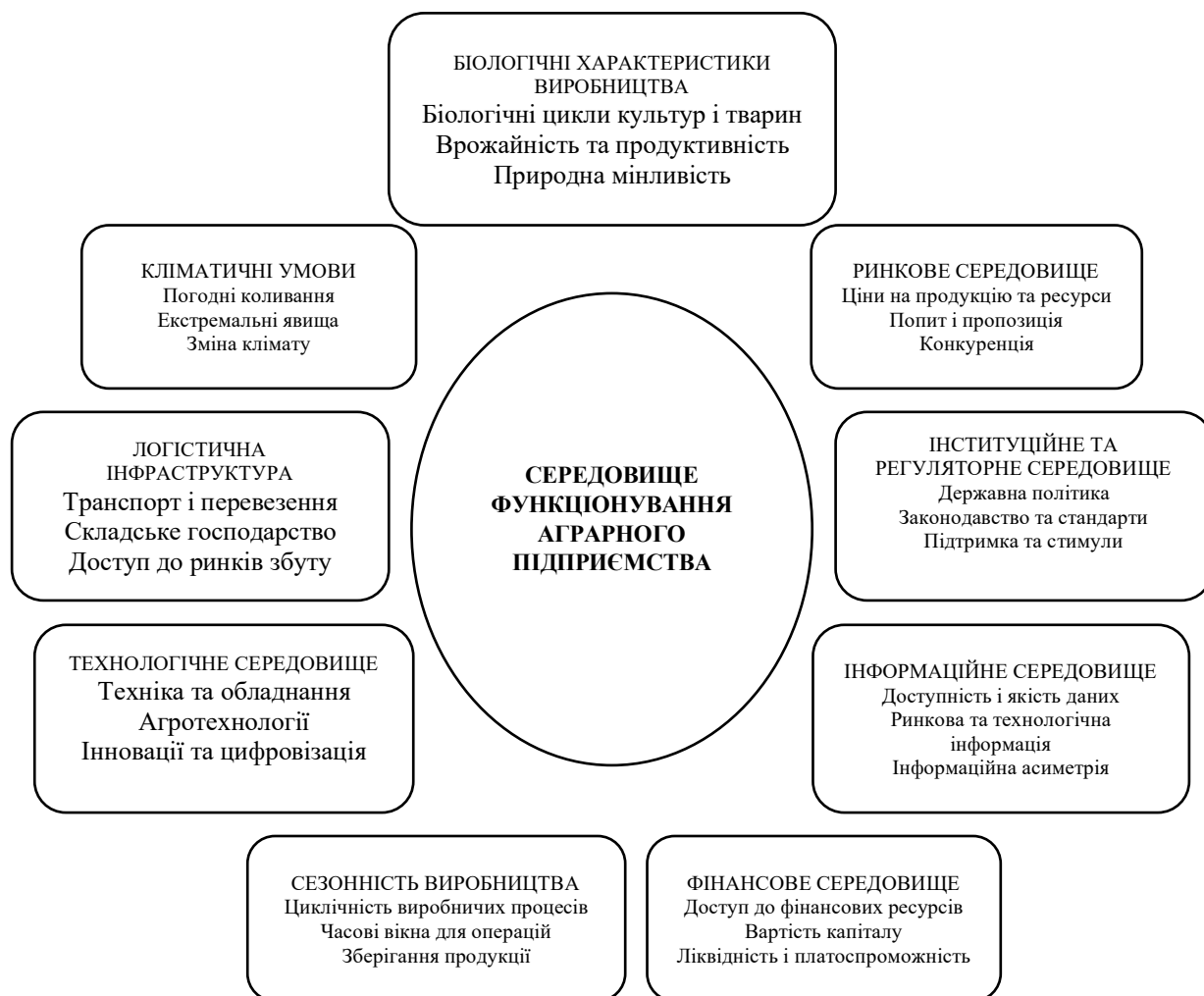


Рис. 1.1. Системна взаємодія факторів середовища аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

Представлена схема не фіксує набір факторів, а показує відсутність стабільної структури їх впливу. Жоден із елементів не може бути визначений як домінуючий, оскільки його дія змінюється залежно від стану інших. Середовище не піддається впорядкуванню через перелік параметрів або встановлення ієрархії впливів. Воно функціонує як поле взаємодій, у якому зміни не додаються, а трансформують одна одну.

Стратегічні рішення не зводяться до реакції на окремі впливи. Зміна умов реалізації змінює не лише результат, але й сам зміст уже прийнятого рішення. Вибір технології, структури виробництва або каналів збуту не зберігає своїх характеристик у часі, оскільки змінюється контекст їх застосування. Фіксація рішення як остаточного або оптимального втрачає зміст.

Протиставлення «внутрішніх» і «зовнішніх» факторів не може бути використане як основа аналізу. Зовнішні зміни одразу вбудовуються у внутрішні процеси, а внутрішні рішення змінюють спосіб взаємодії з середовищем. Межа між ними не є сталою. Стратегічне управління працює не з набором впливів, а з конфігураціями взаємодій, що не зводяться до окремих компонентів.

Невизначеність не зменшується шляхом деталізації або накопичення інформації. Вона не є наслідком неповноти знань, а закладена у самій організації взаємодій. Це змінює вихідні припущення стратегічного управління і створює підстави для переходу до розгляду ризику як похідного від цих взаємодій, а не як окремої характеристики, що підлягає вимірюванню.

1.2. Сутність та класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств

Традиційно ризик у наукових дослідженнях розглядається як економічна категорія, що пов'язана з імовірністю виникнення відхилень від очікуваних результатів діяльності та можливістю настання втрат. Такий підхід сформувався в межах класичної економічної теорії та отримав подальший розвиток у фінансових і управлінських дослідженнях, де ризик трактується як вимірювана невизначеність, що може бути врахована у процесі прийняття рішень через відповідні методи оцінювання [177]. У цій логіці ключовим є припущення про можливість ідентифікації потенційних подій, визначення їх

імовірності та оцінювання наслідків, що створює підґрунтя для використання кількісних інструментів аналізу.

У дослідженнях українських учених ризик здебільшого конкретизується через особливості функціонування підприємств, передусім аграрного сектору, що дозволяє деталізувати його прояви, однак зберігає загальну логіку його трактування. Так, Н. Кириченко та Л. Алещенко підкреслюють, що ризики аграрних підприємств формуються під впливом комплексу природно-кліматичних, економічних і організаційних факторів, що обумовлює необхідність їх класифікації за відповідними ознаками [52]. Подібного підходу дотримується й Н. Мазур, яка розглядає класифікацію ризиків як інструмент їх систематизації, що дозволяє структурувати різні прояви невизначеності у діяльності підприємства [79]. У роботах, представлених у збірниках ОНЕУ та інших наукових виданнях, ризики також аналізуються через їх поділ на окремі групи залежно від джерела або сфери прояву, що дозволяє деталізувати їх структуру, але не змінює підходу до їх інтерпретації як відносно самостійних явищ.

Подальший розвиток досліджень пов'язаний із включенням ризику у систему стратегічного управління підприємством. Зокрема, С. Руденко, О. Гіржева, Н. Рижикова та О. Накісько розглядають ризик-менеджмент як складову антикризового стратегічного управління аграрних підприємств, підкреслюючи необхідність врахування ризиків у процесі формування стратегічних рішень [106]. У роботах, присвячених розвитку економічних систем та управлінню ризиками в аграрній сфері, зокрема у дослідженнях, представлених у виданнях НААН та профільних економічних журналах, акцентується увага на необхідності формування комплексних підходів до управління ризиками, що враховують як внутрішні, так і зовнішні загрози функціонування підприємств. Аналогічна позиція простежується у працях, присвячених стратегічному розвитку аграрних підприємств, де ризик розглядається як фактор, що впливає на стійкість їх функціонування та потребує інтеграції у систему стратегічного планування.

Водночас у більшості зазначених досліджень ризик зберігає статус об'єкта, що підлягає ідентифікації, класифікації та подальшому врахуванню у процесі прийняття рішень. Навіть у випадках, коли він розглядається у контексті стратегічного управління, основна увага приділяється розробці інструментів його оцінювання або мінімізації, тоді як питання його ролі у формуванні самої структури управлінських рішень залишається недостатньо розкритим. Це проявляється, зокрема, у прагненні до деталізації видів ризиків без урахування того, що їх прояви можуть змінюватися залежно від умов функціонування підприємства та взаємодії факторів.

Аналіз представлених підходів дозволяє встановити, що існуючі трактування ризику зосереджені переважно на його зовнішніх проявах, що обмежує можливості їх використання у стратегічному управлінні. Ризик у таких підходах виступає як фактор, що впливає на результати діяльності, але не розглядається як елемент, що визначає сам процес формування управлінських рішень. У результаті виникає необхідність переосмислення його сутності з урахуванням специфіки аграрного сектору, де характер ризику визначається не лише окремими факторами, але й їх взаємодією, часовою динамікою та залежністю від попередньо прийнятих рішень.

У ситуаціях, де середовище характеризується нестабільністю, фрагментованістю та взаємозалежністю факторів, ризик не може бути зведений до набору окремих подій або відхилень від прогнозованих параметрів. Як зазначає Г. Саймон, процес прийняття рішень відбувається в умовах обмеженої раціональності, що унеможливорює повний перебір альтернатив і точне оцінювання їх наслідків [193]. У такій ситуації ризик втрачає статус параметра, що підлягає точному вимірюванню, і набуває характеру невизначеності, яка супроводжує сам процес формування рішень.

У сучасних підходах до управління ризиками спостерігається розширення трактування цієї категорії. Зокрема, у концепціях корпоративного ризик-менеджменту (ERM) ризик розглядається як фактор, що впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, а управління ризиками інтегрується у систему

стратегічного управління [106]. Водночас навіть у цих підходах зберігається орієнтація на ідентифікацію, класифікацію та оцінювання ризиків як відносно самостійних елементів.

Аналіз досліджень українських учених свідчить про намагання адаптувати загальнотеоретичні підходи до специфіки аграрного сектору. Так, у роботах Н. Кириченко та Л. Алещенко ризики аграрних підприємств класифікуються з урахуванням особливостей їх функціонування, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та ринкової нестабільності [52]. Подібний підхід дозволяє деталізувати джерела ризиків, однак зберігає їх розгляд як окремих категорій, що можуть бути систематизовані у межах певної класифікаційної моделі.

Перехід до визначення функціонального змісту ризику дозволяє поглибити розуміння ролі, яку він відіграє у процесі формування та реалізації управлінських рішень. Ризик виконує низку взаємопов'язаних функцій, що проявляються на різних етапах стратегічного управління (Рис. 1.2).

Передусім ризик виконує функцію обмеження, визначаючи межі можливих управлінських дій. Частина стратегічних альтернатив не реалізується не через їх економічну неефективність, а через невідповідність умовам, у яких функціонує підприємство, або через високий рівень невизначеності щодо результатів їх реалізації. У аграрному секторі це проявляється через необхідність врахування природно-кліматичних умов, ресурсних обмежень та нестабільності ринку, що звужує спектр можливих рішень і формує рамки стратегічного вибору.

Другою важливою функцією є функція диференціації, що полягає у тому, що ризик по-різному впливає на альтернативні варіанти розвитку підприємства. У результаті однакові за очікуваними результатами рішення можуть мати різний рівень прийнятності залежно від ступеня невизначеності, що їх супроводжує. Це означає, що ризик виступає критерієм відбору стратегічних альтернатив, змінюючи пріоритети у процесі прийняття рішень.



Рис. 1.2. Функції ризику в системі стратегічного управління аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Ризик також виконує функцію трансформації, оскільки він змінює характер реалізації прийнятих рішень. У процесі функціонування підприємства зовнішні та внутрішні умови змінюються, що призводить до необхідності адаптації стратегії або її окремих елементів. У цьому випадку ризик виступає механізмом, через який відбувається коригування стратегічних дій відповідно до нових умов.

Окремо доцільно виділити функцію індикатора, яка проявляється у тому, що ризик відображає ступінь нестійкості економічних процесів і сигналізує про можливі зміни у середовищі функціонування підприємства. Зростання рівня ризику може свідчити про зміну умов діяльності, що потребує перегляду стратегічних рішень або уточнення підходів до їх реалізації.

У аграрному секторі зазначені функції ризику проявляються у взаємозв'язку, формуючи складну систему впливів на процес стратегічного управління.

Ризик у системі стратегічного управління аграрних підприємств не може бути зведений до переліку окремих факторів або подій, оскільки формується у процесі взаємодії умов функціонування, ресурсних обмежень і прийнятих рішень. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до його класифікації, які у більшості випадків орієнтовані на впорядкування проявів ризику, а не на розкриття механізмів його виникнення.

Поширений поділ ризиків за сферами прояву дозволяє структурувати інформацію, однак має обмежений аналітичний потенціал. У практиці аграрного виробництва один і той самий процес одночасно впливає на декілька аспектів діяльності, що унеможливорює його однозначне віднесення до окремої категорії. Відповідно, така класифікація відображає лише форму прояву ризику, залишаючи поза увагою зв'язки між окремими елементами системи.

Аналогічні обмеження має поділ ризиків на внутрішні і зовнішні, оскільки він передбачає умовну стабільність межі між підприємством і середовищем. У реальних умовах ця межа є рухомою, а взаємодія між внутрішніми процесами і зовнішніми змінами має двосторонній характер. Значна частина ризиків виникає саме на перетині цих рівнів, що ускладнює їх однозначну інтерпретацію в межах традиційних підходів.

Класифікація за можливістю кількісного оцінювання також не є універсальною, оскільки здатність до вимірювання залежить від стабільності середовища та доступності інформації. У ситуаціях, де параметри змінюються разом із умовами функціонування, навіть формалізовані оцінки втрачають свою аналітичну цінність, перетворюючись на умовні орієнтири, що не відображають реальної динаміки процесів.

З огляду на зазначені обмеження доцільним є зміщення акценту з поділу ризиків за зовнішніми ознаками на їх розгляд через особливості формування. У цьому контексті ризики можуть бути інтерпретовані як такі, що виникають під

впливом окремих факторів, формуються у процесі їх взаємодії або є наслідком попередньо прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє перейти від опису ризиків як ізольованих категорій до їх розгляду як елементів динамічної системи, що розгортається у часі.

Саме ця логіка покладена в основу класифікації, представленої у табл. 1.3, яка орієнтована не на деталізацію видів ризику, а на розкриття механізмів його формування та прояву у системі стратегічного управління аграрних підприємств.

Представлена класифікація фіксує зміщення акценту з розподілу ризиків за видами на розуміння механізмів їх формування. Виділення інтеракційних і траєкторних ризиків дозволяє врахувати залежність результатів діяльності від взаємодії факторів і попередніх рішень, що має принципове значення для стратегічного управління в аграрному секторі.

Таблиця 1.3

Класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств за характером їх формування та прояву

Критерій класифікації	Тип ризику	Характеристика	Особливості прояву в аграрному секторі
За характером формування	Факторні	Виникають під впливом окремого фактору, що може бути ідентифікований	Кліматичні відхилення, зміна цін на ресурси
	Інтеракційні	Формуються внаслідок взаємодії декількох факторів, вплив яких не зводиться до суми	Поєднання погодних умов, логістичних обмежень і ринкових змін
	Траєкторні	Є наслідком попередньо прийнятих рішень і визначають подальші обмеження	Вибір технології, структури посівів, інвестиційні рішення
За можливістю оцінювання	Вимірювані	Піддаються кількісній оцінці на основі статистичних даних	Коливання врожайності, цінові ризики
	Частково вимірювані	Можуть бути оцінені лише за окремими параметрами	Ризики зміни попиту, логістичні затримки
	Невизначені	Не піддаються кількісному опису	Регуляторні зміни, структурні трансформації ринку
За часовим проявом	Короткострокові	Проявляються у межах одного виробничого циклу	Зміна погодних умов, операційні збої
	Відкладені	Наслідки проявляються через певний період	Інвестиційні рішення, технологічні зміни

	Кумулятивні	Формуються поступово внаслідок накопичення ефектів	Виснаження ґрунтів, залежність від ресурсів
За зв'язком із рішеннями	Екзогенні	Виникають незалежно від дій підприємства	Кліматичні та макроекономічні зміни
	Ендогенні	Пов'язані з внутрішніми процесами	Організаційні помилки, неефективне управління
	Індуковані рішеннями	Виникають як результат прийнятих стратегічних рішень	Інвестиції, зміна спеціалізації, інтеграція в нові ринки

Джерело: удосконалено автором

Специфіка аграрного сектору проявляється у зміні характеру формування та взаємодії ризиків, що безпосередньо впливає на процес стратегічного управління. Вони не можуть бути розглянуті як ізольовані явища, оскільки виникають у середовищі, де одночасно діють природні, економічні, технологічні та інституційні фактори, що перебувають у постійній взаємодії. Кліматичні умови визначають не лише обсяги виробництва, але й структуру витрат, потребу в технологічних рішеннях та можливості їх реалізації, що, у свою чергу, впливає на фінансову стійкість підприємства і його здатність виконувати зобов'язання. Водночас ринкові коливання змінюють економічну доцільність виробництва, впливаючи на вибір культур, технологій і каналів збуту, що формує зворотний вплив на виробничу структуру. У результаті ризики формуються як інтеракційні, тобто такі, що виникають не під впливом окремих факторів, а як наслідок їх поєднання, причому характер цієї взаємодії не є стабільним і змінюється залежно від конкретних умов функціонування підприємства.

Особливе значення у цьому контексті мають траєкторні ризики, які пов'язані з незворотністю значної частини управлінських рішень. У аграрному виробництві вибір технології, структури посівів або напрямів спеціалізації здійснюється до моменту отримання інформації про умови реалізації продукції, а зміна цих умов у подальшому не може бути компенсована без значних втрат. Інвестиційні рішення, пов'язані з придбанням техніки, впровадженням нових

технологій або розширенням виробництва, формують довгострокові зобов'язання, які обмежують можливість зміни стратегії у короткостроковій перспективі. У таких умовах кожне рішення не лише визначає поточний стан підприємства, але й звужує простір наступних дій, формуючи залежність від попередньо обраної траєкторії розвитку [157, 146]. Це означає, що ризик проявляється не лише як невизначеність щодо майбутніх подій, але й як наслідок уже прийнятих рішень, які змінюють структуру можливостей підприємства.

Часовий вимір ризиків у аграрному секторі набуває особливої складності у зв'язку з наявністю лагів між моментом прийняття рішення та проявом його результатів. Виробничі процеси мають сезонний характер, а результати діяльності залежать від умов, що можуть змінюватися протягом усього циклу виробництва. Рішення щодо вибору культур, технологій або обсягів виробництва приймаються за одних умов, тоді як їх результати формуються за інших, що унеможливує точне співвіднесення причин і наслідків. У таких умовах оцінювання ефективності стратегічних рішень втрачає однозначність, оскільки результати можуть бути обумовлені як самим рішенням, так і змінами середовища, що відбулися після його прийняття. Це створює ситуацію, у якій ризик має відкладений і кумулятивний характер, формуючись поступово внаслідок взаємодії факторів у часі.

Додатковим фактором, що визначає специфіку ризиків у аграрному секторі, є просторово розподілений характер діяльності. Підприємства функціонують у різних природно-кліматичних умовах, мають неоднаковий доступ до ресурсів, інфраструктури та ринків збуту, що формує неоднорідність середовища і зумовлює різний характер ризиків навіть за подібних вихідних параметрів. У таких умовах використання універсальних підходів до оцінювання ризиків є обмеженим, оскільки вони не враховують локальні особливості функціонування підприємства. Інформаційна асиметрія, що виникає внаслідок різного доступу до даних і різної здатності їх інтерпретувати, додатково ускладнює процес прийняття рішень, формуючи ризики, пов'язані не

лише з об'єктивними умовами, але й із суб'єктивними характеристиками управління.

Взаємодія зазначених факторів призводить до того, що ризики в аграрному секторі не можуть бути розглянуті як незалежні або стабільні категорії. Вони формуються у процесі взаємодії факторів і рішень, змінюючи свій характер залежно від конкретної конфігурації середовища. Це означає, що ризик виступає не лише об'єктом управління, але й характеристикою самого процесу функціонування підприємства, що визначає можливості та обмеження його розвитку.

Значна частина впливів має непрямий характер і проявляється через послідовність взаємопов'язаних змін. У таких випадках встановлення причинно-наслідкових зв'язків ускладнюється, оскільки ефект не може бути однозначно співвіднесений із конкретним фактором. Частина змін реалізується із затримкою, інша - через зміну поведінки економічних агентів, що реагують на умови, які самі перебувають у процесі трансформації. У результаті аналітичні моделі, що орієнтовані на виявлення прямих залежностей, не дозволяють врахувати такі ефекти, обмежуючи можливість їх використання у стратегічному управлінні.

У системі стратегічного управління аграрних підприємств застосування аналітичних інструментів стикається з обмеженнями, що пов'язані не лише зі складністю середовища, але й із характером інформації, яка використовується для прийняття рішень. Більшість моделей передбачає можливість встановлення стійких залежностей між показниками, однак у реальних умовах ці залежності змінюються разом із умовами функціонування, що знижує пояснювальну здатність таких моделей.

Однією з ключових проблем є невідповідність між структурою даних і процесами, які вони відображають. Показники, що використовуються для аналізу, формуються як результат дії факторів у минулому періоді і не можуть бути безпосередньо перенесені на поточні умови без втрати змісту. У аграрному секторі це проявляється через залежність результатів діяльності від змінних

природних і ринкових умов, що робить використання історичних даних обмеженим.

Складність аналізу посилюється неоднорідністю інформації. Частина параметрів має кількісний характер і може бути формалізована, тоді як інша частина пов'язана з оцінками, прогнозами або припущеннями, що не піддаються точному вимірюванню. Поєднання таких даних у межах єдиної моделі потребує спрощення, яке знижує її аналітичну цінність і ускладнює інтерпретацію результатів.

Окремим обмеженням є часовий розрив між моментом отримання інформації і моментом прийняття рішень. Дані, що використовуються для аналізу, відображають попередні умови функціонування, тоді як рішення приймаються щодо майбутніх періодів, параметри яких залишаються невизначеними. У аграрному секторі цей розрив посилюється тривалістю виробничих циклів, що ускладнює оцінювання наслідків прийнятих рішень.

Збільшення кількості факторів, що враховуються в аналізі, формально підвищує його точність, однак одночасно знижує прозорість моделей і ускладнює використання отриманих результатів у практиці управління. У таких умовах зростає залежність від експертних оцінок, що зміщує акцент із формалізованого аналізу на інтерпретацію.

Виникає потреба формування методичної рамки аналізу ризиків в системі стратегічного управління аграрних підприємств, яка враховує специфіку об'єкта дослідження та обмеження традиційних аналітичних інструментів, адже існуючі підходи орієнтовані або на опис ризику як економічної категорії, або на його класифікацію, або на розробку інструментів управління, що не забезпечує цілісного бачення процесів, пов'язаних із його формуванням і проявом.

У цьому контексті доцільним є виокремлення декількох взаємопов'язаних рівнів аналізу ризику, які дозволяють розглядати його не як окремий об'єкт, а як елемент системи стратегічного управління (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методична рамка аналізу ризиків в системі стратегічного управління аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Перший рівень пов'язаний із ідентифікацією умов, у яких формується ризик, що передбачає аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, включаючи природно-кліматичні, ринкові та інституційні фактори. У межах аграрного сектору цей рівень має принципове значення, оскільки саме зовнішні умови визначають варіативність результатів діяльності підприємства.

Другий рівень аналізу передбачає дослідження внутрішніх характеристик підприємства, що визначають його здатність реагувати на ризики. Йдеться про ресурсне забезпечення, технологічну структуру, організаційні особливості та

фінансовий стан, які обумовлюють можливості адаптації до змін середовища. У роботах, присвячених управлінню ризиками аграрних підприємств, підкреслюється, що однакові зовнішні фактори можуть мати різний вплив залежно від внутрішніх параметрів функціонування підприємства [52, 106].

Третій рівень аналізу пов'язаний із дослідженням процесу прийняття стратегічних рішень, у межах якого ризик набуває управлінського змісту. На цьому рівні важливим є врахування не лише формальних процедур оцінювання ризику, але й особливостей інтерпретації інформації, часових обмежень та невизначеності, що супроводжують процес планування. Саме на цьому рівні ризик впливає на формування альтернатив і вибір напрямів розвитку підприємства.

Четвертий рівень передбачає аналіз результатів реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оцінити вплив ризику на досягнення цілей підприємства. У цьому випадку ризик проявляється через відхилення фактичних результатів від запланованих, що зумовлює необхідність коригування стратегії або перегляду підходів до її формування.

Взаємозв'язок зазначених рівнів дозволяє розглядати ризик як елемент системи, що формується у процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, управлінських рішень і результатів їх реалізації. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз ризику та створює підґрунтя для оптимізації стратегічного управління аграрних підприємств.

Використання зазначеної методичної рамки потребує конкретизації інструментів аналізу, що застосовуються на різних етапах дослідження ризиків. Узгодження методів із елементами цієї рамки дозволяє забезпечити їх системне використання та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень. У зв'язку з цим доцільним є їх систематизування відповідно до логіки аналізу ризиків у системі стратегічного управління (табл. 1.4).

Зовнішні умови доцільно аналізувати через сценарний підхід, який дозволяє моделювати альтернативні траєкторії розвитку подій залежно від змін кліматичних, ринкових та інституційних факторів, що особливо важливо в

умовах нестабільності. PESTEL-аналіз структурує середовище за ключовими напрямками впливу та дозволяє виокремити критичні джерела ризику, тоді як аналіз чутливості дає змогу визначити параметри, зміна яких має найбільший вплив на результати діяльності.

Таблиця 1.4

Методичний інструментарій аналізу ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств

Елемент аналізу	Методи	Зміст застосування	Особливості використання в аграрному секторі
Аналіз зовнішнього середовища	Сценарний аналіз	Формування альтернативних варіантів розвитку подій	Врахування кліматичних коливань, змін ринкової кон'юнктури
	PESTEL-аналіз	Структурування факторів впливу	Виділення природно-кліматичних та інституційних ризиків
	Аналіз чутливості	Визначення критичних параметрів	Оцінка впливу врожайності, цін та витрат
Аналіз внутрішніх характеристик	SWOT-аналіз	Узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми загрозами	Виявлення слабких місць у ресурсному забезпеченні
	Фінансовий аналіз	Оцінка ліквідності, рентабельності, стійкості	Визначення здатності підприємства реагувати на ризики
	Аналіз варіативності	Оцінка нестабільності результатів	Врахування коливань врожайності та доходів
Прийняття стратегічних рішень	АНР (аналіз ієрархій)	Порівняння альтернатив за кількома критеріями	Урахування різних типів ризиків при виборі стратегії
	Дерево рішень	Моделювання послідовності рішень	Врахування невизначеності розвитку подій
	Експертні методи	Оцінка складних і нефіксованих факторів	Використання досвіду в умовах нестачі даних
Оцінювання результатів	Факторний аналіз	Визначення причин відхилень	Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів
	Аналіз безбитковості	Визначення критичних точок	Оцінка мінімальних умов ефективності
	Аналіз варіативності доходів	Оцінка стійкості результатів	Врахування нестабільності аграрного виробництва

Джерело: систематизовано автором

Внутрішні характеристики підприємства оцінюються через поєднання SWOT-аналізу та фінансових показників, що дозволяє співвіднести ресурсний потенціал із зовнішніми загрозами та визначити здатність підприємства витримувати негативні впливи. У цьому контексті особливого значення набуває варіативність врожайності та доходів, яка відображає нестійкість результатів і дозволяє оцінити ступінь їх залежності від зовнішніх умов.

Прийняття стратегічних рішень пов'язане з необхідністю врахування багатокритеріальності та невизначеності, що зумовлює використання відповідних методів аналізу. Метод аналізу ієрархій (АНР) забезпечує структурування альтернатив і їх оцінювання з урахуванням різних факторів, тоді як дерево рішень дозволяє відобразити послідовність управлінських дій і можливі варіанти розвитку подій залежно від змін умов функціонування. У ситуаціях, де формалізація є обмеженою, використовуються експертні оцінки, що дозволяє врахувати якісні характеристики процесів. Оцінювання результатів реалізації стратегічних рішень здійснюється через зіставлення фактичних і запланованих показників із подальшим визначенням причин відхилень, що дозволяє встановити вплив окремих чинників на кінцеві результати. У цьому контексті застосовується факторний аналіз, доповнений аналізом беззбитковості та варіативності доходів, що дозволяє оцінити стійкість підприємства до змін середовища. Така комбінація методів забезпечує цілісне охоплення процесів формування та прояву ризиків, дозволяючи врахувати як структурні особливості діяльності аграрних підприємств, так і динамічний характер середовища їх функціонування.

Кількісне оцінювання ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств базується на використанні показників, що відображають не лише ймовірність настання несприятливих подій, але й варіативність результатів діяльності та ступінь їх відхилення від очікуваних значень. У цьому контексті ризик доцільно розглядати як характеристику нестабільності, що проявляється через коливання ключових показників, зокрема врожайності, доходів і витрат, які є визначальними для аграрного сектору.

Одним із базових показників є дисперсія, що відображає середній квадрат відхилення фактичних значень від їх середнього рівня. Вона дозволяє оцінити загальний рівень варіативності результатів, однак її використання ускладнюється складністю інтерпретації. У зв'язку з цим більш поширеним є застосування стандартного відхилення, яке має ту саму розмірність, що й досліджуваний показник, що спрощує аналіз і дозволяє безпосередньо оцінити масштаби коливань.

Для порівняння ризиків між різними об'єктами або показниками доцільно використовувати коефіцієнт варіації, який визначається як відношення стандартного відхилення до середнього значення. Цей показник дозволяє оцінити відносний рівень нестабільності незалежно від масштабів діяльності, що має особливе значення для аграрного сектору, де підприємства можуть суттєво відрізнитися за обсягами виробництва. Високе значення коефіцієнта варіації свідчить про значну нестійкість результатів і, відповідно, високий рівень ризику.

Окреме місце займають показники, що орієнтовані на оцінювання ймовірних втрат. До них належить очікуване значення втрат, яке визначається як добуток ймовірності настання події на величину її наслідків, що дозволяє отримати узагальнену оцінку ризику. Разом із тим такий підхід не враховує можливість настання екстремальних подій, які, незважаючи на низьку ймовірність, можуть мати суттєвий вплив на результати діяльності.

Для врахування таких ситуацій використовується показник Value-at-Risk (VaR), що дозволяє оцінити максимальні можливі втрати з заданою ймовірністю протягом певного періоду часу. У контексті аграрного сектору цей підхід може застосовуватися для оцінювання ризиків, пов'язаних із коливанням цін, врожайності або витрат, що дозволяє визначити межі потенційних втрат і врахувати їх у процесі стратегічного планування.

Застосування системи показників дозволяє забезпечити багатовимірне оцінювання ризиків, у межах якого враховується як їх імовірнісна природа, так і варіативність результатів діяльності. Поєднання зазначених показників із

якісними методами аналізу створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Поряд із використанням окремих статистичних показників доцільним є формування інтегральної оцінки ризику, що дозволяє узагальнити різні аспекти його прояву в одному показнику. Такий підхід базується на поєднанні декількох параметрів, зокрема ймовірності настання події, масштабу можливих втрат і варіативності результатів діяльності, що дозволяє отримати більш комплексне уявлення про рівень ризику. На відміну від окремих показників, інтегральна оцінка враховує їх взаємозв'язок, що має принципове значення для аграрного сектору, де вплив факторів не є ізольованим.

Формування інтегрального показника передбачає нормування вихідних параметрів, що забезпечує їх зіставність, а також визначення вагових коефіцієнтів, які відображають значущість кожного з них у загальній структурі ризику. У цьому випадку ваги можуть встановлюватися як на основі статистичних даних, так і з використанням експертних оцінок, що дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства або умов його функціонування. Такий підхід забезпечує гнучкість оцінювання та дозволяє адаптувати модель до різних ситуацій.

Практичне застосування інтегральної оцінки ризику в аграрному секторі пов'язане з можливістю порівняння альтернативних варіантів розвитку та вибору найбільш прийняттого з урахуванням рівня невизначеності. Це дозволяє використовувати її як інструмент підтримки стратегічних рішень, зокрема при визначенні напрямів диверсифікації виробництва, виборі технологій або оцінюванні доцільності інвестицій. У цьому контексті інтегральний показник виступає не лише як засіб вимірювання ризику, але і як елемент процесу прийняття рішень.

Разом із тим використання інтегральних показників має певні обмеження, пов'язані з необхідністю спрощення складних процесів і залежністю результатів від обраної методики розрахунку. Зокрема, визначення вагових коефіцієнтів може мати суб'єктивний характер, що впливає на підсумкову

оцінку. Крім того, інтеграція різних параметрів в один показник призводить до втрати частини інформації про структуру ризику, що ускладнює його детальний аналіз.

З урахуванням зазначених особливостей доцільним є поєднання інтегральних і часткових показників, що дозволяє зберегти як узагальнюючу характеристику ризику, так і деталізацію його складових. Такий підхід забезпечує баланс між спрощенням і точністю оцінювання та дозволяє врахувати специфіку аграрного сектору, де ризики мають багатовимірний і динамічний характер.

1.3. Концептуальні засади ризик-орієнтованої трансформації процесу прийняття стратегічних рішень

Зміна підходів до стратегічного управління в аграрному секторі не може бути пояснена лише ускладненням зовнішніх умов. Вона значною мірою пов'язана з внутрішніми зрушеннями у структурі ресурсного потенціалу, де поряд із матеріальними та фінансовими складовими дедалі помітніше проявляються нематеріальні елементи, що раніше не розглядалися як визначальні. Йдеться не стільки про їх формальну наявність, скільки про здатність впливати на результати діяльності через механізми прийняття рішень.

Практика функціонування аграрних підприємств показує, що однакові за обсягом і структурою матеріальні ресурси не забезпечують однакових результатів. Різниця формується на рівні організації процесів, доступу до інформації, якості її інтерпретації та швидкості реакції на зміни. Саме ці компоненти, які складно виміряти у традиційних показниках, визначають, яким чином підприємство використовує наявні ресурси і як трансформує їх у кінцевий результат. Ресурсний потенціал перестає бути набором активів і набуває рис здатності діяти в умовах змін.

Посилення ролі нематеріальних складових змінює і сам характер управлінських рішень. Вони дедалі менше спираються на фіксовані параметри і дедалі більше - на інтерпретацію ситуації, яка не має однозначного опису. Межа між аналізом і вибором стає менш визначеною. Оцінка умов і формування рішення відбуваються практично одночасно. Невизначеність стає внутрішньою характеристикою управлінського процесу.

Ризик доцільно розглядати не як зовнішнє обмеження або відхилення від очікуваного результату, а як форму прояву цієї невизначеності у процесі прийняття рішень. Його значення формується не лише можливими наслідками, але й тим, яким чином ризик впливає на структуру альтернатив і сам факт їх формування. Частина варіантів відсікається ще до моменту їх усвідомлення, інші, навпаки, виникають у відповідь на нові умови, формуються у процесі взаємодії із середовищем.

Представлене розуміння дозволяє інакше подивитися на співвідношення ресурсів і управління. Вирішальним стає не стільки обсяг ресурсного забезпечення, скільки здатність працювати з невизначеністю, яка супроводжує їх використання. Саме ця здатність і концентрується у нематеріальних компонентах ресурсного потенціалу, що фактично визначають можливості підприємства щодо збереження стійкості та формування напрямів розвитку.

Формування стратегічних альтернатив у діяльності аграрних підприємств відбувається так, що частина потенційних напрямів розвитку не потрапляє у поле стратегічного розгляду не через їх очевидну неефективність, а через невідповідність умовам функціонування або складність їх інтерпретації в умовах невизначеності. Подібна логіка узгоджується з підходами Дж. Кея, який розглядає конкурентні переваги як результат специфічних комбінацій ресурсів і здатностей, що обмежують набір реалістичних стратегічних варіантів [174].

Обмеження, що формують простір стратегічного вибору, мають не лише ресурсну, але й когнітивну природу. У працях Дж. Марча та Р. Кайерта [149] наголошується, що організації не просто обирають між альтернативами, а формують їх у процесі пошуку, який обмежується попереднім досвідом,

усталеними практиками та доступною інформацією. Можна стверджувати, що ризик не є зовнішнім параметром, який додається до вже сформованих рішень, а виступає умовою процесу їх виникнення.

Суттєвого значення набуває роль середовища як джерела обмежень і можливостей одночасно. У рамках еволюційного підходу, розвинутого Р. Нельсоном та С. Вінтером [184], поведінка підприємств розглядається як результат накопичених рутин і здатності до їх трансформації, що визначає можливості адаптації до змін. Ризик проявляється через різну здатність до переосмислення усталених практик і переходу до нових моделей поведінки.

Окремої уваги потребує просторово-часовий вимір формування стратегічних рішень. У дослідженнях Б. Вернерфельта [214], присвячених ресурсному підходу, підкреслюється, що обмеження у доступі до ресурсів і їх специфічність визначають траєкторію розвитку підприємства, що ускладнює зміну стратегічного напрямку в короткостроковій перспективі. У поєднанні з високим рівнем невизначеності це формує ситуацію, у якій стратегічний вибір набуває характеру поступового уточнення напрямів діяльності, а ризик виступає чинником, що постійно коригує межі цього процесу.

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що ризик у сучасних умовах функціонування аграрних підприємств виконує більш складну роль, ніж просто характеристика альтернатив. Він визначає структуру стратегічного простору, у межах якого відбувається управлінський вибір, впливає на сам процес формування альтернатив та обумовлює їх змінність у часі. Такий підхід створює підґрунтя для переходу до розгляду стратегічного управління як процесу, що формується у взаємодії з невизначеністю, а не протистоїть їй.

Ризик-орієнтована трансформація стратегічного управління не зводиться до розширення інструментарію аналізу або включення процедур оцінювання невизначеності у вже існуючі управлінські підходи. Йдеться про більш глибокі зміни, що охоплюють логіку формування стратегічних рішень, у межах якої змінюється характер взаємозв'язку між ресурсним потенціалом, середовищем

функціонування та результатами діяльності. Якщо у традиційних моделях управління стратегія розглядається як результат раціонального вибору з набору альтернатив, то в умовах невизначеності вона формується як процес, що розгортається у часі та залежить від здатності підприємства інтерпретувати зміни середовища і відповідно коригувати напрями розвитку. Такий підхід дозволяє перейти від статичного розуміння стратегічного управління до його інтерпретації як динамічного процесу, що формується у взаємодії з невизначеністю, і створює теоретичне підґрунтя для обґрунтування системи ризик-орієнтованого стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств.

Зміщення акцентів у структурі ресурсного потенціалу неминує впливає на спосіб організації стратегічного управління, оскільки зростання ролі нематеріальних компонентів змінює характер взаємозв'язків між окремими елементами діяльності підприємства (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Зміна структури ресурсного потенціалу в умовах ускладнення середовища

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Домінуючі ресурси	Матеріальні (земля, техніка, фінанси)	Нематеріальні (інформація, компетенції, культура)
Характер використання	Стабільний, плановий	Гнучкий, адаптивний
Роль у прийнятті рішень	Забезпечення виконання рішень	Формування можливостей для рішень
Часова прив'язка	Орієнтація на довгострокове планування	Поєднання коротко- і довгострокових рішень
Чутливість до змін	Відносно низька	Висока

Якщо у традиційних підходах зв'язки між окремими елементами діяльності підприємства задаються через формалізовані плани та процедури, то за умов підвищеної залежності від інформації, управлінських компетенцій і здатності до інтерпретації ситуації вони набувають більш гнучкого і варіативного характеру. Їх узгодження має не лише організаційний, але й змістовний характер, оскільки пов'язане з необхідністю забезпечення відповідності між різними горизонтами управління. У діяльності аграрних підприємств співіснують рішення короткострокового, середньострокового і

довгострокового характеру, які не завжди можуть бути приведені до єдиного плану без втрати їх адекватності реальним умовам. Стратегічне управління набуває рис процесу координації, у межах якого забезпечується узгодженість між рішеннями різної тривалості та різного змісту.

Змінюється підхід до формування стратегії. Вона розглядається не як сукупність зафіксованих управлінських рішень, а як система орієнтирів, що визначає напрям розвитку підприємства і водночас допускає коригування окремих елементів діяльності. Таким чином зберігається цілісність управління за умов змін середовища, не зводячи його до механічного виконання попередньо прийнятих рішень.

Зазначені зміни свідчать про поступовий перехід від статичного до процесного розуміння стратегічного управління, у межах якого визначального значення набуває здатність підприємства підтримувати узгодженість своїх дій у динамічних умовах функціонування. Подальше обґрунтування підходів до побудови системи управління здійснено на основі розуміння, що координація, адаптація та інтеграція рішень виступають ключовими характеристиками її ефективності.

Координаційний вимір стратегічного управління в аграрному секторі набуває специфічного змісту через поєднання біологічних, технологічних та економічних процесів, які мають різну природу та різні часові горизонти. Виробничі рішення у рослинництві або тваринництві формуються з урахуванням природно-кліматичних циклів, що не можуть бути змінені управлінськими діями, тоді як фінансові та ринкові параметри змінюються значно швидше. Відповідно, координація не зводиться до синхронізації окремих функцій, а передбачає узгодження процесів, що розвиваються з різною динамікою та підпорядковуються різним обмеженням.

Важливим аспектом координації у аграрному секторі є різний ступінь керованості окремих процесів, що формують діяльність підприємства. Частина з них безпосередньо залежить від управлінських рішень і може бути змінена у відносно короткий період, тоді як інша частина визначається факторами, що

перебувають поза межами прямого контролю. Це стосується насамперед природно-кліматичних умов, біологічних процесів та окремих параметрів ринкового середовища. Координація набуває характеру поєднання керованих і некерованих елементів, що ускладнює забезпечення узгодженості діяльності підприємства.

Така асиметрія формує специфічну логіку стратегічного управління, у межах якої рішення не можуть розглядатися як інструмент повного впливу на результати діяльності. Вони виконують радше функцію налаштування взаємодії між елементами системи, частина з яких піддається управлінню, а частина - лише врахуванню. Ефективність управління визначається не стільки можливістю змінювати окремі параметри, скільки здатністю враховувати їх обмеження та будувати на цій основі узгоджені дії, а координація не зводиться до досягнення повної відповідності між планом і фактичними результатами, оскільки така відповідність є малоімовірною. Її зміст полягає у підтриманні прийняттого рівня узгодженості між різними складовими діяльності за умов їх часткової некерованості. Це зумовлює необхідність використання таких підходів до стратегічного управління, які дозволяють поєднувати планування з постійним уточненням управлінських рішень.

Зазначені підходи не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану логіку стратегічного управління, у межах якої ключовим стає не досягнення наперед визначеного результату, а підтримання здатності системи функціонувати в умовах змін. Сценарний підхід дозволяє структурувати невизначеність, перетворюючи її з неконтрольованого фактору у поле можливих станів, з якими може працювати підприємство. Як підкреслює П. Вак, ефективність сценарного аналізу полягає не у точності передбачення, а у здатності змінювати спосіб мислення управлінців і розширювати межі сприйняття можливих варіантів розвитку [210]. У аграрному секторі це набуває особливого значення, оскільки значна частина змін має кумулятивний характер і проявляється лише у довгостроковій перспективі.

Підхід поступового коригування, у свою чергу, дозволяє поєднувати стратегічну спрямованість із необхідністю реагування на зміни, що виникають у процесі діяльності. Його логіка близька до концепції інкременталізму, у межах якої рішення формуються як результат послідовних уточнень, а не одномоментного вибору [179]. Для аграрних підприємств це означає можливість адаптації до змін без порушення цілісності виробничих процесів, які часто не допускають різких трансформацій через технологічні та біологічні обмеження.

Важливим доповненням є підхід, орієнтований на формування альтернативних можливостей, який передбачає створення умов для варіативності дій без необхідності повного перегляду стратегії, зокрема, концепція реальних опціонів, у межах якої стратегічні рішення розглядаються як такі, що зберігають можливість подальшого уточнення залежно від розвитку подій [199]. Для аграрного сектору це може проявлятися у диверсифікації виробництва, використанні альтернативних технологій або формуванні різних каналів збуту, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість за умов нестабільності середовища.

Окремого значення набуває також підхід, пов'язаний із забезпеченням внутрішньої узгодженості рішень у межах складних організаційних систем. У дослідженнях К. Вайка підкреслюється, що організації функціонують як системи постійного «осмислення» (sensemaking), у яких рішення формуються у процесі інтерпретації подій, а не як результат формального аналізу [211]. Зазначимо, що координація дій досягається не лише через планування, але й через здатність формувати спільне розуміння ситуації серед учасників управлінського процесу. У аграрних підприємствах, де управління часто здійснюється в умовах обмеженої формалізації та значної залежності від практичного досвіду, цей аспект набуває особливої ваги.

Узагальнення наведених підходів дозволяє констатувати, що стратегічне управління в аграрному секторі поступово зміщується від моделі, орієнтованої на оптимізацію, до моделі, у якій визначального значення набуває здатність до

підтримання узгодженості дій у динамічних умовах, а ефективність управління визначається не лише результатами прийнятих рішень, а й характером процесу їх формування, який повинен забезпечувати поєднання стабільності і варіативності у межах єдиної логіки розвитку підприємства.

Фокус стратегічного управління закономірно зміщується у площину прийняття рішень, що зумовлює необхідність врахування характеристик суб'єкта, який ці рішення формує. У практиці аграрного виробництва саме управлінець або управлінська команда виступає тим елементом системи, через який проходить відбір інформації, визначення допустимих варіантів і фіксація напрямів дій. Через це однакові зовнішні умови та близькі за структурою ресурси не забезпечують однакових результатів, оскільки відмінності виникають на рівні інтерпретації ситуації та прийняття рішень.

Суб'єктивна складова проявляється передусім у вибірковості сприйняття інформації та способах її узагальнення. У ситуації, коли частина даних є неповною або суперечливою, управлінське рішення формується на основі тих сигналів, які визнаються релевантними у конкретний момент часу. Зміст рішення визначається не лише об'єктивними параметрами діяльності, але й тим, як вони осмислюються суб'єктом управління. У дослідженнях поведінкової економіки (Д. Канеман, А. Тверські) показано, що оцінка альтернатив і пов'язаних із ними наслідків значною мірою залежить від когнітивних упереджень і контексту подання інформації, що ускладнює забезпечення повної раціональності вибору [171, 200].

Суб'єкт прийняття рішень діє не ізольовано, а в межах організаційного середовища, яке задає певні рамки допустимих дій. Наявні процедури, попередній досвід, внутрішні правила та неформальні практики обмежують спектр рішень, що розглядаються як прийнятні. У цьому сенсі суб'єктивність не є довільною, вона формується під впливом інституційних та організаційних факторів, які визначають спосіб мислення та логіку дій управлінців. Як показують дослідження Г. Хофстеде та Е. Шейна [167, 191], організаційна культура і цінності безпосередньо впливають на стиль прийняття рішень,

зокрема на схильність до ризику, готовність до змін та способи реагування на невизначеність.

Для аграрного сектору це має особливе значення, оскільки рішення часто приймаються в умовах обмеженого часу та високої варіативності факторів впливу. Це підвищує залежність результатів від досвіду, інтуїтивних оцінок і практичних знань суб'єкта управління. Процес прийняття стратегічних рішень формується як поєднання формалізованих процедур і неформалізованих елементів, що відображають індивідуальні та колективні характеристики управлінців.

Врахування суб'єктивної складової дозволяє розширити розуміння стратегічного управління, оскільки показує, що його результат визначається не лише об'єктивними умовами функціонування підприємства, але й особливостями суб'єкта, який ці умови інтерпретує і на їх основі формує управлінські рішення.

Розгляд суб'єктивної складової прийняття рішень потребує уточнення ще одного важливого аспекту, а саме переходу від індивідуального до колективного рівня управління. У діяльності аграрних підприємств стратегічні рішення, як правило, не є результатом дій окремої особи, навіть якщо формально відповідальність за них закріплена за керівником. Вони формуються у процесі взаємодії різних учасників управління, кожен з яких має власне бачення ситуації, доступ до інформації та досвід її інтерпретації. У результаті рішення набуває рис узгодженого результату, що відображає не лише індивідуальні оцінки, але й баланс позицій усередині організації.

Такий характер прийняття рішень змінює саму логіку їх формування. Якщо на індивідуальному рівні ключовим є сприйняття та інтерпретація інформації, то на колективному рівні визначального значення набуває процес узгодження різних інтерпретацій. Це передбачає не лише обмін інформацією, але й її переосмислення у взаємодії між учасниками управління. У дослідженнях І. Нонаки та Х. Такеучі показано, що створення знань в

організації відбувається через поєднання індивідуальних уявлень у спільний контекст, що безпосередньо впливає на зміст управлінських рішень [185].

Колективний характер прийняття рішень не усуває суб'єктивність, а трансформує її. Рішення формується під впливом взаємодії індивідуальних позицій, що можуть як доповнювати, так і суперечити одна одній. Це створює ситуацію, у якій кінцевий результат залежить від того, яким чином організовано процес обговорення, розподіл повноважень і механізми досягнення згоди. Як підкреслює Дж. Пфеффер, внутрішні процеси впливу і розподілу влади в організації можуть суттєво змінювати зміст прийнятих рішень, відхиляючи їх від початкових раціональних обґрунтувань [187].

Для аграрних підприємств ця проблема має прикладний характер, оскільки прийняття рішень часто пов'язане з необхідністю врахування різних функціональних аспектів діяльності - виробничих, фінансових, технологічних і збутових. Кожен із них представлений окремими учасниками управлінського процесу, що ускладнює формування єдиного бачення і підвищує значення координації на рівні прийняття рішень. Ефективність стратегічного управління визначається не лише якістю окремих оцінок, але й здатністю поєднувати їх у цілісну систему, що забезпечує узгодженість дій підприємства.

Перехід до розгляду колективного суб'єкта прийняття рішень дозволяє уточнити роль узгодження як ключового елементу стратегічного управління. Йдеться не про формальне погодження рішень або досягнення компромісу між окремими підрозділами, а про забезпечення внутрішньої несуперечливості дій підприємства в умовах, коли різні рішення приймаються на основі різних інформаційних підстав і в різний час. У такому розумінні узгодження виступає не завершальним етапом управління, а процесом, що супроводжує формування і реалізацію рішень.

Зміст узгодження визначається необхідністю поєднання різних логік діяльності, які співіснують у межах аграрного підприємства. Виробничі рішення орієнтовані на технологічну доцільність і обмежені біологічними процесами, фінансові - на забезпечення ліквідності та рентабельності, а збутові

- на реагування на ринкову кон'юнктуру. Кожна з цих логік має власні критерії ефективності, що не завжди збігаються між собою. Логіка узгодження передбачає не зведення цих критеріїв до єдиного показника, а пошук такого поєднання рішень, яке дозволяє уникнути їх взаємного блокування.

Особливість цього процесу полягає у тому, що він не може бути повністю формалізований. Частина рішень узгоджується через встановлені процедури, однак значна частина - у процесі взаємодії між учасниками управління, де важливу роль відіграють досвід, професійні уявлення та неформальні правила. Узгодження має як структурний, так і поведінковий вимір, і його ефективність залежить від того, наскільки ці два аспекти поєднуються у межах конкретної організації.

Стратегічне управління набуває рис процесу, у якому основна увага зосереджується не на окремих рішеннях, а на способі їх поєднання. Це зміщує акцент з пошуку «правильного» варіанту на забезпечення цілісності дій у динамічному середовищі

Зміщення уваги до процесу прийняття рішень і умов його здійснення неминуче підводить до питання меж раціональності у стратегічному управлінні. У діяльності аграрних підприємств ці межі визначаються не лише обмеженістю інформації або часу, але й характером самих процесів, з якими пов'язані управлінські рішення. Частина параметрів не може бути точно оцінена через їх варіативність і залежність від факторів, що не піддаються контролю, тоді як інша частина змінюється швидше, ніж може бути врахована у процесі планування. У результаті раціональність управлінських рішень має відносний характер і не може бути зведена до досягнення оптимального результату у класичному розумінні. Це проявляється, зокрема, у розриві між формально обґрунтованими рішеннями та їх фактичною реалізацією. Навіть за наявності достатнього аналітичного забезпечення частина передумов, на яких базується рішення, втрачає актуальність у процесі його виконання. Раціональність переноситься з етапу вибору на етап взаємодії рішення з умовами його

реалізації, де значення набуває здатність своєчасно виявляти відхилення і коригувати дії без повного перегляду обраного напрямку.

Про раціональність доцільно говорити не як про властивість окремого рішення, а як про характеристику процесу управління в цілому. Йдеться про здатність підприємства приймати і реалізовувати рішення таким чином, щоб забезпечувати їх відносну узгодженість із змінними умовами функціонування. Це передбачає відмову від жорсткої прив'язки до початкових розрахунків і визнання того, що частина ефективності досягається за рахунок гнучкості у процесі реалізації, а не лише на етапі планування.

Для аграрного сектору така інтерпретація раціональності є особливо важливою, оскільки діяльність підприємств відбувається у середовищі, де значна частина результатів формується із часовим лагом і залежить від поєднання факторів різної природи. Це означає, що оцінка рішень не може здійснюватися виключно за короткостроковими показниками або відповідністю плану, а потребує врахування їх впливу на подальшу динаміку розвитку підприємства.

Залежно від рівня невизначеності та можливостей коригування управлінські рішення в аграрному секторі мають різний характер, що доцільно узагальнити у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика стратегічних рішень аграрних підприємств залежно від рівня невизначеності

Тип рішень	Характеристика	Рівень невизначеності	Можливість коригування	Приклади
Оперативні	Спрямовані на короткострокове реагування	Відносно низький	Висока	Зміна каналів збуту, коригування закупівель
Тактичні	Пов'язані з адаптацією окремих напрямів діяльності	Середній	Часткова	Зміна структури посівів, перегляд технологій
Стратегічні	Визначають довгострокову траєкторію розвитку	Високий	Обмежена	Інвестиції, спеціалізація, вихід на нові ринки

Траєкторні	Формують довгострокові обмеження та можливості розвитку	Дуже високий	Мінімальна	Перехід до нової моделі виробництва, інтеграція у міжнародні ланцюги
Адаптивні	Формуються у процесі реалізації діяльності	Змінний	Постійна	Перерозподіл ресурсів, комбінування стратегій

Джерело: удосконалено автором

Представлена класифікація свідчить про поступове зміщення акценту від жорстко фіксованих стратегічних рішень до адаптивних форм управління, здатних змінюватися у процесі реалізації.

Окреслені межі раціональності у процесі прийняття стратегічних рішень не можуть бути пояснені виключно внутрішніми характеристиками підприємства або особливостями суб'єкта управління, оскільки значна їх частина формується під впливом інституційного середовища, яке задає правила функціонування, визначає допустимі межі поведінки та структурує поле можливих рішень. Для аграрного сектору цей вплив має системний характер через поєднання державного регулювання, ринкових механізмів і зовнішніх нормативних вимог, які не завжди узгоджені між собою і можуть змінюватися нерівномірно. Процес прийняття рішень формується у багаторівневому середовищі, де одночасно діють різні режими обмежень - від прямих регуляторних вимог до опосередкованих стимулів, пов'язаних із доступом до фінансових ресурсів, інфраструктури та каналів збуту. Частина альтернатив відсікається через невідповідність інституційним умовам, у яких функціонує підприємство, що істотно звужує простір стратегічного вибору.

Інституційне середовище, в свою чергу, також не є статичним, що особливо проявляється в умовах зовнішніх шоків, які швидко змінюють конфігурацію обмежень і роблять попередні управлінські рішення частково або повністю нерелевантними. Для аграрних підприємств це означає необхідність прийняття рішень у ситуації, коли правила функціонування не лише

обмежують, але й самі перебувають у процесі трансформації, що ускладнює їх врахування у довгостроковій перспективі. До цього додається вплив інтеграційних процесів, пов'язаних із необхідністю адаптації до міжнародних стандартів, які формують додатковий рівень вимог до якості продукції, технологій виробництва та організації діяльності. У таких умовах стратегічне управління не може ґрунтуватися на припущенні про відносну стабільність зовнішніх параметрів, а потребує врахування можливості їх зміни як невід'ємної характеристики середовища. Це зміщує акцент з пошуку оптимального рішення на здатність формувати такі управлінські дії, які залишаються узгодженими з інституційними умовами навіть у разі їх часткової трансформації, і водночас не обмежують подальші можливості розвитку підприємства.

Для систематизації змін у логіці прийняття стратегічних рішень доцільно узагальнити їх у порівняльному вигляді (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Трансформація логіки прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі

Характеристика	Традиційна модель	Сучасна модель
Тип процесу	Лінійний	Нелінійний, ітеративний
Наявність альтернатив	Наперед задані	Формуються в процесі
Суб'єкт	Індивідуальний	Колективний
Роль аналізу	Передує рішенням	Вбудований у процес
Узгодження	Завершальний етап	Безперервний процес
Раціональність	Орієнтація на оптимум	Процесна, обмежена
Роль ризику	Об'єкт оцінювання та мінімізації	Фактор формування альтернатив і обмеження вибору
Місце ризику у процесі	Після аналізу (як етап)	Інтегрований у всі стадії прийняття рішень
Тип роботи з ризиком	Реактивний	Проактивний та адаптивний
Вплив середовища	Зовнішній фактор	Вбудований у процес

Джерело: удосконалено автором

Представлені у таблиці характеристики свідчать про зміну ролі ризику та трансформацію самого процесу прийняття рішень, що зумовлює необхідність формування нових підходів до стратегічного управління.

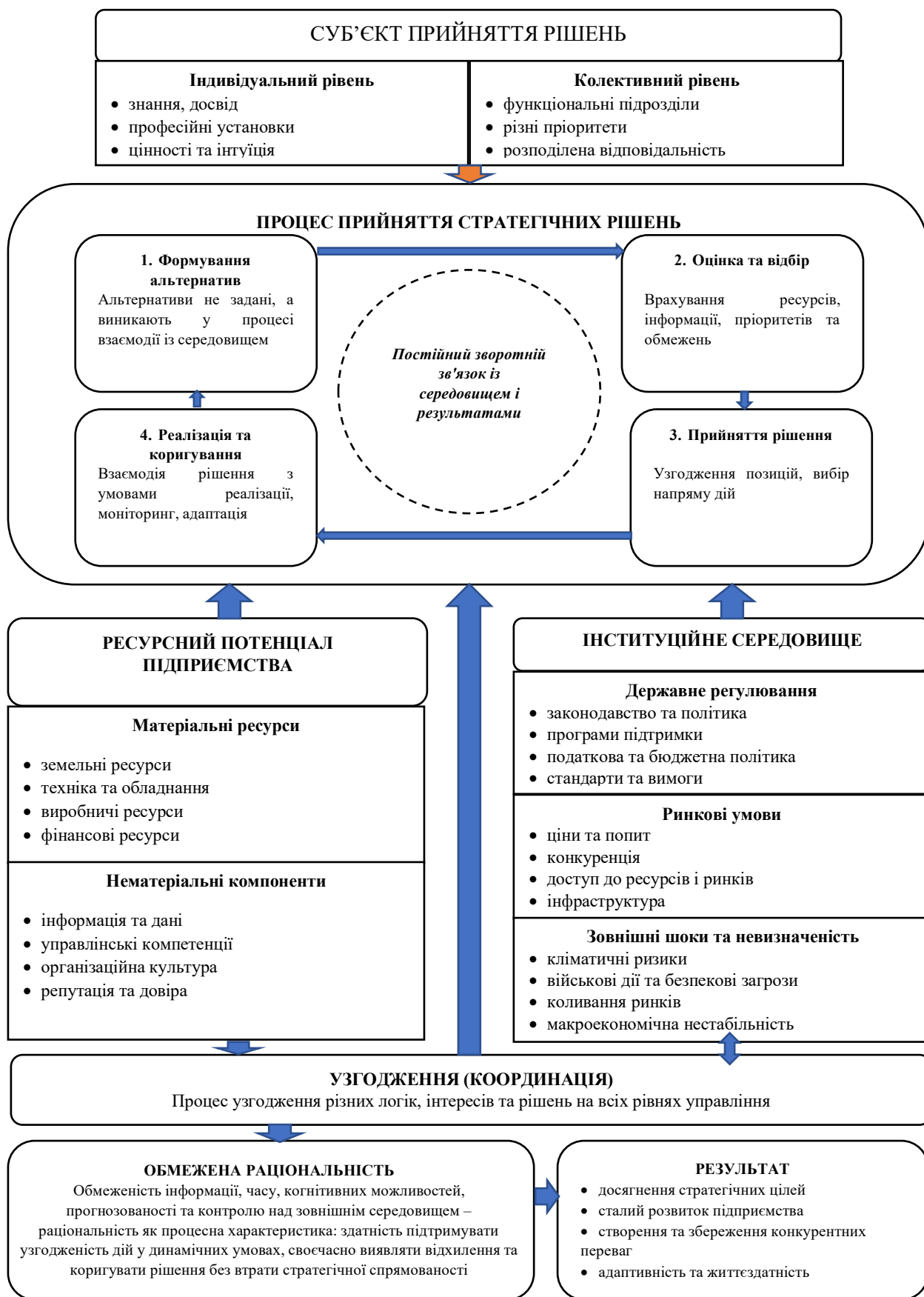


Рис. 1.4. Адаптивно-координаційна концепція прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі

Джерело: авторська розробка

На основі проведеного дослідження сформовано адаптивно-координаційну концепцію прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі (Рис. 1.4.), у межах якої центральне місце посідає процес прийняття рішень як відкритої та динамічної системи.

Сучасні умови функціонування підприємств формують ситуацію, у якій сам простір можливих рішень не є заданим, а виникає у процесі взаємодії підприємства із середовищем. Стратегія не може розглядатися як результат завершеного аналітичного циклу, оскільки значна частина параметрів, що визначають її зміст, формується вже у процесі реалізації управлінських дій. У такій логіці прийняття рішень перестає бути етапом, відокремленим від діяльності, і набуває рис процесу, що розгортається у часі, поєднуючи формування, уточнення та коригування управлінських дій.

Визначальною передумовою цієї трансформації виступає зміна структури ресурсного потенціалу, у межах якої зростає роль нематеріальних компонентів, що забезпечують здатність підприємства працювати в умовах невизначеності.

Йдеться не лише про інформаційне забезпечення або наявність управлінських компетенцій, але про їх поєднання у здатність формувати, переосмислювати і коригувати управлінські рішення залежно від змін умов функціонування.

Ресурсний потенціал перестає бути статичною характеристикою і набуває процесного виміру, оскільки його значення визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки можливістю їх адаптивного використання. Це безпосередньо впливає на процес прийняття рішень, оскільки саме нематеріальні компоненти визначають, які альтернативи можуть бути сформовані, як вони інтерпретуються і в яких межах визнаються допустимими.

У такій системі рішення формується як результат взаємодії індивідуальних і колективних уявлень, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Перехід від індивідуального до колективного суб'єкта прийняття рішень означає, що їх зміст визначається не лише раціональними розрахунками, але й процесом узгодження різних позицій, які формуються на

основі неоднорідної інформації та різних функціональних пріоритетів. У результаті рішення не може бути зведене до оптимального вибору у формальному сенсі, оскільки воно відображає баланс між різними логіками діяльності, які не завжди є взаємно сумісними. Це зумовлює зростання ролі узгодження як центрального механізму стратегічного управління, що забезпечує відносну цілісність дій підприємства за умов, коли окремі рішення приймаються у різний час і на різних рівнях управління.

Процес прийняття рішень формується у межах інституційного середовища, яке визначає структуру можливостей і обмежень, що впливають на зміст управлінських дій. Інституційні фактори не лише задають рамки допустимого, але й впливають на сам процес формування рішень, визначаючи, які альтернативи визнаються економічно доцільними, організаційно можливими та регуляторно прийнятними. Стратегічне управління набуває характеру процесу, у якому внутрішні характеристики підприємства постійно співвідносяться із зовнішніми умовами функціонування, що перебувають у стані змін. Це означає, що прийняття рішень не може бути ізольованим від інституційного контексту, оскільки саме він визначає не лише межі вибору, але й логіку його здійснення.

З урахуванням цього раціональність управлінських рішень доцільно розглядати як процесну характеристику, що формується у взаємодії між рішенням та умовами його реалізації. Вона не зводиться до відповідності між планом і результатом, оскільки значна частина відхилень обумовлена факторами, що не могли бути враховані на етапі прийняття рішення. Раціональність проявляється у здатності підтримувати узгодженість дій у процесі змін, своєчасно виявляти невідповідності та коригувати управлінські рішення без порушення загальної логіки розвитку. Обґрунтованою є інтерпретація стратегічного управління як відкритої системи, у межах якої рішення не лише приймаються, але й постійно трансформуються у процесі їх реалізації, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічних умов функціонування.

Висновки до розділу 1

Зміна підходів до стратегічного управління не зводиться до накопичення нових інструментів або розширення аналітичних процедур. Вона відображає глибше зрушення у способі осмислення середовища, в якому функціонує підприємство. Класичні моделі виходили з припущення, що складність може бути впорядкована через декомпозицію, а невизначеність - зменшена шляхом накопичення інформації. У межах таких уявлень стратегія формувалася як результат вибору між альтернативами, параметри яких можуть бути визначені заздалегідь. Подальший розвиток теорії показує обмеженість цього підходу, оскільки взаємозв'язки між факторами не є стабільними, а самі фактори змінюються у процесі взаємодії.

Зміщення акценту від аналізу окремих впливів до розгляду конфігурацій взаємодій змінює вихідні припущення стратегічного управління. Середовище перестає розглядатися як зовнішній набір параметрів і постає як динамічна система, у якій рішення і умови їх реалізації формуються одночасно. Це унеможлиблює жорстке розмежування між внутрішніми і зовнішніми факторами, а також підриває ідею про можливість повного контролю над процесами розвитку. Стратегія втрачає характер заздалегідь визначеного плану і набуває ознак процесу, що розгортається у часі під впливом змінюваної конфігурації зв'язків.

Особливості аграрного сектору не створюють окрему логіку управління, а роблять видимими ті обмеження, які в інших галузях можуть залишатися прихованими. Сезонність, біологічні цикли, залежність від кліматичних і логістичних умов підсилюють незворотність рішень і звужують можливості їх коригування. Це означає, що стратегічний вибір здійснюється в умовах, де наслідки дій не можуть бути повністю співвіднесені з початковими умовами, а оцінювання ефективності не має однозначної основи. Взаємодія факторів формує ситуації, у яких результати діяльності не можуть бути пояснені через лінійні залежності або зведені до окремих причин.

Невизначеність ідентифікується не як тимчасова характеристика, що підлягає усуненню. Вона виступає властивістю середовища, у межах якого приймаються рішення, і визначає межі застосування аналітичних моделей. Це змінює роль інформації, інтерпретації та інструментів оцінювання, які перестають бути засобами зниження невизначеності і стають елементами її опрацювання. Відповідно змінюється і підхід до стратегічного управління - воно не може обмежуватися вибором оптимальних альтернатив, а має враховувати структуру взаємодій, що формує можливості і обмеження розвитку.

Проведене дослідження дозволило переосмислити сутність ризику у системі стратегічного управління аграрних підприємств, відійшовши від його традиційного трактування як сукупності окремих факторів або загроз. Встановлено, що ризик формується у процесі взаємодії зовнішніх умов функціонування, внутрішніх характеристик підприємства та прийнятих управлінських рішень, що обумовлює його багатовимірний і динамічний характер. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не як зовнішній щодо управління чинник, а як складову самого процесу формування та реалізації стратегії, що безпосередньо впливає на варіативність результатів діяльності та визначає межі стратегічного вибору.

Систематизація існуючих підходів до класифікації ризиків дала змогу обґрунтувати доцільність їх перегрупування з урахуванням особливостей формування та прояву у стратегічному управлінні. Виділення факторних, інтеракційних та траєкторних ризиків дозволяє врахувати як вплив окремих параметрів, так і їх поєднання, а також наслідки попередньо прийнятих рішень, що формують обмеження подальшого розвитку. Додаткове структурування ризиків за можливістю оцінювання та часовими параметрами забезпечує більш глибоке розуміння їх природи, зокрема врахування відкладеного та кумулятивного характеру їх прояву, що є характерним для аграрного сектору.

Розкриття функціональної ролі ризику у системі стратегічного управління дозволило встановити його вплив на обмеження, диференціацію та трансформацію управлінських рішень, що змінює традиційне уявлення про

нього як про об'єкт оцінювання. Ризик визначає не лише можливі відхилення результатів, але й впливає на формування альтернатив, їх відбір та подальшу реалізацію, що зумовлює необхідність його інтеграції у процес стратегічного управління.

Обґрунтовано методичну рамку аналізу ризиків, яка передбачає їх дослідження за взаємопов'язаними рівнями, що охоплюють зовнішні умови, внутрішні характеристики підприємства, процес прийняття стратегічних рішень та результати їх реалізації. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про формування ризиків та дозволяє врахувати їх прояв як на окремих етапах, так і у процесі переходу між ними. Запропонована рамка доповнена систематизованим інструментарієм, що включає поєднання якісних і кількісних методів аналізу, узгоджених із відповідними елементами дослідження.

Застосування показників варіативності, коефіцієнта варіації, інтегральних оцінок і методів оцінювання потенційних втрат забезпечує можливість кількісного зіставлення альтернатив та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Поєднання таких показників із якісними методами аналізу дозволяє врахувати як формалізовані, так і нефіксовані аспекти формування ризиків, що є визначальним для аграрного сектору.

Трансформація стратегічного управління в аграрному секторі пов'язана не лише зі зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища, але й зі зміною внутрішньої логіки формування управлінських рішень. Сучасні умови функціонування аграрних підприємств ускладнюють використання підходів, заснованих на припущенні про можливість вибору з наперед визначеного набору альтернатив, оскільки сам простір стратегічного вибору формується у процесі взаємодії підприємства із середовищем і залежить від ресурсних, організаційних та інституційних обмежень. Це дозволило обґрунтувати доцільність переходу від статичного трактування стратегічного управління до його розуміння як процесу, що постійно уточнюється у ході реалізації управлінських дій.

Ризик у сучасних умовах виконує значно ширшу функцію, ніж характеристика ймовірності втрат або відхилення від очікуваного результату.

Його роль проявляється через вплив на процес формування стратегічних альтернатив, визначення меж вибору та зміну характеру управлінських рішень. Це дозволило обґрунтувати положення про те, що ризик є не зовнішнім доповненням до стратегічного управління, а внутрішньою характеристикою процесу прийняття рішень, яка безпосередньо впливає на структуру управлінської поведінки підприємства.

Процес прийняття стратегічних рішень у аграрному секторі має колективний та координаційний характер, оскільки формується у межах взаємодії різних функціональних логік діяльності підприємства. Ефективність стратегічного управління залежить не лише від якості окремих рішень, але й від здатності забезпечувати їх внутрішню узгодженість у динамічних умовах функціонування. Це дозволило обґрунтувати значення координації та інтеграції управлінських дій як ключових характеристик ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління.

Інституційне середовище формує систему обмежень і можливостей, які визначають допустимі межі стратегічного вибору та впливають на характер управлінських рішень. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення регуляторних змін та трансформації ринкових умов стратегічне управління повинно орієнтуватися не на досягнення жорстко фіксованих параметрів, а на підтримання здатності підприємства зберігати цілісність розвитку та адаптуватися до змін без втрати стратегічної спрямованості.

На основі узагальнення теоретичних положень сформовано адаптивно-координаційну концепцію прийняття стратегічних рішень в аграрному секторі, у межах якої стратегічне управління розглядається як відкрита система, що поєднує процеси формування, узгодження, коригування та реалізації управлінських рішень у взаємодії з невизначеністю та інституційними умовами функціонування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств як передумови стратегічного управління ризиками

За сучасних реалій підвищеної волатильності агропродовольчих ринків, , кліматичних змін, порушення логістичних ланцюгів та посилення конкурентного тиску можливості щодо формування дієвої системи управління ризиками та здатності протидіяти загрозам бізнес-середовища визначає ресурсний потенціал аграрних підприємств. Сукупність всіх видів ресурсів, їх кількісні та якісні характеристики створюють економічне підґрунтя для впровадження інструментів адаптації до змін зовнішнього оточення, диверсифікації виробництва, модернізації технологічної бази та формування фінансових резервів, що сприяє зниженню вразливості підприємств до виробничих, ринкових, фінансових ризиків кліматичних ризиків.

Достатній рівень ресурсного потенціалу забезпечує можливості підвищення ефективності господарської діяльності та генерування доданої вартості, які постають передумовами зміцнення фінансово-економічної стійкості аграрних бізнес-суб'єктів та підвищує їхню спроможність до впровадження стратегічних інструментів ризик-менеджменту.

Особливого значення нарощування та зміцнення ресурсно-виробничого потенціалу агробізнесу набуває у контексті поступових трансформацій України у напрямку сталого розвитку та імплементатації довгострокових пріоритетів Європейського Зеленого курсу. Адаптація до стандартів екологічної безпеки,

ресурсоефективності та інноваційного розвитку, що формуються в межах європейської аграрної політики, потребує від українських агропідприємств модернізації виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, ресурсний потенціал аграрних підприємств виступає фундаментальною економічною основою формування їх здатності до ефективного управління ризиками, забезпечення стабільності виробничої діяльності та підвищення стратегічної конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах сучасних трансформацій, кліматичних викликів і євроінтеграційних процесів (рис. 2.1).

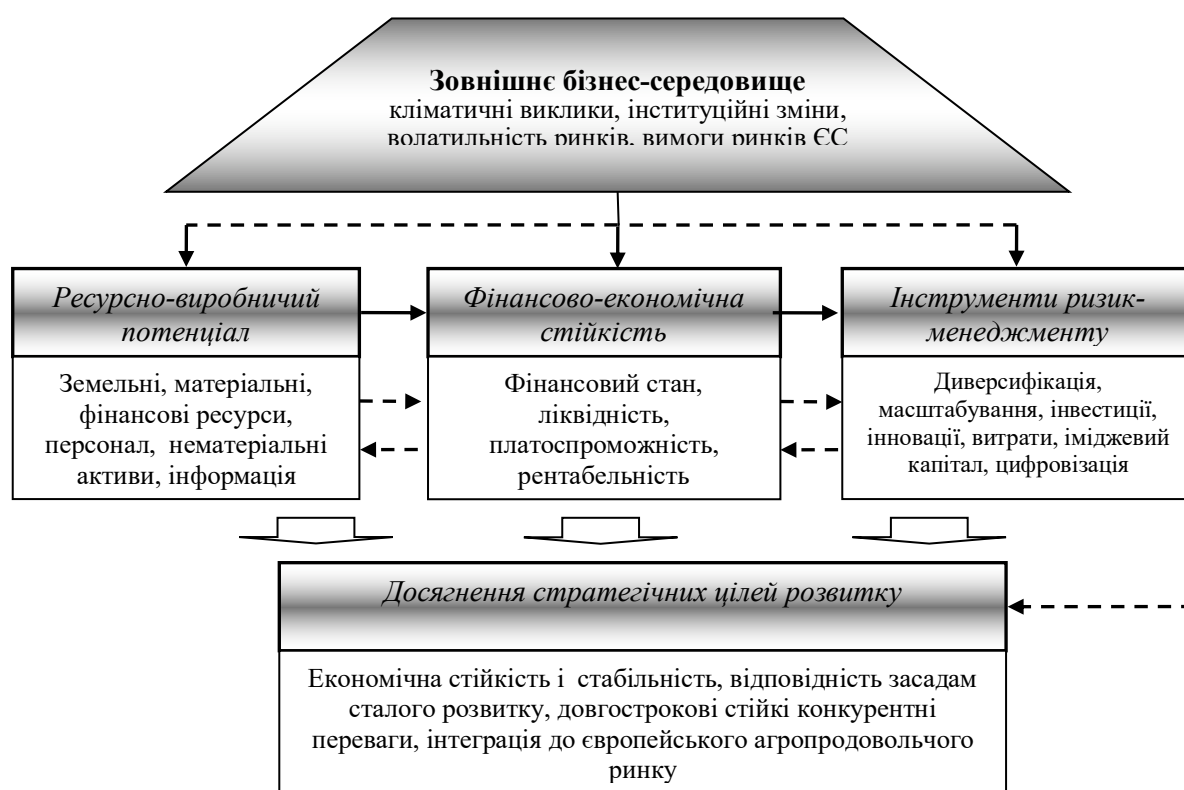


Рис. 2.1. Концептуальна модель впливу ресурсно-виробничого потенціалу аграрного підприємства на стратегічне управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Оснoву функціонування аграрного виробництва можливості створення економічних результатів господарської діяльності сільськогосподарських підприємств формують земельні ресурси. Провідні науковці вважають земельний фонд України її стратегічним активом не лише у сфері

сільськогосподарського виробництва, а й у контексті значення для розвитку національної економіки у цілому [28]. Сучасні умови ведення агробізнесу України суттєво ускладнюються впливом ризиків і загроз, що є наслідками військового конфлікту. Значні площі сільськогосподарських угідь зазнали пошкоджень або втратили можливість повноцінного використання внаслідок мінування, руйнування інфраструктури, деградації ґрунтів та тимчасової окупації окремих територій. За таких умов земельні ресурси набувають не лише виробничого, але й стратегічного значення як базова складова ресурсного потенціалу аграрних підприємств та управління післявоєнного відновлення країни [25].

Воєнні ризики та наслідки військового конфлікту призвели до значних втрат доступного земельного фонду України. За експертною оцінкою Київської школи економіки за період 2022-2024 років частка недоступних сільськогосподарських земель збільшилась до 20,3% із тимчасовими найбільшими втратами за регіонами країни у Запорізькій області – 74%, Донецькій області – 64%, Луганській області – 100%, Херсонській та Харківській областях – 80% та 20% відповідно (Додаток А). Як результат, загальні втрати продуктивного агроземельного фонду становили 6786,2 тис га сільгоспугідь, у т. ч. 5546,7 тис га ріллі (табл. 2.1).

Воєнні ризики втрати земельного фонду аграрних бізнес-суб'єктів України доповнюються багаторічними кліматичними ризиками виведення з господарського обороту значної площі сільськогосподарських угідь. За оцінками Всесвітньої продовольчої організації, частка земель, які втрачають потенціал своєї продуктивності у сільському господарстві країни становить близько 20% [160].

Станом на кінець 2024 року у сільському господарстві України функціонувало 58,7 тис аграрних підприємств. Наслідки військового конфлікту та супутні ризики агробізнесу спричинили зменшення кількості діючих бізнес-суб'єктів за період 2021-2024 років на 17% (12,1 тис господарських одиниць). Найбільшу питома вагу у структурі агропідприємств займають малі за розміром

господарські одиниці – 97,5%, частка середніх агропідприємств становить 2,4%. Великих агрокомпаній – 0,1%.

Таблиця 2.1.

Динаміка зміни фонду сільськогосподарських угідь в Україні, тис га

Роки	Площа сільськогосподарських угідь, тис га			Частка недоступних земель, га
	всього	у т.ч.		
		рілля	сіножаті та пасовища	
2014	41511,7	32531,1	7848,3	-
2015	41507,9	32541,3	7840,5	-
2016	42726,4	32541,3	7840,5	-
2017	41504,9	32543,4	7833,8	-
2018	41489,3	32544,3	7820,9	-
2019	41329	23698,5	7577,0	-
2020	41310,9	32757,3	7534,2	-
2021	39509,7	31551,5	6202,9	-
2022	28042,8	22409,9	4260,7	15861,9
2023	31742,1	25184,6	5128,7	8686,1
2024	32723,5	26004,8	5486,4	8947,3

Джерело: побудовано автором за даними: [30, 33]

Як засвідчили проведені розрахунки групування агропідприємств за розміром наявних сільськогосподарських угідь, основна їх частина зосереджена у сегменті середніх за розмірами земельних масивів (Додаток Б). Зокрема, у групі 100,01-500,00 га функціонує 8 434 суб'єкти, що становить 27,99 % їх загальної кількості, тоді як у категорії 20,01-50,00 га налічується 6 557 господарств (21,77 %). Досить вагомою є також частка підприємств із площею 50,01-100,00 га - 4 386 одиниць (14,56 %). Водночас сегмент великих агровиробників (із земельним банком понад 1 000 га) охоплює 15,13 % суб'єктів, серед яких 4 075 господарств мають у користуванні 1 000,01-5 000 га, а ще 487 - понад 5 000 га. Така структура свідчить про наявність тенденцій до концентрації виробництва та формування великих аграрних утворень у ряді регіонів України.

Однією з ключових протягом багатьох років для українських агропідприємств залишається проблема матеріально-технічного забезпечення. Недостатній рівень технічної оснащеності аграрних формувань підвищує

виробничі ризики, обмежує можливості підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва та ускладнює впровадження ресурсозберігаючих і екологічно орієнтованих технологій. Як свідчать дані Державної служби статистики України, незважаючи на початок гострої фази війни загальна вартість основних засобів агросектору збільшувалась із стабільним трендом та склала 344,2 млрд грн у 2024 році. Поряд з цим, рівень придатності основного капіталу сільськогосподарських підприємств характеризується негативною тенденцією зниження із 58,2% до 53,2% за останні десять років. Низьким також залишається рівень забезпеченості агропідприємств машино-тракторним парком – кількість умовних одиниць тракторів у розрахунку на 1000 га ріллі у 2022 році дорівнювала 4 од., зернозбиральних комбайнів – 3,7 од., кукурудзозбиральних – 0,4 од. за умови, що більша частина сільськогосподарської техніки була представлена вітчизняними моделями, що аз якісними параметрами та продуктивністю поступаються світовим аналогам. [113].

Особливої гостроти в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та структурних змін на аграрному ринку праці набуває проблема забезпеченості сільського господарства України трудовими ресурсами. Традиційні властиві агросфері негативні демографічні процеси, старіння сільського населення та зниження привабливості аграрної праці посилюються наслідками військового конфлікту, масштабною міграцією трудової частини населення, мобілізаційними загрозами та погіршенням соціально-економічних умов життя у сільській місцевості. За таких реалій рівень забезпечення аграрних підприємств трудовими ресурсами перетворюється на ключову передумову зміцнення їх ресурсного потенціалу, підвищення економічної стійкості та забезпечення розвитку аграрного виробництва відповідно до принципів сталого розвитку. Як засвідчують дані проведених досліджень, частка зайнятих у сільському господарстві за останні десять років зменшилась на 28,1% і склала 451,9 тис осіб. Аналогічною тенденцією характеризується кількість найманого персоналу аграрних

підприємств, яка становить 8,7% від загального значення по національній економіці та складає 430 тис осіб. Однією з основних причин такого різкого скорочення виявляється рівень заробітної плати, який, традиційно, постає значно нижчим у порівнянні з іншими видами економічної діяльності та у 2024 році складає 20,5 тис грн/міс (рис. 2.2).

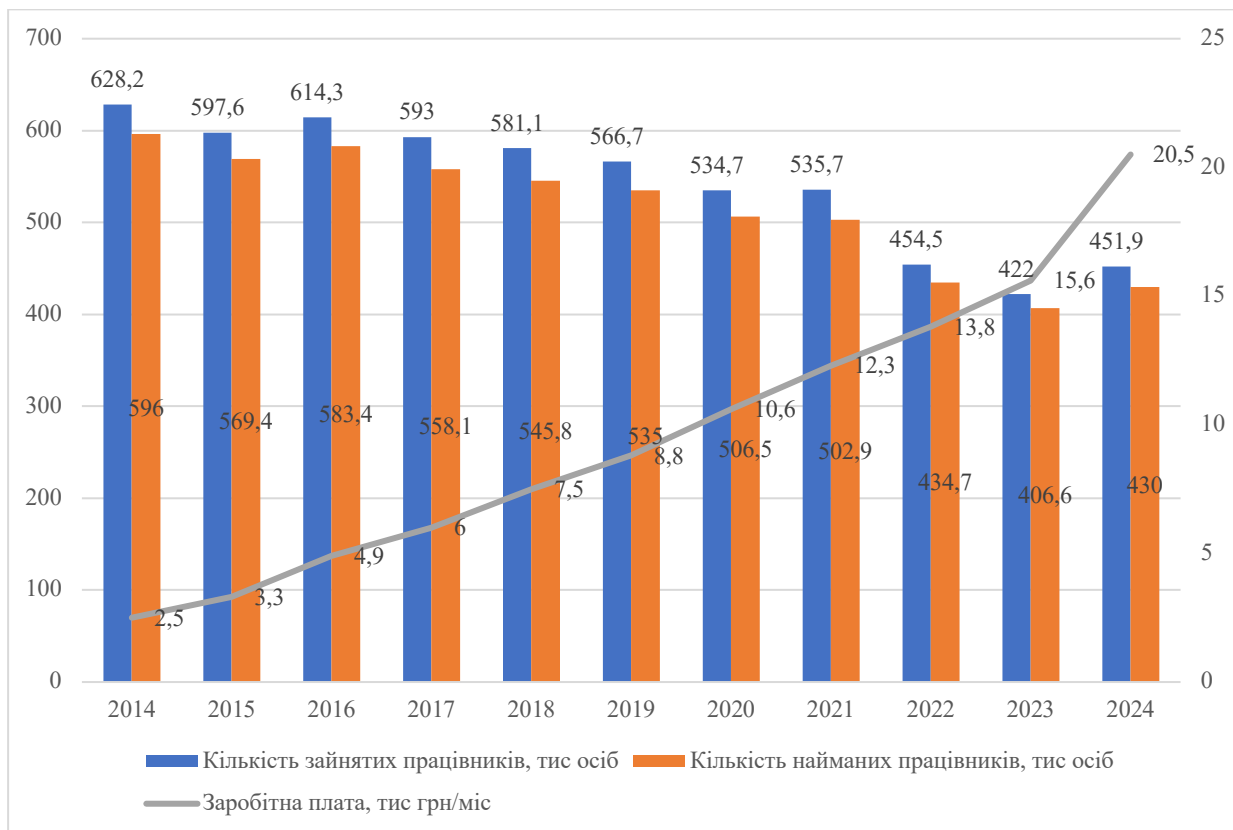


Рис. 2.2. Чисельність найманих працівників у аграрних підприємствах України, тис осіб

Джерело: побудовано автором за даними: [30, 87]

Труднощі забезпеченості аграрних підприємств матеріально-технічними і трудовими ресурсами доповнюються також іншими проблемними аспектами, серед яких економісти-аграрники відмічають: 1) традиційний дефіцит фінансового забезпечення та відсутність інклюзивного доступу агровиробників до джерел капіталу; 2) порушення виробничих і логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів та посилення ризиків ведення аграрного бізнесу; [116]; 3) поступова трансформація структури ресурсного потенціалу, що проявляється у посиленні ролі капіталу, технологій та інноваційних рішень у

забезпеченні ефективності аграрного виробництва; 4) зростання концентрації ресурсів у великих агрокомпаніях, що посилює ризики діяльності для дрібних виробників; [120]; 5) обмеженість інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва; 6) зростання виробничих витрат і підвищення ресурсоємності аграрного виробництва. [66]. Сукупність зазначених тенденцій формує нові вимоги до управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, що передбачає підвищення його адаптивності, інноваційності та ефективності використання в умовах трансформації аграрного сектору та поступової інтеграції України до європейського агропродовольчого простору.

Як свідчать аналітичні розрахунки, попри ризики і шоки, спричинені наслідками воєнних дій на території країни, рівень забезпеченості ресурсним потенціалом аграрних підприємств зростає. У розрахунку на одне підприємство у середньому приходиться 922 га площі сільськогосподарських угідь, з яких 732 га займає рілля (табл. 2.2). Чисельність персоналу середньостатистичного українського агропідприємства становить 7 осіб. Зростає рівень забезпеченості основними і оборотними засобами – відповідно до 7,2 млн та 19,6 млн грн відповідно. Вартість авансованого капіталу агропідприємств за кризовий період 2022-2024 років зросла на 54,5% та склала у середньому 29,3 млн грн.

Такі тренди, у певній мір, є наслідками структурних змін, що мають місце у аграрному секторі країни, зокрема, скорочення кількості економічно активних підприємств та концентрації виробництва у більш фінансово стійких господарських структурах. Крім того, отримані результати свідчать про активні процеси адаптації аграрного бізнесу до умов підвищеної ризиковості господарської діяльності, що супроводжується перерозподілом ресурсів, оптимізацією структури активів та зростанням рівня ресурсного забезпечення.

Таблиця 2.2.

Показники рівня забезпеченості агропідприємств України ресурсним потенціалом

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств, тис од	75,6	79,3	74,6	76,6	76,3	75,4	73,4	70,8	53,3	62,9	58,7
Площа с.-г. угідь на 1-е підприємство, га	549,1	523,4	572,7	541,8	543,8	548,1	562,8	558,0	526,1	504,6	557,5
у т.ч. ріллі, га	430,3	410,4	436,2	424,8	426,5	433,7	446,3	445,6	420,4	400,4	443,0
Чисельність персоналу на 1-е підприємство, осіб	7,9	7,2	7,8	7,3	7,2	7,1	6,9	7,1	8,2	6,5	7,3
Вартість необоротних активів на 1-е підприємство, тис грн	1627,1	2158,2	2929,9	3557,6	4316,0	5162,4	5708,8	6597,8	8734,5	8004,2	9736,5
Вартість основних засобів на 1-е підприємство, тис грн	1159,5	1340,9	1962,0	2403,9	3044,2	3840,0	4229,6	4862,4	6336,2	5816,2	7212,1
Ступень зносу основних засобів, %	41,8	42,4	38,9	37,9	37,6	38,0	41,1	41,7	44,7	46,9	46,8
Капіталозабезпеченість, тис грн/га	2,1	2,6	3,4	4,4	5,6	7,0	7,5	8,7	12,0	2,1	2,6
Капіталоозброєність, тис грн/особу	147,1	186,7	250,9	329,9	425,6	541,2	612,9	684,5	776,9	147,1	186,7
Вартість оборотних активів на 1-е підприємство, тис грн	3538,9	6489,6	17676,5	8342,4	8573,8	8501,3	9688,3	12393,0	18299,0	16324,8	19607,7
Вартість авансованого капіталу на 1-е підприємство, тис грн	5166,8	8648,7	20607,5	11901,0	12891,1	13665,3	15399,2	18995,4	27039,0	24334,0	29349,3
Вартість власного капіталу на 1-е підприємство, тис грн	2168,4	3471,7	4951,4	5696,3	6330,0	6933,4	8341,3	11250,7	15202,1	13940,5	17135,4
Площа ріллі у розрахунку на 1-го працівника, га	54,6	57,2	55,8	58,3	59,6	61,1	64,7	62,7	51,6	61,9	60,5

Джерело: розраховано автором за даними: [30]

Однією з характерних особливостей таких трансформацій є поступове посилення процесів концентрації ресурсів та масштабізації агробізнесу, що проявляється у зосередженні значної частини виробничих, фінансових і земельних ресурсів у більших за розмірами господарських структурах. Зростанням рівня концентрації капіталу та укрупнення масштабів господарської діяльності аграрних підприємств є характерною ознакою сучасного етапу розвитку аграрного сектору України. За умов ризиків військового конфлікту концентрація активів і масштабізація бізнесу створюють сприятливі передумови для акумулювання фінансових ресурсів, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій виробництва, та підвищення ступеня економічної стійкості і захищеності бізнесу [2].

В Україні кількість великих за розмірами агропідприємств постійно збільшується та станом на кінець 2024 року склала 52 господарські одиниці. Серед найбільших агрохолдингів країни багаторічними лідерами є ТОВ «Kernel», ПРАТ МХП», ТОВ «UkrLandFarming», агропромхолдинг «Астарта Київ», ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», ГК «Енселко», ТОВ «Епіцентр Агро».

Для аналізу ступеня зосередження ресурсного потенціалу аграрних компаній у роботі було використано методику оцінки ринкової концентрації Герфіндаля-Хіршмана (ННІ). Для розрахунку індексу ННІ за основу прийнята частка авансованого капіталу кожної групи агропідприємств за їх розмірами:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 \quad (2.1), \quad \text{де}$$

S_i - частка капіталу відповідної групи агропідприємств.

Групові параметри концентрації капіталу при визначенні індексу ННІ були враховані у відповідності з наступними критеріями:

- 1) значення $HHI < 1000$ – низький рівень концентрації капіталу;
- 2) значення $1001 \leq HHI \leq 1800$ – середній рівень концентрації капіталу;
- 3) значення $HHI > 1800$ – високий рівень концентрації капіталу.

Результати розрахунку індексу Герфіндаля-Хіршмана (Додаток В) свідчать про високий рівень концентрації капіталу в аграрному секторі України протягом 2020-2024 років. Значна частина ресурсного потенціалу зосереджена у середніх і великих аграрних підприємствах, частка яких у загальному обсязі капіталу галузі перевищує половину його сукупного обсягу. У розрахунку на 1 грн вартості сукупних активів середніх та малих агропідприємств у 2020 році приходилось 0,20 грн капіталу великих агроструктур, у 2024 році – 0,25 грн. Частка капіталу великих підприємств у загальному обсязі ресурсного потенціалу галузі зростає відповідно з 16,4 % до 20,0 % у 2024 році, що свідчить про розширення їх ролі у формуванні ресурсного та економічного потенціалу аграрного сектору. Така структура розподілу ресурсів підтвердила процеси концентрації капіталу та масштабізації агробізнесу, які є характерними для сучасного етапу розвитку агросектору країни. Водночас, розрахунки продемонстрували, що зростання показників забезпеченості аграрних підприємств ресурсним потенціалом значною мірою зумовлене структурною концентрацією економічних ресурсів у більш потужних господарських структурах.

Ці тренди супроводжують постійні процеси акумулювання аграрного капіталу та зосередження його значної частки у межах крупних агрохолдингових структур. За 2020-2024 роки частка валового виробництва великих агрокомпаній збільшилась з 13,3 до 22,4%, реалізованої продукції – з 12,5% до 22,9%, частка доданої вартості – з 10,3% до 19,5%. Близько третини сукупного обсягу сільськогосподарського виробництва суспільного сектору забезпечують малі аграрні бізнес-суб'єкти, найбільша частка скорочення питомої ваги характерна для середніх підприємств.

Україна є провідним виробником продукції сільського господарства у світі та провідним учасником забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Країни входить до ТОП-10 країн-світових лідерів з виробництва зерна озимої пшениці (9 позиція у рейтингу), кукурудзи (6 місце у світі), насіння соняшнику та соняшникової олії [216]. На постійній основі зростає частка експорту

сільськогосподарської продукції (соняшникова олія, рапсова олія, кукурудза) з України до країн ЄС. Військовий конфлікт та його наслідки формують суттєві ризики обмеження виробничий потенціал українського аграрного сектору. За період 2021-2024 років виробництво зерна в Україні скоротилось на 40% (до 44,6 млн тон), насіння соняшнику – на 33,6% - до 9442,7 тис тон (табл. 2.3). Зменшуються також відносні показники продуктивності використання земельних ресурсів аграрних підприємств – у розрахунку на 100 га ріллі у 2024 році було вироблено 1716,6 т зерна (зменшення на 22,3%), 363,1 тон насіння соняшнику (скорочення на 19,4%), 33,3 т овочів (скорочення на 25%).

Таблиця 2.3.

Обсяги виробництва продукції рослинництва аграрними підприємствами

Роки	Обсяги виробництва зерна, тис т	Обсяги виробництва насіння соняшнику, тис т	Обсяги виробництва овочів, тис т	Обсяги виробництва зерна на 1-е підприємство, т	Обсяги виробництва зерна на 100 га ріллі, ц	Обсяги виробництва насіння соняшнику на 100 га ріллі, ц	Обсяги виробництва овочів на 100 га ріллі, ц
2014	49902,6	8681,7	1340,3	1084,8	1534,0	266,9	41,2
2015	46506,6	9549,2	1281,7	995,9	1429,2	293,4	39,4
2016	52022,2	11730,1	1322,9	1158,6	1598,7	360,5	40,7
2017	47905,1	10596,7	1343,9	956,2	1472,0	325,6	41,3
2018	56096,2	12193,6	1357,1	1110,8	1723,7	374,7	41,7
2019	59982,1	13088,6	1420,9	1194,9	1834,4	400,3	43,5
2020	51718,0	11492,9	1491,1	1046,9	1578,8	350,9	45,5
2021	69689,1	14214	1402,1	1461,0	2208,7	450,5	44,4
2022	42315,2	9988,8	444,5	1290,1	1888,2	445,7	19,8
2023	44491,5	10899,5	874,1	1087,8	1766,6	432,8	34,7
2024	44640,4	9442,7	865,1	1257,5	1716,6	363,1	33,3

Джерело: розраховано автором за даними: [30]

Масштаб аграрного виробництва виступає важливою передумовою формування адаптивності та економічної стійкості аграрних підприємств - він забезпечує більш широкі можливості для диверсифікації діяльності, оптимізації витрат, накопичення ресурсних резервів та реалізації стратегічних механізмів управління ризиками. Наявність значного обсягу ресурсів розширює

можливості підприємства щодо диверсифікації виробничої структури, нарощування обсягів виробництва, впровадження екологічних і інноваційних технологій, формування страхових та фінансових резервів, що в сукупності підвищує стійкість до впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Як засвідчують дані Національного інституту стратегічних досліджень, за часи війни агросектор України продемонстрував досить високий рівень стійкості та адаптивності до реальних і потенційних ризиків та загроз. Валовий збір сільськогосподарських культур залишається достатнім для забезпечення продовольчої безпеки країни та формує передумови для стійкості і стабільності експортного потенціалу національної економіки. Незважаючи на втрати ресурсного потенціалу та обсягів виробництва, збільшується обсяг споживання населенням України м'яса та м'ясопродуктів, ознаки відновлення демонструють молокопродуктова та овочева галузі вітчизняного сільського господарства. Ключовими викликами для агросектору залишається пошук оптимальних та безпечних логістичних ланцюгів, оптимізації собівартості виробництва, подолання дефіциту людських та фінансових ресурсів, відновлення зруйнованих об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури [1].

Результати аналітичних спостережень свідчать, що максимального рівня масштабізації виробництва за останні десять років аграрна сфера України набула у 2021 році, у якому вартісний еквівалент сукупного виробництва склав 1030,3 млрд грн., обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції - 943,5 млрд грн при зростанні доданої вартості до 529,8 млрд грн. Ризики військового конфлікту, пов'язані як з втратою частиною ресурсного потенціалу, так і ринковими викликами, зумовили скорочення масштабів діяльності аграрних виробників. Незважаючи на позитивну тенденцію відновлення ключових вартісних показників обсягів виробництва, сільське господарство не змогло відновити втрачені позиції. У 2024 році скорочення вартості виробленої продукції по відношенню до 2021 року становило 15,7%, доданої вартості галузі – 41,9%, вартості реалізованої продукції – 5,9%. (рис. 2.3).

Поряд з поступовим відновлення втраченого масштабу обсягів сільськогосподарської діяльності, протягом 2022-2024 років спостерігається поступова стабілізація показників результативності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Різке їх зниження, яке мало місце за підсумками 2022 року, протягом 2023-2024 було припинено, але без досягнення довоєнного їх значення.

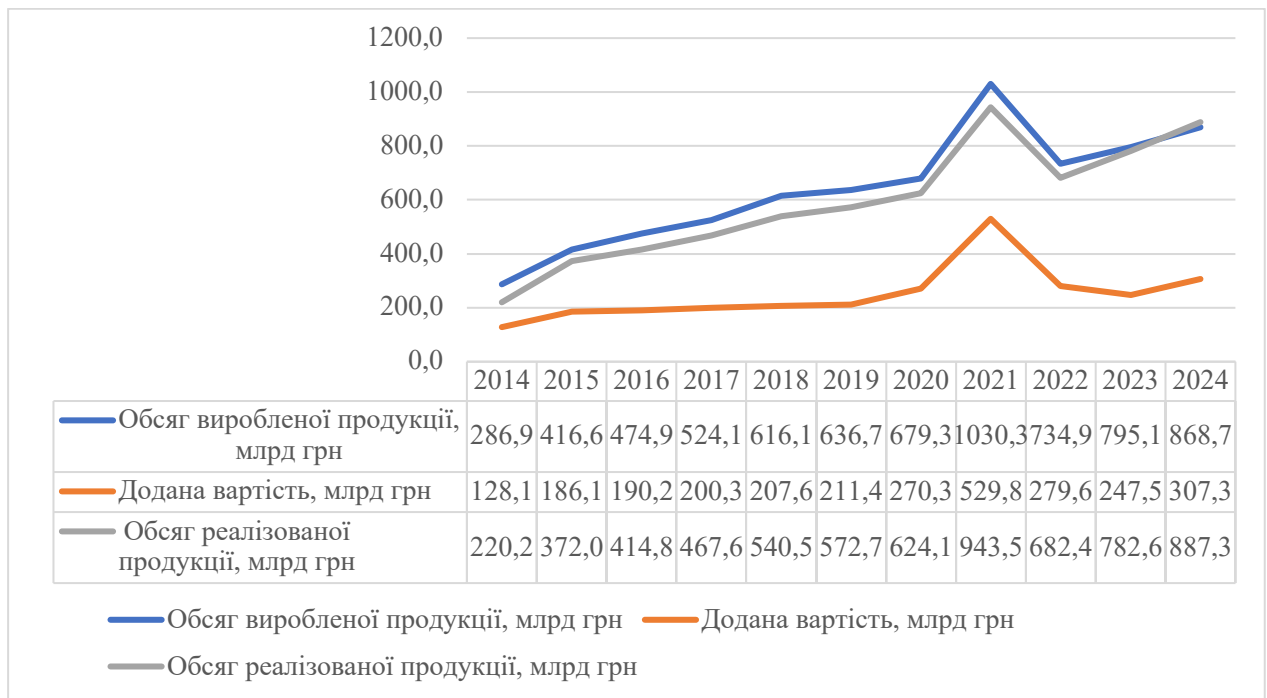


Рис. 2.3. Вартісна оцінка масштабів діяльності аграрних підприємств України

Джерело: побудовано автором за даними: [30]

Найвищими темпами скорочення визначається розмір операційного доходу у розрахунку на 100 га сільгоспугідь у 2024 році його величина дорівнювала 656 тис грн (табл. 2.4). Суттєвим виявилось зниження рівня продуктивності праці найманого персоналу, зокрема за розміром доданої вартості у розрахунку на одного середнього річного працівника, який становив 714,8 тис грн. Більше ніж, у два рази знизилась ефективність використання авансованого та власного капіталу сільськогосподарських підприємств: величина доходу та доданої вартості на 1 грн цих ресурсів становила 0,12 грн та 0,31 грн відповідно.

Таблиця 2.4.

Рівень ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних
підприємств

Роки	Вартість виробленої продукції на 100 га с.-г. угідь, тис грн	Операційний дохід на 100 га с.-г. угідь, тис грн	Річна продуктивність праці, тис грн	Валова додана вартість на 1-го працівника, тис грн	Капіталовіддача, грн	Капіталомісткість, грн	Операційний дохід на 1 грн капіталу, грн	Додана вартість на 1 грн власного капіталу, грн
2014	691,1	245,5	481,4	215,0	3,27	0,31	0,26	0,78
2015	1003,7	374,3	731,7	326,8	3,92	0,26	0,23	0,68
2016	1111,5	360,3	814,0	326,0	3,24	0,31	0,10	0,51
2017	1262,8	365,4	939,1	358,9	2,85	0,35	0,17	0,46
2018	1484,9	354,0	1128,8	380,3	2,65	0,38	0,15	0,43
2019	1540,5	344,8	1190,0	395,2	2,20	0,45	0,14	0,40
2020	1644,4	479,8	1341,2	533,7	2,19	0,46	0,18	0,44
2021	2607,7	1120,9	2048,7	1053,6	2,99	0,33	0,33	0,67
2022	2620,7	727,6	1690,6	643,1	2,18	0,46	0,14	0,35
2023	2505,0	522,7	1955,6	608,8	2,17	0,46	0,11	0,28
2024	2654,7	656,0	2020,2	714,8	2,05	0,49	0,12	0,31

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Зниження рівня ефективності використання ресурсного потенціалу українських аграрних підприємств формує низку суттєвих економічних ризиків, що можуть негативно впливати на стійкість їх функціонування та стратегічні перспективи розвитку. Серед ключових з них на даний час постають: ризики послаблення фінансової стійкості підприємств, втрати конкурентних позицій на аграрних ринках, зниження інвестиційних рейтингів привабливості агробізнесу та компаній, підвищення чутливості агропідприємств до зовнішніх шоків (макроекономічних, політичних, кліматичних), обмеження потенціалу сталого розвитку та «зелених» трансформацій, без якого Україна не зможе у стратегічній перспективі стати рівноправним учасником європейського агропродовольчого ринку.

Загострення ризиків і виклики зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища спричинили суттєвий вплив на результати діяльності всіх

господарських структур. Загальна частка прибуткових підприємств за видами економічної діяльності визначалась суттєвими коливаннями протягом воєнних років років та становила у середньому 71,5% за підсумками 2024 року. Питома вага рентабельних агропідприємств виявилась найбільшою за всіма галузями національної економіки і склала 83,7% прибуткових компаній, близько 6,3% агропідприємств зазнали збитків (рис. 2.4). Лідерство за часткою прибуткових бізнес-структур у сільському господарстві постає індикатором стійкості і потужного потенціалу фінансової міцності аграрної сфери, які виступають фундаментом нівелювання ризиків бізнес-середовища та забезпечення її подальшого стабільного розвитку.



Рис. 2.4. Частка прибуткових підприємств за видами економічної діяльності, %
(2024 рік)

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Рентабельність господарської діяльності є одним із ключових індикаторів економічної результативності функціонування аграрних підприємств та основним інструментом системи управління ризиками. Прибутковість підвищує фінансову стійкість бізнес-суб'єктів, розширює потенціал диверсифікації виробництва, модернізації матеріально-технічної бази та

впровадження інноваційних технологій, тобто постає фінансово-економічною передумовою забезпечення адаптивності та стійкості аграрних підприємств у процесі управління ризиками їх діяльності. Сільське господарство традиційно демонструє стійкі показники рентабельності ведення бізнесу та лідерські позиції у рейтингу прибуткових видів економічної діяльності за кризових умов. За підсумками 2024 року рівень рентабельності всієї діяльності агропідприємств склав 17,7% у порівнянні з середніми показниками прибутковості у цілому по національній економіці – 5,8%, промисловості – 4,2%, торгівлі – 13,7%, транспорту – 1,6%, інформації і телекомунікацій – 10,5%, фінансової та страхової діяльності – 8,8%.

Незважаючи на відносно високий рівень рентабельності діяльності аграрних підприємств у порівнянні з бізнес-структурами інших галузей, аграрний бізнес виявився чутливим до зовнішніх ризиків і шоків, викликаних наслідками політичної і макроекономічної нестабільності у країні. За період 2021-2024 років ступень прибутковості сільськогосподарських підприємств знизився удвічі – з 36,4% до 17,7% (табл. 2.5), рентабельність використання капіталу – на 55,5%. Чистий прибуток сільського господарства зменшився на 30% і склав за галуззю у цілому 167,4 млрд грн. Зростання абсолютної прибутковості у розрахунку на одне агропідприємство стало наслідком зменшення кількості суб'єктів господарювання, чисельності персоналу та сукупних активів. У 2024 році середньостатистичне підприємство отримало 3656,9 тис грн доходу від операційної діяльності, 2851,4 тис грн чистого прибутку, що склало близько 5114,9 грн на 1 га залучених до господарського обороту сільгоспугідь.

У цілому результати досліджень свідчать про високий рівень адаптивності аграрного сектору та спроможність забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу за умов підвищеної невизначеності. Сформована ресурсно-виробнича база аграрних підприємств, а також накопичений фінансовий потенціал дозволяють частково компенсувати вплив зовнішніх шоків і підтримувати прийнятний рівень економічної результативності господарської діяльності у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.5.

Показники результативності діяльності аграрних підприємств

Роки	Окупність виробничих витрат, грн	Розмір операційного доходу на 1-е підприємство, тис грн	Валова додана вартість на 1-е підприємство, тис грн	Розмір чистого прибутку на 1-е підприємство, тис грн	Розмір чистого прибутку на 1 га с.-г. угідь, грн	Рентабельність використання персоналу, тис грн	Рентабельність капіталу, %	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	Рівень рентабельності всієї діяльності, %
2014	1,51	1348,0	1695,0	284,1	517,5	36,0	0,05	20,6	8,9
2015	1,52	1959,3	2346,6	1297,0	2477,8	180,6	0,15	41,7	29,5
2016	1,45	2063,5	2549,2	1214,7	2120,8	155,3	0,06	32,4	24,7
2017	1,35	1979,7	2615,1	898,9	1659,0	123,4	0,08	22,4	16,0
2018	1,28	1925,0	2720,5	930,6	1711,3	130,1	0,07	18,3	13,7
2019	1,25	1890,0	2804,2	1236,8	2256,4	174,3	0,09	19,2	16,1
2020	1,33	2700,6	3682,9	1112,0	1975,7	161,1	0,07	18,6	13,6
2021	1,70	6255,2	7483,5	3373,0	6044,3	474,9	0,18	40,3	36,4
2022	1,23	3828,1	5245,0	1614,6	3068,7	198,0	0,06	20,0	13,3
2023	1,14	2637,7	3935,4	1009,5	2000,4	156,2	0,04	12,0	8,0
2024	1,20	3656,9	5235,9	2851,4	5114,9	389,2	0,10	22,7	17,7

Джерело: розраховано автором за даними [30]

У довгостроковій перспективі основними ризиками формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств України постають ризики деградації та обмеженості земельних ресурсів, недосконалі механізми функціонування ринку земельних ділянок [81], виведення частини продуктивних земель з господарського обігу внаслідок військового конфлікту, зниження ефективності використання матеріально-технічної бази виробництва, технологічного відставання аграрного виробництва [135], нестабільності ресурсного забезпечення виробничих процесів, а також підвищення чутливості аграрного сектору до кліматичних змін та кон'юнктурних коливань агропродовольчих ринків [67], втрата людського потенціалу сільських територій [24]. Погоджуючи із висновками українських вчених, за результатами власних досліджень були обґрунтовані основні ризики, які супроводжуються процеси формування і використання ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Ризики управління ресурсно-виробничим потенціалом аграрних підприємств

Основні ризики	Характер прояву ризиків	Вплив на діяльність аграрних підприємств
Ризик фізичної деградації виробничих активів	Формується внаслідок руйнування або пошкодження землі, основних засобів аграрного виробництва та її інфраструктури. Посилюється обмеженням доступом до інвестицій та ремонтної бази у воєнний період	Зниження виробничої потужності підприємств, порушення технологічної цілісності виробничих процесів, зниження ефективності використання ресурсів, зростання витрат на відновлення та підтримання функціонування виробничої системи
Ризик просторово-земельної дестабілізації ресурсної бази	Пов'язаний із втратою або обмеженням доступу до сільськогосподарських угідь через бойові дії, тимчасову окупацію територій, мінування земель, деградацію ґрунтів та руйнування меліоративних систем.	Скорочення площі земельних ресурсів, зниження землевіддачі, порушення оптимальних структур сівозмін, зростання ризиків втрати урожайності, ріст витрат на відновлення земельного потенціалу
Ризик ресурсно-технологічної розбалансованості виробничої системи	Виникає через порушення узгодженості між складовими виробничо-ресурсного потенціалу. Зумовлений логістичними обмеженнями, дефіцитом ресурсів і технологічними розривами	Зниження ефективності виробничих процесів і використання ресурсів, зростання собівартості продукції, послаблення конкурентних позицій агропідприємств
Ризик фінансового виснаження відтворення виробничо-ресурсного потенціалу	Проявляється у недостатності фінансових ресурсів для оновлення, модернізації та розширеного відтворення матеріально-технічної бази підприємств. Посилюється через зростання вартості ресурсів, кредитних ставок та інвестиційної невизначеності в умовах війни	Відкладення модернізації виробництва поступове зниження ефективності використання та відтворення виробничо-ресурсного потенціалу, втрата довгострокових конкурентних переваг
Ризик кадрово-трудового послаблення виробничо-ресурсного потенціалу	Виникає через скорочення чисельності трудових ресурсів, міграцію населення, мобілізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання потреби у високотехнологічних компетенціях для сучасного агровиробництва	Обмеження можливостей повної реалізації виробничого потенціалу, зниження продуктивності праці та ефективності управління виробничими процесами
Ризик екологічної та кліматичної вразливості виробничо-ресурсного потенціалу	Пов'язаний із впливом кліматичних змін, деградацією земель, дефіцитом водних ресурсів, екологічними наслідками воєнних дій та підвищенням частоти природно-кліматичних аномалій.	Зниження стабільності врожайності та продуктивності земельних ресурсів, зростання витрат на адаптацію агротехнологій, підвищення вразливості та чутливості виробничої діяльності агропідприємств
Ризик структурної невідповідності виробничо-ресурсного потенціалу вимогам зелених трансформацій	Формується через необхідність адаптації виробничих систем до нових екологічних стандартів, вимог сталого розвитку, ресурсоефективності, декарбонізації та кліматично сталого агровиробництва.	Ризики втрати доступу до окремих ринків, інвестицій та програм підтримки, що обмежує потенціал конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі
Ризик інвестиційно-технологічного блокування зеленого переходу	Виникає через необхідність спрямування ресурсів на відновлення базової виробничої спроможності замість інвестування у сучасні екологічно орієнтовані технології та інновації.	Пріоритет підтримки функціонування застарілих технологічних систем, що поглиблює технологічне відставання, підвищує ресурсомісткість виробництва та обмежує можливості інтеграції у сучасні агропродовольчі ланцюги вартості

Джерело: складено автором

Механізми нівелювання зазначених ризиків об'єктивно потребують формування ефективної системи стратегічного управління, початковим елементом якої є комплексна оцінка впливу ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств на вибір управлінських стратегій та здатність виробничої системи забезпечувати стабільність господарської діяльності у довгостроковому періоді. У цьому контексті доцільним є застосування системного підходу до оцінки ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств, який дозволяє узагальнити ключові характеристики їх виробничої бази та визначити її роль у формуванні ризикостійкості аграрного бізнесу (рис. 2.5).

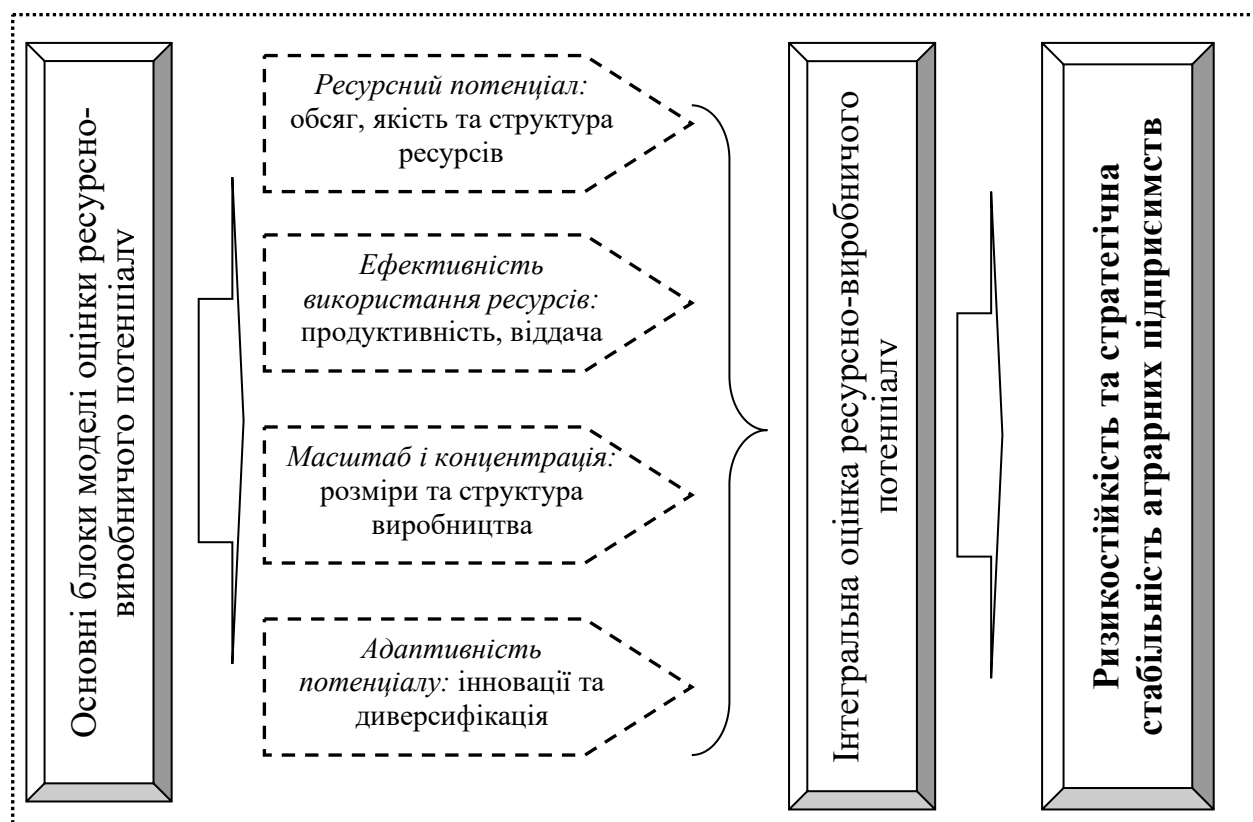


Рис. 2.5. Модель оцінки ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств у системі стратегічного управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Авторська модель оцінки ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств у системі стратегічного управління ризиками включає чотири основних блоки:

1) ресурсна база аграрного виробництва – надає кількісну та якісну оцінку рівня ресурсної забезпеченості, що створює підґрунтя підвищення стабільності виробничого процесу та зниження ризиків зупинення виробництва, спричинені природно-кліматичними, технологічними, ресурсними або зовнішніми обмеженнями.

2) Ефективність використання ресурсів - відображає рівень результативності їх використання, з який є необхідним для забезпечення зростання продуктивності виробництва і зниження ризиків втрати економічної результативності діяльності підприємств.

3. Масштаб і концентрація аграрного виробництва - створює можливості для диверсифікації діяльності агропідприємств, оптимізації витрат та формування резервів, що підвищує їхню здатність мінімізувати виробничі та ринкові ризики.

4. Адаптивність виробничої системи - відображає спроможність аграрних підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість виробничих систем, що є передумовою зниженню довгострокових стратегічних ризиків діяльності.

Результатом комплексної оцінки ресурсно-виробничого потенціалу аграрних підприємств у системі стратегічного управління ризиками, за авторським підходом, є інтегральний індекс ресурсно-виробничої ризикостійкості аграрних підприємств, що визначається за формулою:

$$I_{RR} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij} \quad (2.1), \quad \text{де}$$

I_{RR} - інтегральний індекс ресурсно-виробничої ризикостійкості;

z_{ij} - нормоване значення показника;

n - кількість показників (Додаток Г).

Відповідно до розробленої шкали значення інтегрального індексу загальний рівень ризикостійкості аграрних підприємств визначитиметься у трьох вимірах: 0 - 0,33 - низький рівень ризикостійкості; 0,34 - 0,66 - середній

рівень ризикостійкості; 0,67 - 1,00 - високий рівень ризикостійкості. Отримані результати розрахунку інтегрального індексу ризикостійкості агропідприємств України за період 2020-2024 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка інтегрального індексу ресурсно-виробничої ризикостійкості
аграрних підприємств України (2020-2024 рр.)

Роки	Інтегральний індекс ресурсно-виробничої ризикостійкості (I_{RR})	Пояснення результатів
2020	0,106	Низький рівень ризикостійкості
2021	0,753	Високий рівень ризикостійкості
2022	0,416	Середній рівень ризикостійкості
2023	0,230	Низький рівень ризикостійкості
2024	0,622	Середній рівень ризикостійкості

Джерело: власні розрахунки автора

Результати розрахунку інтегрального індексу ресурсно-виробничої ризикостійкості аграрних підприємств України свідчать про нерівномірну динаміку рівня їх стійкості до ризиків упродовж останніх років. Найвищого значення індекс досяг у 2021 році, що було зумовлено високими показниками ефективності використання виробничих ресурсів, зростанням доходів та доданої вартості аграрних підприємств у довоєнний період. Починаючи з 2022 року, під впливом військових, логістичних та ринкових викликів, рівень ризикостійкості агропідприємств поступово знижувався – у 2022 року до середнього (за рахунок накопиченого потенціалу міцності та масштабів ресурсів), у 2023 році – до низького. Водночас результати 2024 року свідчать про поступове відновлення рівня ресурсно-виробничої ризикостійкості, що підтверджує здатність українських аграрних підприємств адаптуватися до складних умов функціонування та підтримувати ефективність використання виробничих ресурсів за умов підвищеної невизначеності.

Отримані результати засвідчили, що ресурсно-виробничий потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості аграрних бізнес-суб'єктів до впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Достатній рівень забезпеченості виробничими ресурсами, ефективність їх використання, масштаби

господарської діяльності та здатність виробничої системи до адаптації формують основу ризикостійкості вітчизняного агробізнесу. У довгостроковій перспективі рівень розвитку ресурсно-виробничого потенціалу визначає можливості підприємницьких структур підтримувати стабільність виробництва, забезпечувати ефективне використання ресурсів та реалізовувати адаптивні стратегії управління ризиками із врахуванням умов об'єктивної необхідності імплементації у їх архітектуру засад сталого розвитку та екологічних пріоритетів національної економіки.

2.2. Аналіз фінансово-економічної складової ефективності ризик-менеджменту підприємств агросфери

Фінансово-економічна складова діяльності аграрних підприємств виступає ключовою площиною управління сучасними ризиками та є ядром забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. У фінансових показниках концентрується узагальнений результат впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків господарської діяльності на спроможність системи управління реагувати на виклики та загрози та забезпечувати довгострокове існування бізнесу. Досягнення фінансової стійкості і рівноваги діяльності аграрних підприємств науковці вважають одичним з головних завдань дії управлінської системи. [85]. За умов продовження військових дій на території країни забезпечення стійкового фінансового стану є критично важливою передумовою стабільного розвитку та виконання господарських зобов'язань. [3, 64]

Відповідно до Наказу Міністерства економіки України про «Деякі питання визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки» критерії масштабу господарської діяльності і фінансової стабільності агропідприємств набули пріоритетного значення при

визначенні критичної важливості сільського господарства для розвитку і забезпечення стабільності національної економіки [31].

Специфіка діяльності бізнес-суб'єктів аграрної сфери, що зумовлена сезонним характером виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високою капіталомісткістю та значною чутливістю до коливань світових цін на агропродовольчу продукцію, вимагає концентрованого відображення здатності підприємства протистояти комплексу ризиків - геополітичних, макроекономічних, фінансових, кліматичних та ринкових. Фінансова стійкість виступає не лише загальним результатом ефективного управління ресурсами агропідприємств, а й важливим критерієм оцінки їх спроможності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову економічну стабільність.

Досить поширеним у науковій літературі та практиці є аналітичний підхід до оцінки результативності управління ризиками бізнес-суб'єктів шляхом визначення рівня їхньої фінансової безпеки. Фінансова безпека, являючись ключовою складовою системи управління ризиками підприємства, відображає кінцевий стан захищеності його фінансових інтересів від дії ризикогенних факторів. Повністю погоджуючись з таким баченням, вважаємо аналітичну оцінку фінансової безпеки агропідприємств ключовим інструментом аналізу ефективності ризик-менеджменту. [7, 100]

Аналіз фінансово-економічної складової діяльності є важливим структурним елементом інструментарію оцінки ефективності ризик-менеджменту аграрних підприємств.

Оцінюючи загальний фінансовий стан та фінансову безпеку аграрної сфери України, вчені звертають увагу на зниженні рівня фінансового забезпечення галузі, дефіциті інвестиційних ресурсів, зростанні впливу енергетичних і кліматичних ризиків на кінцеві результати діяльності та необхідність системної підтримки з боку держави [29]. Поряд з цим, автори звертають увагу на потужний запас фінансової стійкості і економічної міцності сільського господарства, які за умов військового конфлікту формують базис відновлення

національної економіки, формує продовольчу безпеку, має потенціал забезпечення енергетичної та екологічної безпеки [18]. Вирішення цих стратегічних завдань можливо за рахунок прибутковості галузі, яка, незважаючи на існуючі ризики, залишається найвищою серед всіх видів економічної діяльності. У 2024 році чистий прибуток сільського господарства склав 167,4 млрд грн, що становило 25,2% від загального його розміру по національній економіці у цілому (табл. 2.8). Як свідчать статистичні спостереження, аграрна сфера має здатність досить швидкої адаптації до викликів зовнішнього середовища та відновлення показників результативності розвитку. Подолання втрат темпів росту прибутковості, зумовлених наслідками світової пандемії Covid-19, відбулось протягом двох років. Досить швидкими є темпи відновлення галузі від шоків початку гострої фази військового конфлікту в Україні – за період 2023-2024 років аграрна сфера пододала збитковість, та, практично відновила темпи росту рентабельності діяльності.

Потенціал управління ризиками аграрного бізнесу проявляється через фінансово-економічні можливості агропідприємств щодо протидії ризикогенним факторам господарського середовища, економічним підґрунтям якої є величина згенерованої доданої вартості. Уповільнення темпів її зростання у сільському господарстві з 196,3% до 124,2 % за 2022-2024 роки можна розглядати як економічний індикатор підвищення ризиковості аграрного бізнесу, який свідчить про пріоритетність компенсації ризиків господарювання над розширенням і підвищенням продуктивності виробництва. За сучасних реалій агропідприємства змушені нести додаткові витрати на логістику, енергоресурси, страхування, відновлення виробничих активів, забезпечення безпеки виробництва та підтримання ліквідності. Частина економічного результату трансформується у витрати ризик-адаптації, що зменшує можливості формування галузевої доданої вартості.

З позицій ризик-менеджменту скорочення темпів нарощування доданої вартості у сільському господарстві відображає посилення впливу ризикогенних факторів на функціонування аграрних підприємств та свідчить про необхідність

підвищення ефективності систем управління ризиками, спрямованих на забезпечення стабільності виробництва, оптимізацію витрат і зміцнення фінансово-економічної стійкості аграрного сектору.

Таблиця 2.8.

Фінансові результати діяльності аграрних підприємств

Роки	Додана вартість с-г, млрд грн	Чистий прибуток с-г, млрд грн	Темп росту доданої вартості, %	Темп росту прибутку, %	Частка доданої в вартості сільського господарства, %	Частка прибутку сільського господарства, %
2014	128,1	21,5	179,0	143,4	9,9	-3,6
2015	186,1	102,8	145,2	478,8	13,3	-27,5
2016	190,2	90,6	102,2	88,1	10,5	305,0
2017	200,3	68,9	105,3	76,0	8,9	40,8
2018	207,6	71,0	103,6	103,1	8,3	24,6
2019	211,4	93,3	101,9	131,3	7,1	17,8
2020	270,3	81,6	127,9	87,5	8,6	119,9
2021	529,8	238,8	196,0	292,6	12,0	27,0
2022	279,6	86,1	52,8	36,0	7,6	-31,1
2023	247,5	63,5	88,5	73,8	5,5	14,8
2024	307,3	167,4	124,2	263,6	7,3	25,2

Джерело: розраховано автором за даними: [30]

Ключовою передумовою ефективного функціонування системи ризик-менеджменту агропідприємств при цьому набуває забезпечення їх фінансової стійкості, рівень якої формує економічну основу спроможності ефективно реагувати на ризики, підтримувати безперервність виробничого процесу та зберігати стабільність фінансових результатів.

Оцінка фактичного фінансового стану та ступеня ризикованості діяльності аграрних підприємств України продемонструвала стійку тенденцію підвищення рівня фінансової стабільності, за виключенням 2015-2016 років (як наслідків ризиків політичної нестабільності національної економіки). До 2021 року включно агропідприємства нарощували потенціал стійкості, рівень якої досяг максимального значення при коефіцієнті 1,45 (рис. 2.6). Військові та

макроекономічні шоки початку 2022 року знизили ступень фінансової стійкості агроформувань до 1,28 із наступним відновленням практично до довоєнного значення. Відповідно, кількісний індикатор фінансових ризиків агросектору мав позитивний тренд скорочення та на кінець 2024 року дорівнював 0,71. У порівнянні з середніми показниками за всіма видами економічної діяльності аграрні підприємства виявились значно більш стабільними та ризикостійкими – середнє значення коефіцієнту фінансового ризику по національній економіці у 2024 році склало 2,46 за відповідного рівня стійкості 41%.

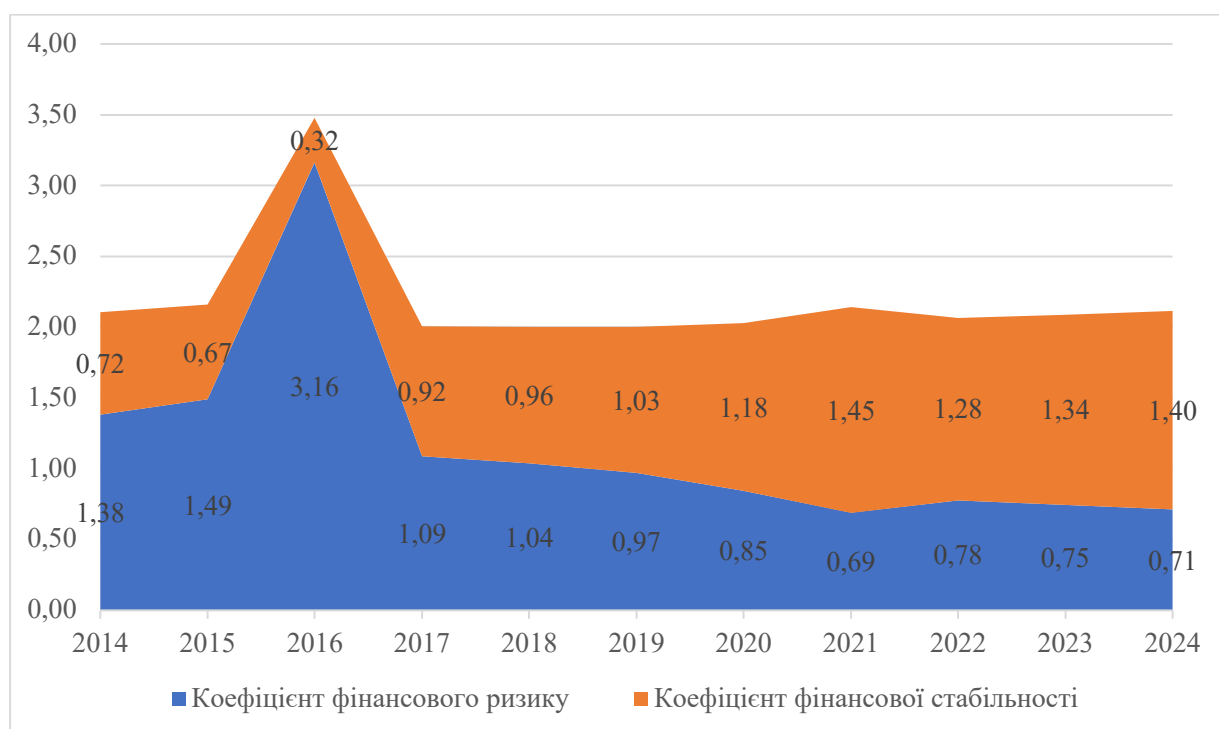


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів фінансової стабільності та фінансового ризику аграрних підприємств – всього

Джерело: розраховано авторами за даними [30]

Найвищим ступенем фінансової стійкості характеризується господарська діяльність середніх за розмірами аграрних підприємств - за групою середнє його значення склало 1,5 при відповідному ступені ризикованості 0,67 (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Динаміка показників фінансової стійкості аграрних підприємств України

Роки	Великі підприємства					Середні підприємства					Малі підприємства				
	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт заборгованості і	Коефіцієнт фінансової стабільності	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт заборгованості і	Коефіцієнт фінансової стабільності	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт заборгованості і	Коефіцієнт фінансової стабільності	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
2014	0,43	0,57	0,74	1,35	0,47	0,41	0,59	0,71	1,41	0,17	0,42	0,58	0,74	1,35	0,25
2015	0,47	0,53	0,89	1,12	0,48	0,41	0,59	0,69	1,45	0,30	0,36	0,64	0,56	1,78	0,39
2016	0,41	0,59	0,69	1,44	0,48	0,40	0,60	0,66	1,52	0,37	0,14	0,86	0,16	6,18	0,50
2017	0,43	0,57	0,75	1,34	0,43	0,50	0,50	1,02	0,98	0,37	0,47	0,53	0,89	1,13	0,48
2018	0,59	0,41	1,44	0,70	0,19	0,54	0,46	1,16	0,87	0,38	0,41	0,59	0,70	1,42	0,57
2019	0,56	0,44	1,25	0,80	0,03	0,54	0,46	1,15	0,87	0,32	0,46	0,54	0,84	1,19	0,42
2020	0,54	0,46	1,16	0,86	0,02	0,57	0,43	1,34	0,75	0,37	0,51	0,49	1,05	0,95	0,42
2021	0,59	0,41	1,44	0,69	0,28	0,60	0,40	1,50	0,67	0,42	0,59	0,41	1,41	0,71	0,45
2022	0,56	0,44	1,26	0,80	0,29	0,58	0,42	1,39	0,72	0,44	0,54	0,46	1,20	0,84	0,49
2023	0,57	0,43	1,33	0,75	0,32	0,59	0,41	1,42	0,70	0,42	0,56	0,44	1,27	0,79	0,45
2024	0,56	0,44	1,30	0,77	0,28	0,60	0,40	1,50	0,67	0,46	0,58	0,42	1,37	0,73	0,44

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Агropідприємства даної статистичної групи виявились найбільш стабільними за основними фінансовими індикаторами протягом 2022-2024 років, що пояснюється оптимальним поєднанням масштабу діяльності, ресурсного потенціалу та структури джерел фінансування. Порівняно з малими суб'єктами господарювання вони мають ширші можливості диверсифікації виробництва, доступ до фінансових ресурсів і більш стабільні канали збуту продукції. Водночас, на відміну від великих агрохолдингів, середні підприємства меншою мірою залежать від значних обсягів позикового капіталу та складних фінансових зобов'язань, що знижує рівень фінансового ризику їх діяльності.

Досить високу ступень фінансової стабільності також демонструють малі бізнес-суб'єкти агросфери, проте за останні роки коефіцієнт фінансових ризиків їхньої діяльності збільшився з 0,71 до 0,73, що свідчить про підвищення вразливості до зовнішніх шоків (коливань цін на ресурси, логістичних обмежень, воєнних ризиків, зростання вартості кредитних ресурсів), є загальним наслідком домінування власних джерел фінансування та більш консервативної моделі ведення бізнесу.

Найнижчим рівнем фінансової стабільності відрізняються великі агробізнес-суб'єкти, які у цілому, погіршили своє фінансове становище, знизили рівень власної автономії та підвищили залежність від зовнішніх джерел фінансування і вразливість до зовнішніх інституційних ризиків (коливань валютного курсу, відсоткових ставок, логістичних ризиків та змін кон'юнктури аграрних ринків).

Таким чином в умовах воєнної економіки найбільш фінансово збалансованою виявляється модель функціонування середніх аграрних підприємств, які поєднують достатній ресурсний потенціал із відносно помірною залежністю від позикового капіталу, що забезпечує їм вищу стійкість до дії зовнішніх ризиків. Крім того, малі і середні сільськогосподарські формування мають більш високу ступень концентрації грошових активів у їх загальній структурі, що за умов інфляційних процесів та кризи неплатежів

підвищує маневреність власного капіталу. Такі результати свідчать про відносний ефект масштабу бізнесу в управлінні ризиками і загрозами – середні і малі бізнес-суб'єкти виявились більш адаптивними і гнучкими за мінливих умов економічного середовища та змогли зберегти фінансовий потенціал ризик-менеджменту.

Критично важливою похідною фінансового стану суб'єктів господарювання є рівень їх ліквідності та платоспроможності, які визначають фактичну здатність своєчасно реагувати на дію внутрішніх і зовнішніх загроз. Достатній рівень платоспроможності забезпечує можливість оперативного покриття поточних зобов'язань і створює фінансовий резерв для нейтралізації ризиків, зумовлених сезонністю аграрного виробництва, коливаннями цін на продукцію, змінами умов доступу до кредитних ресурсів та логістичними обмеженнями. Ліквідність характеризує довгострокову фінансову надійність підприємства, його здатність підтримувати збалансовану структуру капіталу та зберігати фінансову автономію в умовах економічної нестабільності. У сукупності ці параметри виступають важливими індикаторами результативності системи ризик-менеджменту, з точки зору якісної фінансової адаптивності агропідприємств до дії ризиків та спроможності забезпечувати стійкість агробізнесу.

Як засвідчують проведені розрахунки, найвищий рівень забезпеченості грошовими активами властивий для великих агрокомпаній, середня величина яких на одне підприємство становить 154,5 млн грн. (табл. 2.10). Сталий тренд зростання забезпеченості грошовими активами агроформувань не забезпечив підвищення їх ліквідності - абсолютний рівень платоспроможності залишається недостатнім для покриття поточних витрат за всіма їх групами агропідприємств із близьким до нормативного значення розміром у середніх за розміром – 0,22. Критично низьким залишається даний показник у великих бізнес-суб'єктах – 0,08, що пов'язано з високим ступенем відволікання активів у виробничі потужності та традиційно високою залежністю від позикового капіталу.

Таблиця 2.10.

Динаміка показників платоспроможності і ліквідності аграрних підприємств України

Роки	Великі підприємства					Середні підприємства					Малі підприємства				
	Розмір грошових активів на 1-е підприємство, тис грн	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Грошова гнучкість власного капіталу	Розмір грошових активів на 1-е підприємство, тис грн	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Грошова гнучкість власного капіталу	Розмір грошових активів на 1-е підприємство, тис грн	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Грошова гнучкість власного капіталу
2014	39854,99	0,04	1,29	1,75	0,02	2117,87	0,08	1,09	1,66	0,03	65,30	0,06	0,92	1,55	0,02
2015	35488,07	0,02	1,33	1,64	0,01	3715,73	0,07	1,08	1,54	0,03	143,27	0,05	1,01	1,41	0,02
2016	51792,30	0,01	1,21	1,44	0,01	4393,32	0,05	1,06	1,45	0,02	175,45	0,01	1,00	1,09	0,01
2017	87953,56	0,02	1,12	1,40	0,01	4606,04	0,07	1,08	1,68	0,03	157,90	0,05	0,84	1,45	0,02
2018	42124,17	0,03	0,82	1,49	0,01	5470,87	0,07	1,09	1,70	0,03	174,49	0,05	0,79	1,45	0,02
2019	29926,97	0,02	0,75	1,31	0,01	5906,97	0,08	1,11	1,63	0,03	190,12	0,06	0,76	1,54	0,02
2020	37805,08	0,02	0,72	1,28	0,01	10304,44	0,14	1,17	1,83	0,05	339,27	0,08	0,79	1,55	0,03
2021	78483,65	0,05	0,89	1,86	0,02	11600,56	0,15	1,17	2,00	0,04	419,82	0,10	0,91	1,83	0,04
2022	82335,49	0,04	0,98	1,86	0,01	15391,70	0,13	1,16	1,97	0,04	684,94	0,09	0,82	1,71	0,04
2023	191143,26	0,09	1,07	1,98	0,03	21268,83	0,15	1,19	1,94	0,05	664,12	0,11	0,85	1,78	0,04
2024	154497,23	0,08	1,13	1,93	0,02	33488,91	0,22	1,25	2,04	0,07	1281,35	0,17	0,95	1,87	0,06

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Поряд з цим, всі аграрні підприємства демонструють відновлення власних позицій ліквідності за час воєнних дій, що свідчить про потенціал швидкого реагування вітчизняного агробізнесу на зовнішні шоки. Значення коефіцієнтів покриття засвідчує можливість покриття поточних зобов'язань у великих підприємствах у 1,93 рази, середніх – 2,0 рази, малих – 1, 87 раз.

Узагальнення динаміки показників ліквідності та платоспроможності аграрних підприємств України показує, що найбільш збалансовані фінансові можливості управління ризиками характерні для середніх за розмірами підприємств, які мають стабільно вищі значення коефіцієнтів ліквідності та зростання грошової гнучкості власного капіталу, що забезпечує їм більшу адаптивність до впливу зовнішніх ризиків. Малі агропідприємства також характеризуються поступовим підвищенням рівня ліквідності та накопиченням грошових активів, проте їх фінансові можливості управління ризиками залишаються обмеженими через менші масштаби ресурсного потенціалу, зокрема ліквідних активів, та вищу чутливість до коливань ринкового середовища. Великі аграрні підприємства, незважаючи на значні обсяги грошових активів, демонструють відносно нижчі показники абсолютної ліквідності та грошової гнучкості власного капіталу, що свідчить про вищу залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищену вразливість до фінансових ризиків у нестабільних економічних умовах.

Крім структури джерел фінансового забезпечення, яка зумовлює фінансову стійкість та ліквідність, система управління ризиками аграрного бізнесу висуває підвищені вимоги до рівня ділової активності підприємств. Якісні параметри інтенсивності і ефективності господарського обороту визначають їхню спроможність своєчасно генерувати фінансові ресурси та підтримувати стабільність операційної діяльності. Як обґрунтовано підкреслюють українські дослідники, специфічні особливості агробізнесу (сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін на аграрну продукцію, логістичні обмеження), вимагають врахування та нівелювання

ризиків уповільнення обороту активів і капіталу та розширення можливостей забезпечення безперервності виробничого процесу [131, 51]

Як свідчать аналітичні дані НБУ, за останні роки очікування бізнес-суб'єктів щодо ділової активності покращуються. Значення індексу ІОДА зазнало різкого зниження у 2020 році (до 40,3), що стало результатом наслідків світової пандемії Covid-19 із наступним відновленням протягом 2021 року. Протягом 2022-2024 років коливання індексу характеризувалось значною амплітудою (46,1-49,1) та відображало підвищену ризикованість економічного середовища, зумовлену воєнними подіями, порушенням виробничо-логістичних зв'язків і значною невизначеністю щодо подальших умов ведення бізнесу. Водночас, поступове наближення показника до нейтрального рівня у 2025 році (до 50,4) свідчить про формування механізмів адаптації українського бізнесу до нових економічних реалій, удосконалення інструментів управління ризиками та відновлення ділових очікувань підприємств [140]

Підвищення ступеня ділової активності аграрних підприємств Недільська В.В. розглядає як одну з ключових передумов капіталізації бізнесу та зниження рівня ризикованості господарської діяльності [90]. Уповільнення темпів обороту капіталу й активів у кризових умовах та за періоду воєнних потрясінь формує низку додаткових ризиків для системи управління агробізнесом. Воно призводить до зростання ризику втрати ліквідності, збільшення тривалості операційного та фінансового циклів, зменшує швидкість надходження грошових коштів і ускладнює своєчасне виконання поточних зобов'язань.

Таблиця 2.11.

Динаміка показників ділової активності аграрних підприємств України

Роки	Великі підприємства					Середні підприємства					Малі підприємства				
	Коефіцієнт оборотності активів, об	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об	Термі обороту оборотних активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	Коефіцієнт оборотності запасів, об	Коефіцієнт оборотності активів, об	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об	Термі обороту оборотних активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	Коефіцієнт оборотності запасів, об	Коефіцієнт оборотності активів, об	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об	Термі обороту оборотних активів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об	Коефіцієнт оборотності запасів, об
2014	0,53	0,68	539	0,96	3,28	0,59	0,89	408	1,71	2,62	0,50	0,73	503	1,31	2,16
2015	0,48	0,64	566	0,80	6,06	0,61	0,86	426	1,44	3,22	0,45	0,57	637	0,84	2,46
2016	0,35	0,45	812	0,54	4,65	0,46	0,62	589	0,98	2,37	0,15	0,17	2198	0,18	2,34
2017	0,26	0,34	1076	0,43	2,69	0,57	0,84	435	1,63	2,29	0,51	0,74	495	1,37	2,08
2018	0,51	0,97	377	1,83	2,88	0,58	0,87	421	1,81	2,15	0,49	0,70	523	1,36	1,79
2019	0,45	0,97	376	1,72	2,97	0,60	0,95	384	2,12	2,22	0,51	0,75	485	1,66	1,70
2020	0,42	0,89	409	1,65	2,48	0,61	0,95	383	2,12	2,38	0,51	0,74	490	1,63	1,75
2021	0,46	0,80	456	1,77	1,75	0,84	1,30	281	3,11	2,98	0,62	0,89	409	2,01	1,99
2022	0,43	0,70	518	1,40	1,77	0,52	0,77	475	1,81	1,76	0,44	0,63	583	1,46	1,34
2023	0,58	0,94	387	1,90	2,42	0,53	0,80	456	2,01	1,76	0,46	0,66	557	1,58	1,40
2024	0,59	0,99	369	1,82	2,85	0,60	0,89	409	2,09	2,26	0,40	0,57	645	1,36	1,29

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Поряд із цим посилюється ризик фінансової нестійкості, що зумовлено необхідністю залучення додаткових позикових ресурсів для підтримання виробничої діяльності в умовах уповільнення обороту капіталу. Для аграрної сфери, яка характеризується сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних факторів та логістичних умов, такі процеси створюють ризики накопичення запасів, затримок у реалізації продукції та зростання витрат на її зберігання і транспортування. У результаті зростає загальний рівень операційних і фінансових ризиків, знижується фінансова гнучкість підприємств та обмежуються їхні можливості оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У найбільшій мірі ці ризики на сучасному етапі розвитку характерні для малих агропідприємств України – саме за їх групою за період 2022-2024 років значно знизились показники оборотності капіталу і активів. У середньому малим агроформуванням необхідно 268 днів на повернення дебіторської заборгованості, що за умов зростання ризиків неплатоспроможності суттєво підвищує ризики власної платоспроможності. Підприємства мають низький рівень оборотності сукупних активів (у середньому 0,40 обертів за рік) та оборотного капіталу (0,57об). Уповільнення обороту капіталу й активів істотно ускладнює ефективне функціонування системи ризик-менеджменту малих агропідприємств, зменшує їхню адаптивність до кризових явищ та підвищує вразливість до зовнішніх економічних викликів.

Практично на однаковому рівні знаходиться значення показників ділової активності великих та середніх агропідприємств. Їх авансований капітал обертається відповідно протягом за 619 та 608 днів, розрахунки з покупцями і замовника завершують цикл у середньому за 200 та 175 днів. Виходячи з попередніх результатів оцінки фінансового стану бізнес-суб'єктів, є підстави зробити висновок про вищу ефективність системи ризик-менеджменту середніх за розміром агропідприємств. За порівнянної інтенсивності господарського обороту середні агроформування характеризуються більш збалансованою структурою капіталу, нижчим рівнем боргового навантаження та вищою

управлінською гнучкістю. На відміну від великих агробізнес-структур, діяльність яких пов'язана з високою капіталомісткістю, значними операційними масштабами та підвищеною залежністю від зовнішніх джерел фінансування, середні бізнес-структури агросфери здатні оперативніше адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища. У результаті, саме вони мають кращі можливості для підтримання фінансової рівноваги, швидшого реагування на ризикові події та більш ефективної реалізації інструментів управління ризиками господарської діяльності.

Ризики фінансової стійкості, ліквідності та зниження рівня ділової активності суб'єктів господарювання здійснюють прямий вплив на потенційну спроможність бізнесу забезпечувати прибутковість та реалізовувати інтереси його власників. Як показали попередні дослідження, аграрна сфера визначається найбільш потужним потенціалом збереження рентабельності у порівнянні з іншими видами економічної діяльності - поряд з середнім рівнем рентабельності всієї діяльності по економіці України у 2024 році 5,8%, рентабельність агробізнесу становила 17,7%. Крім того, агропідприємства характеризуються високими темпами відновлення втрачених позицій прибутковості за період повномасштабного військового конфлікту.

Аналіз відносного рівня рентабельності сільськогосподарських підприємств показав, що найвищим ступенем прибутковості відрізняють малі агроформування за всіма показниками вони займають позиції лідерства серед середніх та малих. Рівень рентабельності їхньої операційної діяльності становить 22,7%, всієї господарської діяльності - 19,2%. Значно вищими у порівнянні з великим агробізнесом у них також є індикатори рентабельності авансованого та власного капіталу. Середні значення прибутковості характеризують діяльність середніх за розмірами агропідприємств – відповідно 22,6% та 17,6%. Найнижчий рівень рентабельності (за всіма відносними індикаторами) характерний для крупних агрокомпаній України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Динаміка показників рентабельності аграрних підприємств України, %

Роки	Великі підприємства					Середні підприємства					Малі підприємства				
	Рентабельність активів (ROA)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність продажів	Рентабельність операційної діяльності	Рентабельність всієї діяльності	Рентабельність активів (ROA)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність продажів	Рентабельність операційної діяльності	Рентабельність всієї діяльності	Рентабельність активів (ROA)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність продажів	Рентабельність операційної діяльності	Рентабельність всієї діяльності
2014	2,62	20,46	16,54	23,8	14,9	4,69	11,32	8,01	20,8	6,9	5,26	12,38	10,55	18,5	9,8
2015	8,30	41,57	40,49	54,3	45,4	14,72	36,14	24,00	37,8	23,4	13,07	36,27	28,92	41,4	32,4
2016	2,72	19,69	22,79	29,3	24,7	9,63	24,25	20,73	30,4	21,6	3,79	27,18	24,80	37,2	30,0
2017	1,94	12,44	20,74	24,6	20,5	8,54	16,91	14,89	20,8	15,4	7,35	15,65	14,29	24,1	15,6
2018	2,39	17,62	20,49	22,9	21,2	8,21	15,32	14,14	17,1	14,3	5,23	12,67	10,75	18,6	10,9
2019	1,10	5,49	6,78	8,3	6,1	14,95	27,93	24,81	26,2	23,6	4,85	10,62	9,58	13,4	9,6
2020	1,83	8,72	11,12	16,0	9,7	8,50	14,86	13,93	18,5	13,9	6,93	13,51	13,70	19,8	14,8
2021	8,59	32,75	42,05	46,3	42,4	18,22	30,38	21,58	37,3	33,2	16,52	28,24	26,76	41,4	37,7
2022	3,03	12,48	16,28	22,8	14,5	6,62	11,38	12,75	19,2	13,2	4,86	8,92	10,95	19,5	12,9
2023	2,32	9,89	9,81	14,5	9,3	3,71	6,32	7,03	10,4	6,8	3,97	7,10	8,56	12,5	8,7
2024	4,84	16,45	15,86	22,9	15,5	10,19	16,98	16,96	22,6	17,6	9,48	16,41	23,92	22,7	19,2

Джерело: розраховано автором за даними [30]

Дисбаланс рентабельності і ступеня ризикованості малих агропідприємств за фінансовим станом, ліквідністю, структурою активів та швидкістю їх господарського обороту є наслідком особливостей економічної моделі їх функціонування, яка суттєво відрізняється від великих і середніх агробізнес-структур. Отримані результати засвідчили, що малі агропідприємства характеризуються меншою капіталомісткістю виробництва та нижчим рівнем постійних витрат, що дозволяє їм досягати відносно високих показників рентабельності навіть за обмеженого ресурсного потенціалу. У структурі їх витрат переважають змінні витрати, а значна частина виробничих ресурсів може використовуватися більш інтенсивно, що підвищує віддачу від вкладеного капіталу. Крім того, для малих агробізнес-структур характерна вища управлінська гнучкість і швидша адаптація до змін ринкової кон'юнктури. Вони мають маневреність у оперативній зміні структури виробництва, спеціалізуються, переважно, на комерційних видах продукції (зерно, ріпак, насіння соняшнику) або локальних нішах аграрного ринку, що позитивно позначається на рівні їх прибутковості. Потенційно вони здатні генерувати відносно високий фінансовий результат за рахунок гнучкості та нижчих витрат у короткостроковій перспективі, проте, водночас мають значно менший запас фінансової стійкості та вищу чутливість до ризиків зовнішнього середовища. У результаті їхня діяльність характеризується тимчасовим ефектом «вищої прибутковості за умов підвищеної ризикованості» у порівнянні з середніми та великими агропідприємствами.

Неоднорідність результатів оцінки фінансово-економічної складової ефективності ризик-менеджменту підприємств агросфери зумовлює доцільність здійснення додаткових досліджень у площині оцінки ризиків їх потенційного банкрутства. В умовах триваючого військового конфлікту ризики банкрутства аграрних підприємств істотно зростають унаслідок посилення макроекономічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих витрат та обмеження доступу до фінансових ресурсів. У підсумку більша частина агроформувань функціонує в умовах підвищеної фінансової

вразливості, що посилює загрозу банкрутства, реорганізації або ліквідації бізнесу.

Ймовірність банкрутства, як основний фінансовий виклик для системи ризик-менеджменту підприємств агросфери, має потужний методичний базис оцінювання та багаторічну світову практику використання. Огляд методичних підходів до оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств України показав відсутність єдиного рішення щодо обрання найбільш повноформатної моделі оцінювання. В.І. Аранчій та А.С. Лесюк наголошують на недосконалості найбільш поширених моделей (Альтмана, Тоффлера, Ліса, Спрінгейта) з огляду на відсутність врахування специфіки агровиробництва та ігнорування інфляційного чинника на активи та зобов'язання бізнес-суб'єктів [4]. Давиденко Н.М. та ін. віддають перевагу класичним моделям Альтмана і Тоффлера, у т. ч. за умов кризи макроекономічної кризи, спричиненої військовими діями [152]. Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Яснолоб І.О. також надають перевагу пятифакторній моделям Альтмана, Таффлера, Ліса, вважають їх найбільш оптимальними для сільського господарства у поєднанні з галузевою експертною оцінкою [37]. Аналогічного погляду дотримуються й інші вчені [35, 126].

Віддаючи належне поглядам цих науковців, вважаємо доцільним для оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств України застосування моделі Таффлера (Taffler Model), яка належить до класичних інструментів фінансового аналізу ризику неплатоспроможності підприємств і широко використовується у дослідженнях економік із трансформаційним типом розвитку. Використання цієї моделі у контексті аналізу фінансово-економічної складової ефективності системи ризик-менеджменту аграрних підприємств обумовлюється рядом методичних та галузевих передумов: 1) модель ґрунтується на системі фінансових показників, що відображають ключові аспекти платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, які мають визначальне значення для функціонування аграрних бізнес-суб'єктів, оскільки агробізнес характеризується високою капіталомісткістю виробництва, значною

часткою оборотних активів у структурі капіталу та суттєвою залежністю від короткострокових фінансових ресурсів;

2) адаптованість моделі до використання на основі стандартної фінансової звітності українських агропідприємств;

3) модель дозволяє врахувати специфіку функціонування аграрного бізнесу, пов'язану з підвищеною чутливістю підприємств до зовнішніх ризиків (військових, кліматичних, цінових, інституційних та логістичних). За таких умов навіть за наявності прибуткової діяльності підприємства можуть стикатися з ризиком банкрутства через недостатню ліквідність або надмірне боргове навантаження.

З метою більшої адаптації класичної моделі Таффлера до реалій українського агробізнесу, вважаємо доцільним доповнення моделі додатковим фактором – індикатором грошової гнучкості капіталу, який характеризує частку грошових коштів у структурі загального капіталу підприємства та відображає його здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Високе значення цього показника свідчить про наявність у агропідприємства достатнього фінансового резерву, який може бути використаний для покриття поточних зобов'язань, фінансування виробничих потреб або нейтралізації негативного впливу ризиків. Включення коефіцієнту гнучкості капіталу до моделі дозволяє більш повно оцінити фінансову стійкість аграрних підприємств та їх здатність підтримувати достатній рівень ліквідних ресурсів. Наявність такого фінансового резерву підвищує адаптивність бізнес-суб'єктів до несприятливих змін зовнішнього середовища та розширює його можливості щодо своєчасного виконання фінансових зобов'язань. У підсумковому вигляді модель оцінювання ризиків банкрутства матиме наступний вигляд:

$$Z\{TA\} = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 + a_5 X_5 \quad (2.2)$$

де:

X_1 - прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання;

X_2 - оборотні активи / загальні зобов'язання;

X_3 - короткострокові зобов'язання / загальні активи;

X_4 - чистий дохід від реалізації / загальні активи;

X_5 - коефіцієнт грошової гнучкості капіталу (авторський варіант);

A_5 – ваговий внесок авторського показника

Використання методу нормування ваг за кожним фактором доповненої моделі дозволяє визначити питому вагу коефіцієнту грошової гнучкості капіталу $a_5 = 10\%$ (0,1). Результати оцінки ризиків банкрутства аграрних підприємств України наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Результати оцінки ризиків банкрутства аграрних підприємств України

Роки	Великі агропідприємства		Середні агропідприємства		Малі агропідприємства	
	Значення Z	Ризик банкрутства	Значення Z	Ризик банкрутства	Значення Z	Ризик банкрутства
2020	0,335	низький	0,489	низький	0,428	низький
2021	0,646	низький	0,706	низький	0,619	низький
2022	0,419	низький	0,461	низький	0,414	низький
2023	0,433	низький	0,416	низький	0,412	низький
2024	0,488	низький	0,545	низький	0,487	низький

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати свідчать, що протягом 2020-2024 для всіх груп аграрних підприємств ризики настання банкрутства є низькими (нижче за порогового значення критерію $Z > 0,3$). Найвищі значення інтегрального показника спостерігаються у 2021 році, що пояснюється сприятливою кон'юктурою аграрних ринків, високими цінами на сільськогосподарську продукцію та відносно стабільними умовами господарювання до початку повномасштабної військової агресії. У 2022 році спостерігається певне зниження індикатора із поступовим відновленням у 2023 році, що свідчить про достатній запас фінансової стійкості агропідприємств до ризиків та адаптацію системи ризик-менеджменту до нових умов господарювання. У структурному розрізі найбільш високі значення інтегрального показника характерні для середніх аграрних підприємств, що свідчить про більш збалансовану структуру

їх фінансових ресурсів і зобов'язань та найвищий рівень захисту бізнесу від ризиків банкрутства.

У цілому, як продемонстрували результати проведених наукових досліджень, найвищу ступень адаптованості та гнучкості до викликів зовнішнього бізнес-середовища має система ризик-менеджменту середніх за розміром аграрних формувань (табл. 2.14). При цьому, найбільш потужний фінансово-економічний потенціал довгострокового ведення господарської діяльності мають великі агрокомпанії. Бізнес-модель малих агропідприємств має високий рівень прибутковості, проте, орієнтована на короткострокову перспективу без стратегічного запасу фінансової стабільності і міцності.

Таблиця 2.14.

Загальна характеристика фінансово-економічної ефективності ризик-менеджменту підприємств агросфери

Ключові ознаки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Рівень фінансової стійкості до ризиків	Середній за достатнього рівня фінансової незалежності, зниження рівня фінансової стабільності та оптимізація рівня фінансового ризику, зростання рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.	Високий за високого рівня фінансової незалежності, відновлення рівня фінансового ризику до довоєнного рівня, відносно оптимальна структура капіталу та джерел фінансування	Низький: недостатня ступень фінансової автономії, підвищення рівня заборгованості, зниження рівня фінансової стабільності
Стан платоспроможності і ліквідності	Низький рівень гнучкості грошового капіталу, ризики грошової неплатоспроможності, ризики поточної ліквідності	Близький до нормативного рівень гнучкості грошового капіталу, достатній рівень ліквідності	Низький рівень гнучкості грошового капіталу, ризики грошової та загальної неплатоспроможності, швидке відновлення ліквідності
Рівень ділової активності	Низький рівень за високих темпів відновлення показників до довоєнного рівня	Рівень ділової активності – вище середнього	Значні ризики уповільнення обороту капіталу та активів
Рентабельність діяльності	Зниження рівня рентабельності у два рази у порівнянні з довоєнним періодом	Зниження рівня рентабельності у два рази у порівнянні з довоєнним періодом	Зниження рівня рентабельності у два рази у порівнянні з довоєнним періодом. Найвищий рівень

			рентабельності серед груп агропідприємств.
Коротка характеристика системи ризик-менеджменту	Потужний фінансовий потенціал із низьким рівнем гнучкості та адаптації до ризиків, значний потенціал доступу до ринків ресурсів і капіталу. Готовність до ризиків сталого розвитку	Відносно стабільний фінансовий потенціал та адаптивність системи управління ризиками. Обмеженість готовності фінансового потенціалу до ризиків сталого розвитку та «зелених» трансформацій	Високий потенціал генерування прибутку за кризових умов у короткостроковому періоді. Низька фінансова готовність до трансформацій зі сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

У цілому, на сучасному етапі функціонування аграрного сектору України система ризик-менеджменту підприємств та сформована ресурсно-фінансова архітектура їх діяльності здебільшого орієнтовані на мінімізацію традиційних виробничих, фінансових і ринкових ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, ціновою волатильністю аграрної продукції, змінами кон'юнктури ринків або обмеженістю оборотного капіталу. У переважній частині агроформувань механізми управління ризиками недостатньо враховують нові виклики, пов'язані з переходом економіки до засад сталого розвитку та реалізацією екологічних і кліматичних трансформацій. Фінансові стратегії підприємств, структура джерел фінансування та система формування інвестиційних ресурсів переважно спрямовані на забезпечення поточної виробничої стабільності, зумовлені воєнно-політичними та макроекономічними викликами сьогодення. Поза увагою значної кількості агроформувань (зокрема, середнього та малого розміру) залишаються стратегічні ризики, пов'язані з посиленням екологічних вимог, впровадженням принципів низьковуглецевого розвитку, необхідністю декарбонізації виробництва та адаптації до кліматичних змін і європейського економічного середовища. Такі виклики потребують трансформації фінансової архітектури агропідприємств у напрямку підвищення ступеня її готовності до змін пріоритетів агробізнесу, структурних і виробничих змін, зумовлених необхідністю забезпечення економічного базису для відновлення аграрного сектору України на принципово нових засадах – цінностях сталого розвитку,

що у стратегічній перспективі стає підґрунтям створення стійких довгострокових конкурентних переваг бізнесу, галузі та національної економіки.

На підставі проведених узагальнень, ключовим напрямом підвищення ефективності системи ризик-менеджменту великих агропідприємств можна визначити комплекс заходів, представлених на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Основні напрями підвищення фінансової складової ефективності системи ризик-менеджменту аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Реалізація окреслених напрямів підвищення ефективності системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери визначальною мірою залежить від загальних макроекономічних та інституційних умов функціонування національної економіки. За існуючих реалій базовою передумовою практичного впровадження запропонованих заходів виступає завершення військового

конфлікту та поступова стабілізація соціально-економічної ситуації в Україні. Тривалий воєнний стан супроводжується підвищенням рівнем невизначеності, порушенням виробничих і логістичних ланцюгів, обмеженням доступу підприємств до фінансових ресурсів і зростанням загальних ризиків господарської діяльності, що суттєво звужує можливості формування довгострокових фінансових стратегій.

У цих умовах відновлення макроекономічної стабільності, нормалізація функціонування фінансових ринків та відновлення інвестиційної активності створять необхідне середовище для зміцнення фінансової архітектури аграрних підприємств, розширення їх доступу до ринків капіталу та впровадження більш ефективних інструментів управління ризиками. У свою чергу, це сформує необхідні бізнес-фактори, під впливом яких аграрні підприємства зможуть повною мірою реалізувати потенціал удосконалення системи ризик-менеджменту та забезпечити довгострокову фінансову стійкість своєї діяльності.

2.3. Економічне обґрунтування інструментів ризик-менеджменту у системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

Результати проведених наукових досліджень показали, що сучасні реалії агробізнесу супроводжуються високими ризиками, зумовленими екзогенними шоками воєнного стану, інституційними ризиками, що є їх наслідками, ризиками втрати ресурсно-виробничого потенціалу та викликами фінансового управління, пріоритети якого орієнтовані, переважно на короткострокову перспективу діяльності сільськогосподарських підприємств. До сукупності цих ризиків у найближчій перспективі додаються ризики глобальних кліматичних детермінанти та трансформації світових ланцюгів вартості, що зумовлюють доцільність докорінного перегляду концептуальних засад стратегічного

управління аграрних бізнес-структур. Традиційні реактивні підходи до нівелювання ризиків поступово поступаються місцем проактивним стратегіям адаптивного менеджменту, де інструментарій управління ризиками інтегрується безпосередньо в ієрархію стратегічного планування як механізм забезпечення динамічної стійкості та економічної безпеки суб'єкта господарювання на засадах довгострокової фінансової стабільності і сталого розвитку.

Післявоєнне відновлення сільського господарства та національної економіки України у цілому вимагає нових стратегічних підходів до управління, пріоритети яких співпадають з довгостроковими орієнтирами розвитку країн ЄС, вимогами європейського і світового агропродовольчого ринків. У цьому контексті особливого значення набуває трансформація підходів до формування архітектури аграрного бізнесу та удосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням довгострокових екологічних і кліматичних викликів. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії підприємств передбачає зміни у структурі капіталу, джерел фінансового забезпечення, диверсифікації напрямів господарської діяльності та розширення традиційного інструментарію нівелювання ризиків з урахуванням принципів екологічної і соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Ігнорування цих трендів у сучасній практиці агроменеджменту формує ризики втрати стратегічного конкурентного потенціалу вітчизняних агропідприємств та обмеження потенціалу прибутковості господарської діяльності.

Систематизація наукової літератури дозволила відзначити, що у системі стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств може бути визначений широкий інструментарій, який дозволяє контролювати, мінімізувати та нівелювати ризики агробізнесу. Серед економічних інструментів їх сукупності автори найчастіше виділяють: диверсифікацію джерел фінансування і виробництва [68, 111], страхування, хеджування [53, 132], оптимізацію структури капіталу [73], бюджетування та фінансове планування [93]. Економісти-аграрники підкреслюють, що набір інструментів стратегічного

управління ризиками у агросфері має бути спрямований на забезпечення стійкості господарської діяльності, конкурентоспроможності та створення довгострокових можливості розвитку аграрних підприємств [76].

Вибір конкурентного інструменту стратегічного ризик-менеджменту (або їх сукупності) опосередковується станом діючого бізнес-середовища та характером впливу його чинників. Макроекономічна нестабільність і обмежений доступ до фінансових ресурсів аграріїв України підвищують значення фінансових інструментів забезпечення стійкості, зростання кліматичних і екологічних ризиків актуалізує використання інноваційно-технологічних та інвестиційних інструментів модернізації виробництва. Трансформація інституційного середовища, інтеграція до європейського економічного простору та посилення вимог сталого розвитку обумовлюють розширення стратегічного інструментарію управління ризиками, орієнтованого на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості аграрних підприємств.

Моніторинг стану економічної складової інституційного середовища діяльності агропідприємств України показав суттєве посилення системних ризиків, які безпосередньо впливають на умови функціонування аграрного бізнесу. Різке зростання індексу глобальної невизначеності (World Uncertainty Index) у 2025 р. до 0,527 відображає високий рівень загальноекономічної та геополітичної ризикованості, що проявляється у нестабільності макроекономічних параметрів, інвестиційного клімату та ринкової кон'юнктури. Стрімке зростання індексу стабільності національної економічної політики (Economic Policy Uncertainty Index) протягом 2024-2025 років свідчить про посилення ризиків регуляторної нестабільності, змін податкової, кредитної та аграрної політики у країні. Погіршення національних позицій у світовому рейтингу кліматичних ризиків демонструє високу вразливість аграрного сектору до екстремальних погодних явищ та зміни кліматичних умов (рис. 2.8).

За таких умов актуальним є застосування інструментів стратегічної адаптивності системи ризик-менеджменту, зокрема сценарного планування

розвитку агропідприємства, диверсифікації виробничої структури, активів, ринків збуту, формування фінансових резервів і резервних фондів, створення системи моніторингу ризиків зовнішнього середовища. Виключно вагомого значення у стратегічній перспективі набувають інструменти кліматичної адаптації: диверсифікація структури посівів, впровадження кліматично стійких сортів культур, розвиток систем зрошення та водозбереження, страхування аграрних ризиків, а також застосування технологій точного землеробства. Впровадження даного інструментарію у практичну площину ризик-менеджменту агропідприємств передбачає використання достатнього обсягу інвестиційного капіталу, як фінансового джерела побудови нових адаптаційних механізмів агроформувань.

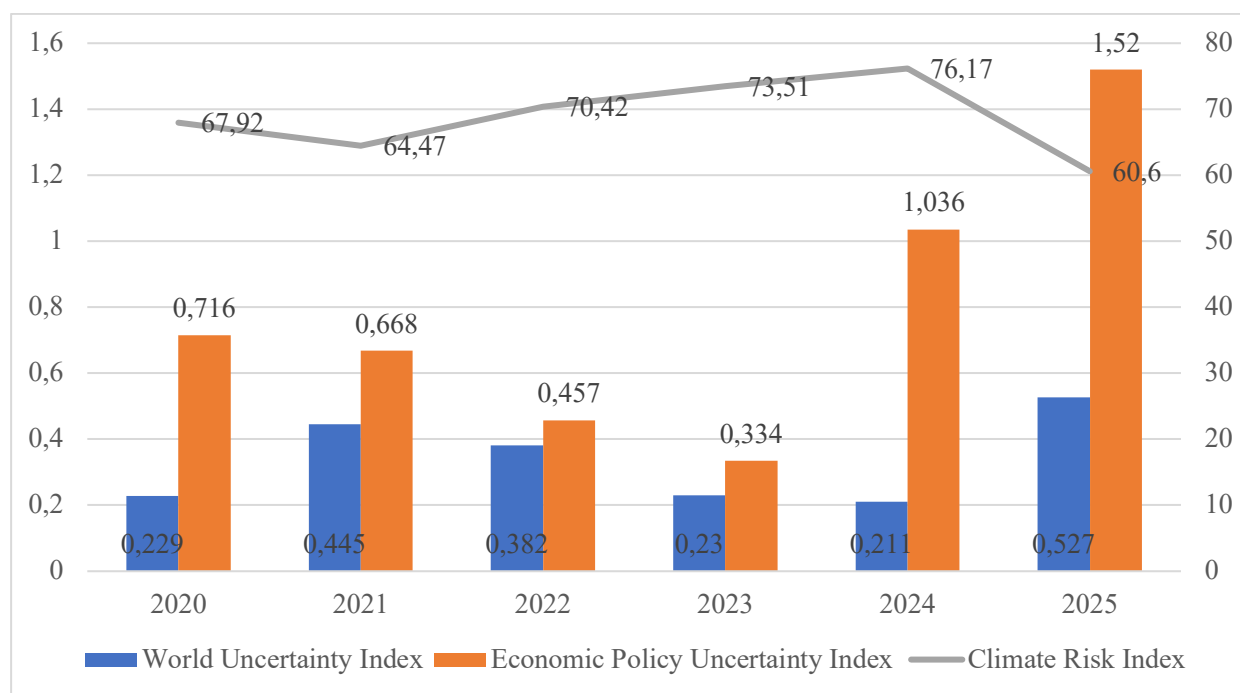


Рис. 2.8. Динаміка індексів інституційного середовища України

Джерело: побудовано автором за даними: [215, 159, 163, 158]

Попередніми дослідженнями було встановлено, що ефективність системи ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери за сучасних умов значною мірою визначається параметрами їх фінансової архітектури: структурою капіталу, джерелами фінансування активів, рівнем грошової гнучкості. Раціональне співвідношення власного і позикового капіталу формує базу

фінансової стійкості підприємства та визначає його здатність протидіяти негативному впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків у довгостроковій перспективі. Підприємства з достатнім рівнем капіталізації та збалансованою структурою джерел фінансування мають більше можливостей для маневрування фінансовими ресурсами, своєчасного виконання зобов'язань і підтримання стабільності операційної діяльності навіть за умов нестабільної ринкової кон'юнктури. Високий рівень капіталізації агроформувань є економічним підґрунтям для здійснення трансформацій у напрямку сталого розвитку та імплементації цінностей «Зеленого» курсу у практичну діяльність. Саме тому ключовим чинником підвищення ефективності системи стратегічного ризик-менеджменту аграрного бізнесу виступає розширення можливостей доступу підприємств до ринків інвестиційного капіталу. Наявність таких можливостей дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, забезпечити стабільне залучення довгострокових ресурсів, формувати достатній фінансовий резерв та підвищувати гнучкість управління капіталом. У результаті доступ до інвестиційного капіталу виступає не лише інструментом фінансування розвитку, але й важливим механізмом мінімізації фінансових ризиків, зміцнення загальної стійкості аграрних підприємств у нестабільному економічному середовищі та здобуття стійких стратегічних конкурентних переваг.

За оцінками Європейської бізнес-асоціації інвестиційна привабливість економіки України залишається на низькому рівні, попри певного покращення індексу протягом 2023-2024 років: 2,49 бали у порівнянні з 2,44 та 2,73 у 2021 році [130, 45].

Як засвідчують дані Державної служби статистики України, обсяги інвестиційних потоків у сільське господарство за період 2021-2024 років збільшились з 69,9 до 80,6 млрд грн за відносно стабільної частки галузі 12,8-13,3% (табл. 2.15). [49]

Таблиця 2.15.

Обсяги капітальних інвестицій аграрних підприємств України

Роки	Показники						
	Обсяги капітальних інвестицій – всього, млн грн	Темп росту інвестицій, %	Частка інвестицій галузі, %	Розмір інвестицій у розрахунку на 1-е підприємство, тис грн	Розмір інвестицій у розрахунку на 1 га с.-г. угідь, грн	Додана вартість на 1 грн інвестицій, грн	Рентабельність інвестицій, %
2014	18582,36	98,5	10,1	245,8	447,6	6,9	115,6
2015	29798,48	160,4	13,6	375,8	717,9	6,2	345,1
2016	50319,59	168,9	17,5	674,5	1177,7	3,8	180,1
2017	64084,08	127,4	17,5	836,6	1544,0	3,1	107,5
2018	66576,32	103,9	13,9	872,6	1604,7	3,1	106,6
2019	59910,06	90,0	11,2	794,6	1449,6	3,5	155,7
2020	50634,3	84,5	12,4	689,8	1225,7	5,3	161,2
2021	69966,3	138,2	12,8	988,2	1770,9	7,6	341,3
2022	51355,69	73,4	14,9	963,5	1831,3	5,4	167,6
2023	65150,63	126,9	12,5	1035,8	2052,5	3,8	97,5
2024	81764,6	125,5	13,3	1392,9	2498,7	3,8	204,7

Джерело: розраховано автором за даними: [49] .

Аналітичні розрахунки свідчать, що середній розмір інвестицій у розрахунку на 1 аграрне підприємство у 2024 році збільшується до 1392,9 тис грн, у розрахунку на 1 га сільгоспугідь – до 2498,37 грн. Незважаючи на виклики волатильності макроекономічного середовища, український агробізнес нарощує обсяги інвестиційних потоків, які за загальною величиною перевищили 2021 рік. Фактичний рівень економічної ефективності використання інвестицій агропідприємствами за останні роки знижується та не зміг забезпечити відновлення докризових показників - у розрахунку на 1 грн інвестиційних вкладень вироблено 3,8 грн доданої вартості. При цьому рівень рентабельності капітальних вкладень сільськогосподарських підприємств залишається досить високим та дорівнює 205%.

Найбільш активно капітальні інвестиції, як інструмент стратегічного ризик-менеджменту, використовують агропідприємства Тернопільської,

Черкаської, Сумської областей, найменше – Чернівецької, Донецької та Запорізької областей (рис. 2.9).

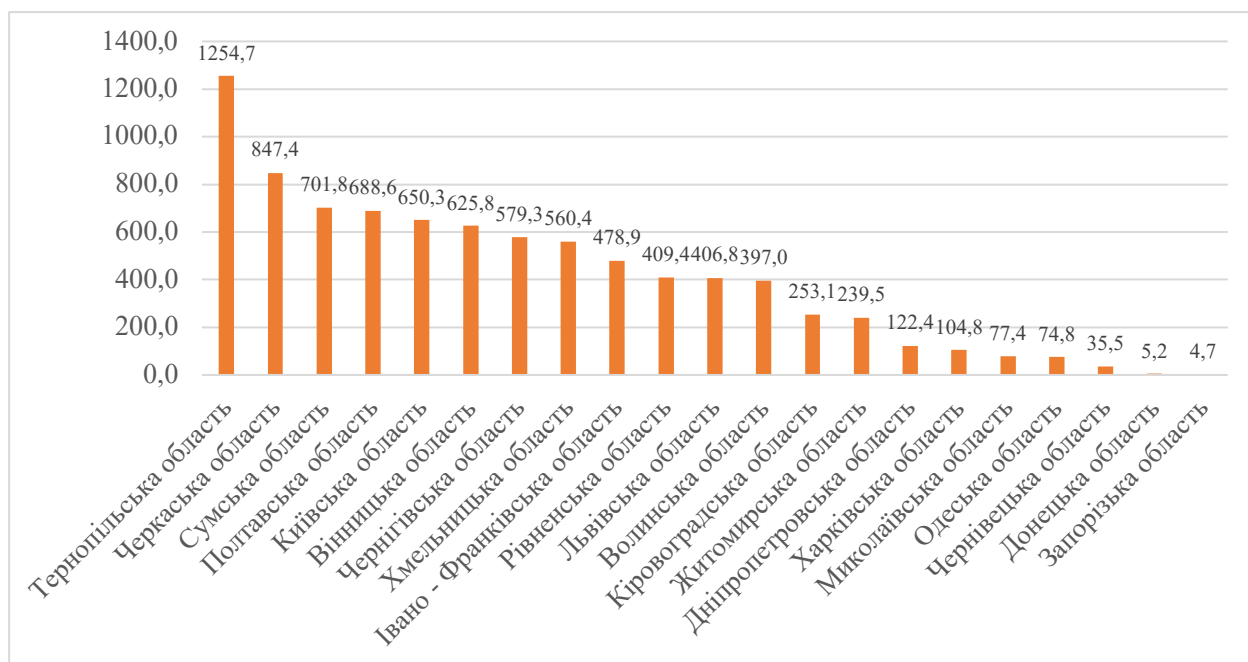


Рис. 2.9. Рейтинг адміністративно-територіальних областей України за розміром капітальних вкладень у сільське господарство за 1 квартал 2025 року, грн/га

Джерело: побудовано автором за даними: [48]

Капітальні інвестиції бізнес-суб'єктів постають одним з ключових інструментів стратегічного ризик-менеджменту завдяки потужному потенціалу модернізації виробничо-технологічної бази, підвищення продуктивності ресурсів, диверсифікації господарської діяльності, зниження виробничих і кліматичних ризиків агробізнесу, зміцнення фінансової стійкості підприємств. Як інструмент стратегічного управління ризиками, інвестиції змінюють архітектуру агровиробничої системи: підвищують автономність енергозабезпечення, розширюють можливості зберігання, сушіння та первинної переробки, скорочують критичну залежність від зовнішньої логістики, підсилюють контроль за ресурсами, формують резерв технологічної маневреності підприємств. Нарощування обсягів вкладень у сучасну сільськогосподарську техніку, точне землеробство, енергоефективні та альтернативні енергорішення сприяє формуванню ризикостійкості аграрних

бізнес-моделей за умов імплементації принципів сталого розвитку. За стратегічних орієнтирів розвитку аграрних формувань України капітальні інвестиції забезпечують не тільки традиційне економічне відтворення, а й подвійний довгостроковий ефект: сприяють підвищенню стійкості до фізичних і воєнних ризиків, забезпечують адаптацію до нової регуляторної та ринкової логіки, пов'язаної з євроінтеграцією, кліматичними вимогами, ресурсоефективністю, екологічними і соціальними стандартами та «зеленими» ризиками сільськогосподарської діяльності.

Результати аналізу показують, що максимальну питому вагу у структурі капітальних інвестицій українських агропідприємств за сучасних умов займають вкладення у машини та обладнання: у великих компаніях вона дорівнює 55,1%, у середніх – 61,3%, малих – 82,3%. Як стратегічний інструмент ризик-менеджменту, капітальні інвестиції здебільшого використовують великі агрокомпанії, які надають пріоритет модернізації машин та обладнання та нематеріальним активами і таким чином, мінімізують виклики сталого розвитку (рис. 2.10). У найменшій мірі орієнтовані на довгострокову перспективу управління господарською діяльністю, та, відповідно зниження господарських ризиків, малі агроформування – їх капітальні інвестиції спрямовані на забезпечення поточної діяльності у короткостроковому періоді.

Забезпечуючи модернізацію виробничо-технологічної бази аграрних підприємств на нових засадах, капітальні інвестиції створюють необхідні передумови для підвищення адаптивності агробізнесу до зовнішніх та внутрішніх ризиків, формуючи структурні можливості для диверсифікації господарської діяльності. У корпоративній системі стратегічного ризик-менеджменту агропідприємств інвестиції та диверсифікація господарської діяльності формують взаємопов'язаний інструментарій управління ризиками: інвестиції забезпечують ресурсну та технологічну базу для трансформації бізнес-моделі, диверсифікація виступає практичним механізмом підвищення її економічної стійкості, стабільності доходів та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

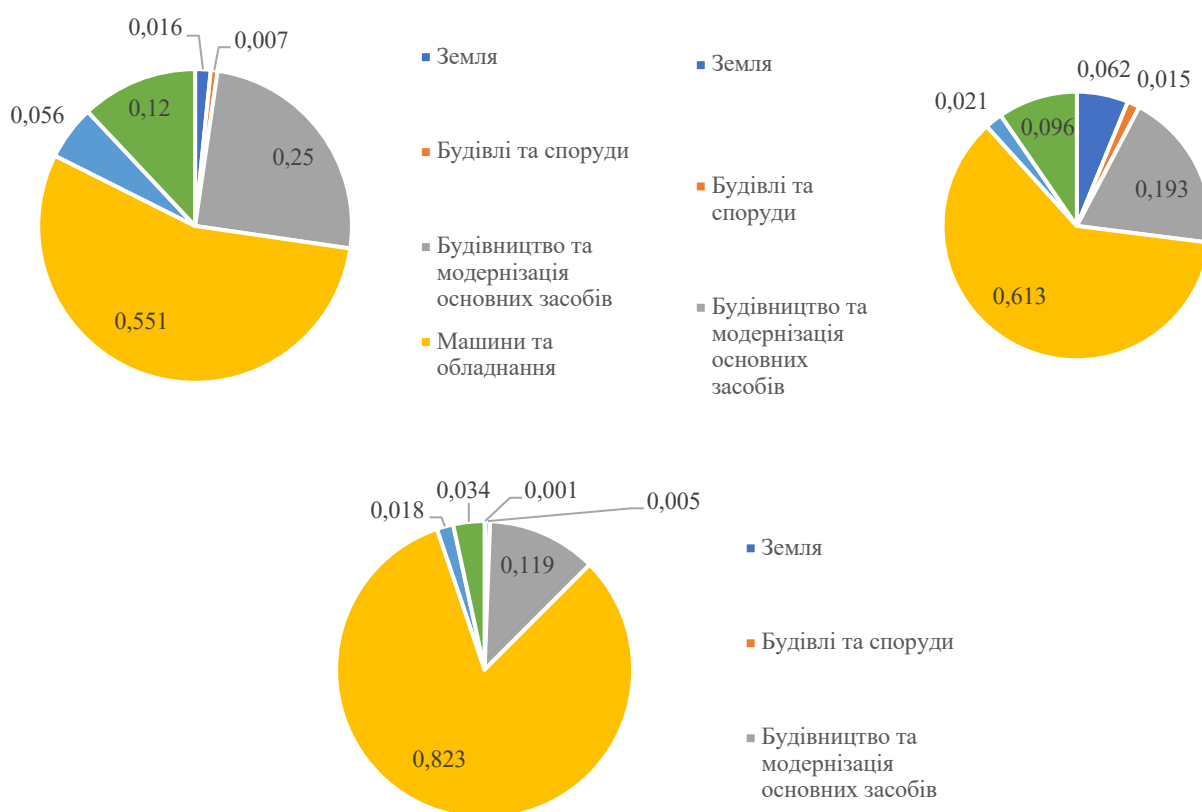


Рис. 2.10. Структура капітальних інвестицій аграрних підприємств України за 2024 рік, % (відповідно: великі, середні, малі підприємства)

Джерело: побудовано автором за даними: [49]

У світовій практиці (OECD, FAO, світовий банк) значного поширення набула модель оцінювання ступеня диверсифікації виробництва за структурою доданої вартості. [208, 198]. За такого методичного підходу, як економічний індикатор різноманіття та зниження ступеня виробничих ризиків, диверсифікація відображає реальний внесок кожного виду діяльності у створення економічного результату, відображає структуру економічної спеціалізації підприємства, дозволяє оцінити ступінь залежності них та тісно із формуванням прибутку та фінансової стійкості.

Отримані результати (табл. 2.16) свідчать про суттєву диференціацію рівня диверсифікації господарської діяльності аграрних підприємств залежно від масштабів їх функціонування.

Таблиця 2.16.

Структура доданої вартості аграрних підприємств України

Види господарської діяльності	Частка доданої вартості, %		
	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2023 рік			
Вирощування зернових та зернобобових культур	35,3	75,4	87,3
Вирощування баштанних культур та бульбоплодів	-	3,3	1,2
Вирощування винограду	-	0,2	0,2
Вирощування фруктів та ягід	-	1,3	1,6
Тваринництво	25,6	12,9	3,9
у т.ч. молочне скотарство	-	6,7	1,3
Інші види діяльності	39,1	6,9	5,8

Джерело: розраховано автором за даними: [36]

Найвищий рівень диверсифікації господарської діяльності притаманний великим агрокомпаніям, у структурі виробництва яких відносно збалансовані основні галузі: близько 35% приходить на зернове господарство, 25,6% - на тваринницькі галузі та 39% - на інші види виробництва. Така структура, у цілому, відповідає принципам стратегічного управління ризиками агробізнесу, а диверсифікація, як інструмент, виконує функцію розподілу та взаємної компенсації ризиків господарської діяльності. Поєднання рослинницьких і тваринницьких галузей виступає як стабілізатор доходів у періоди несприятливої цінової кон'юнктури окремих агроринків та внутрішній механізм її страхувальної взаємодії різних видів діяльності, що підвищує загальну ризикостійкість великого агробізнесу.

Найменш диверсифікованими за сучасних умов є малі агробізнес-суб'єкти, господарська діяльність яких на 87% сконцентрована на виробництві господарських культур. Їх монопродуктова (переважно зернова) спеціалізація сама формує ризики високої залежності від виробничих, кліматичних та ринкових загроз та є ефективною за умов короткострокових орієнтирів функціонування на ринку. Таким чином, за сучасних розвитку агробізнесу в Україні диверсифікація господарської діяльності, як стратегічний інструмент

ризик-менеджменту, застосовується, у більшій мірі великими агрохолдингами. Для малих та середніх агропідприємств зростає актуальність формування інвестиційних та організаційно-економічних передумов для поступового розширення портфелю видів діяльності, що розширює їх доступ до ширших агропродовольчих ланцюгів створення вартості та створює можливості зниження ризикованості бізнесу.

Можливості адаптації до ринкового середовища та потенціал забезпечення довгострокової стійкості господарської діяльності за будь-яких бізнес-моделей опосередковується витратами. У короткостроковій перспективі витрати надають можливість українським агропідприємствам нівелювати ризики порушення логістичних ланцюгів, нестабільності енергопостачання, зростання вартості ресурсів, дефіциту кадрів та пошкодження агропродовольчої інфраструктури. [75]

У довгостроковому періоді витрати набувають характеру інвестицій у довгострокову стійкість агровиробничої системи - за рахунок вкладень відновлення родючості ґрунтів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення енергоефективності виробництва, використання точного землеробства та зниження негативного впливу на довкілля [122]. З позицій ризик-менеджменту ключове значення має не лише загальний обсяг витрат, а насамперед їх структура, яка відображає пріоритети розвитку бізнес-суб'єктів.

Зміни структури витрат українських агропідприємств характеризуються наступними основними тенденціями: скорочується частка матеріальних витрат (з 80,6% у 20214 році до 78% у 2024 році), що формує передумови зниження ступеня матеріаломісткості виробництва, зростає частка постійних витрат, зокрема на амортизацію (відповідно з 5,2% до 8,2%) та частка витрат на оплату праці із відрахуваннями на соціальні заходи. Поступова трансформація структури операційних витрат агропідприємств супроводжуються позитивними трендами перевищення темпів росту доходу та чистого прибутку над темпами зростання витрат (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Співвідношення темпів росту витрат, доходів та чистого прибутку аграрних підприємств України, %

Джерело: побудовано автором за даними: [30]

З позицій стратегічного ризик-агроменеджменту такі тенденції свідчать про прояв ефективної адаптаційної та анти-ризикової поведінки агроформувань у нестабільному ринковому середовищі. Основною причиною постає переорієнтація значної частини аграрного бізнесу України на високомаржинальні види продукції (зерно, насіння соняшнику, ріпаку), які мають традиційно високий попит на ринках та забезпечують відносно стабільні знаходження доходів і прибутків. У контексті сучасних реалій перевищення темпів зростання рентабельності над ростом витрат є також результатом точкової інтенсифікації виробничих процесів (рослинництво) та їх адаптацією до обмежень воєнного періоду.

Витрати є ключовим елементом стратегічного аграрного управління та відіграють провідну роль у обґрунтуванні комплексу заходів з превентивного і проактивного захисту бізнесу від ринкових ризиків і загроз. З метою проведення комплексної оцінки ролі витрат у системі стратегічного ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств запропоновано доповнити існуючий методичний базис інтегральним показником ризикостійкості витрат, який характеризує здатність витратної структури агропідприємства

забезпечувати адаптивність виробничої системи до змін зовнішнього середовища. Такий підхід, на думку авторів, дозволяє оцінити ступінь чутливості підприємства до виробничих, ресурсних і ринкових ризиків та визначити роль витратної політики у формуванні економічної стійкості аграрного бізнесу.

Розрахунок інтегрального показника ризикостійкості витрат (risk-resilience of cost structure, RRCS) пропонується проводити за формулою:

$$RRCS = \frac{K_1 + (1 - K_2) + (1 - K_3) + K_4}{4}, \text{ де (2.3)}$$

K_1 – гнучкість витрат (коефіцієнт відношення змінних витрат до суми загальних витрат);

K_2 – витратомісткість виробництва (коефіцієнт відношення сукупних операційних витрат до доходу від реалізації);

K_3 – ресурсна залежність (коефіцієнт відношення матеріальних витрат до сукупних операційних витрат);

K_4 – амортизаційна стійкість (коефіцієнт відношення величини амортизації до загальної величини операційних витрат).

Відповідні розрахунки складових індексу наведені у Додатку Д.

Для інтерпретації значень отриманих результатів розрахунку інтегрального індексу ризикостійкості витрат за авторським підходом, запропонована наступна шкала оцінювання: 0 – 0,3 – низький рівень ризикостійкості; 0,31-0,6 – середній рівень ризикостійкості; 0,61-0,8 – достатній рівень; 0,81 – 1,0 – високий рівень ризикостійкості витрат аграрних підприємств. Отримані результати представлені у таблиці 2.17.

Як свідчать розрахунки, найвищий рівень ризикостійкості витратної структури мають малі агроформування (0,35-0,33). Зокрема, малий агробізнес виявився спроможним забезпечити максимальну адаптацію операційних витрат до викликів воєнного стану економіки, що стало результатом більш низької

витратомісткості сільськогосподарського виробництва, низьким рівнем диверсифікації виробничої діяльності, нижчим рівнем залежності від масштабних ресурсним витрат та відносно стабільною їх структурою.

Таблиця 2.17.

Динаміка інтегрального індексу ризикостійкості витрат аграрних підприємств України (RRCS)

Роки	Значення індексу RRCS		
	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2020	0,33	0,34	0,35
2021	0,23	0,31	0,32
2022	0,22	0,31	0,33
2023	0,11	0,27	0,30
2024	0,01	0,27	0,33

Джерело: авторські розрахунки

Витрата модель малих агробізнес-структур, яка орієнтована на короткостроковий розвиток бізнесу за умов війни виявилась найбільш адаптивною та стійкою до шоків змін зовнішнього середовища. Середнім рівнем збалансованості характеризується витратна модель агробізнесу середніх сільськогосподарських підприємств. Інтегральний індекс у межах 0,34-0,27 свідчить про зростання ступеня залежності виробництва від розміру і структурних змін витрат та відповідає середньому рівню ризикостійкості. Низьким рівнем визначається ступень ризикостійкості за витратами у великих агрокомпаніях, що свідчить про підвищення витратомісткості агровиробництва, що формує короткострокові ризики зниження рентабельності діяльності. Разом з цим, збільшуючи поточні витрати у оновлення матеріально-технічної бази, великі агропідприємства одночасно знижують довгострокові ризики матеріаломісткості, енергомісткості виробництва та ризики переходу до сталих способів ведення бізнесу. Таким чином, отримані дослідження окреслюють пріоритети подальшого розвитку аграрного бізнесу за умов післявоєнного відновлення аграрної сфери національної економіки.

Отримані результати, що свідчать про випереджальне зростання виручки та прибутку порівняно з витратами, підтверджують наявність у вітчизняних агропідприємств певного запасу фінансової стійкості та здатності до адаптації в умовах високої невизначеності. Водночас така позитивна динаміка не нівелює, а лише частково компенсує вплив системних ризиків аграрного виробництва, які в сучасних умовах мають комплексний і багаторівневий характер - від кліматичних і виробничих до ринкових, логістичних та інституційних. Недостатність внутрішніх інструментів управління ризиками агробізнесу вимагає їх доповнення зовнішніми, здатними перетворювати фактори невизначеності у керовані фінансові параметри на основі компенсації збитків та стабілізації грошових потоків. Одним з найбільш відомих та актуальних з них у світовій практиці постає агрострахування. Діючий механізм державної підтримки агрострахування відповідно до Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» спрямований на створення інклюзивних умов доступу аграріїв до страхових послуг, відмову від неефективних інституційних посередників та формування прямої взаємодії зі страховиками через цифровий інструментарій. Як обґрунтовано зазначають вчені, агрострахування в сучасній моделі українського агробізнесу покликане виконувати функцію інституціоналізованого механізму фінансового трансферу ризиків [125]. Запровадження державної співфінансованої моделі (компенсація до 60% страхових премій) фактично знижує бар'єри участі аграріїв у страхових схемах та перетворює його з додаткових витрат у економічно виправданий елемент ризик-стратегії агроформувань. Поряд з цим, обмеженнями на даний час постають можливості державного бюджету що відшкодування страхових премій, вузький перелік стандартизованих страхових продуктів та страхових компаній, які мають право на страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою (АТ «СК Інго», ПАТ «Страхова компанія Універсальна», ПАТ «СК «ВУСО», ПАТ СК «АРКС», ПАТ СК «ПЗУ Україна» [98]. Незважаючи на існуючі недоліки вітчизняного ринку агрострахування,

його обсяги зростають разом із збільшенням площі застрахованих сільгоспугідь, яка у 2024 році склала 2700 тис га (рис. 2.11).

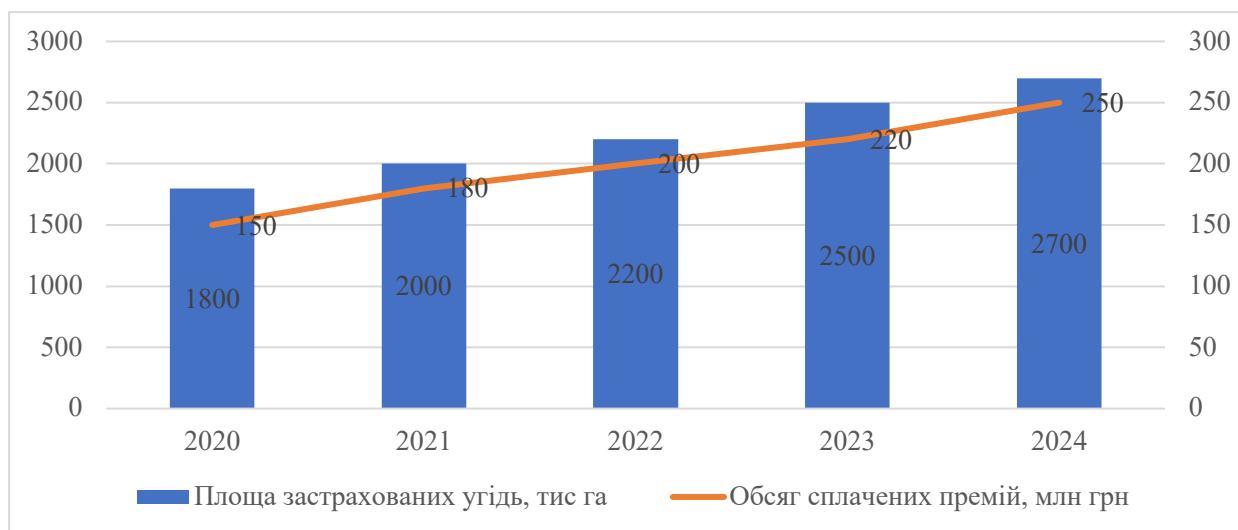


Рис. 2.11. Обсяги агрострахування в Україні

Джерело: побудовано автором за даними: [27]

У європейській практиці практика агрострахування представлена багатьма дієвими механізмами, серед яких найбільше поширення отримали традиційна практика, індексне-, мікροстрахування, взаємного страхування на засадах державно-приватного партнерства [14, 169]. Враховуючи цей досвід, аграрне страхування в Україні доцільно розглядати як перспективний комплементарний інструмент системи стратегічного ризик-менеджменту, який забезпечує фінансову стабілізацію агробізнесу, але потребує подальшої інституційної та фінансової інтенсифікації для повноцінної реалізації свого потенціалу.

Сукупність економічних інструментів управління ризиками українських аграрних підприємств – інвестиції, диверсифікація, витрати, агрострахування, за сучасних реалій формують базис традиційного інструментарію системи стратегічного ризик-менеджменту. За умов дії зовнішніх шоків та загострення конкурентної боротьби на принципово нових засадах сталого розвитку і зелених трансформацій агробізнесу, їх набір може виявитись недостатнім для забезпечення його існування у стратегічній перспективі та створення довгострокових конкурентних переваг. Виключним та пріоритетним інструментом за таких реалій постають інновації, які формують нову доктрину

сільськогосподарського виробництва, забезпечуючи безпеку стратегічної системи агроменеджменту від ризиків ринкової конкуренції, екологічних трансформацій [175]. Завдяки властивому потужному потенціалу здобуття стійких конкурентних переваг, інновації забезпечують структурну трансформацію ризиків, переводячи їх із категорії неконтрольованих у частково керовані, одночасно формуючи додаткову вартість і підвищуючи маржинальність виробництва. У стратегічній площині інновації слід розглядати як ключовий інструмент стратегічного ризик-менеджменту, що поєднує превентивний, адаптивний і компенсаторний механізми впливу на ризики та забезпечує формування довгострокової ризикостійкості аграрних підприємств в умовах структурної нестабільності економічного середовища.

Погоджуючись з визначальною роллю інновацій у діяльності бізнес-суб'єктів аграрної сфери, науковці працюють над усуненням ключових проблемних аспектів, що стримують їх імплементацію у практичну діяльність: обмеженість фінансових ресурсів та високий рівень інвестиційних ризиків, недостатній рівень інституційної та державної фінансової підтримки інновацій, фрагментарність розвитку інноваційної інфраструктури, структурна асиметрія аграрного сектору та відсутність інклюзивного доступу до ринку інноваційних продуктів для малих та мікро агробізнес-суб'єктів [47, 46, 20].

Ці та інші проблемні аспекти привели до поступового скорочення частки аграрної сфери у загальному обсязі витрат на НДДКР у розрізі видів економічної діяльності. Загальний розмір витрат на інноваційні розробки агропідприємств у 2024 році склав 54,4 млн грн, що становить 0,19% у їх структурі по національній економіці. Частка наукового персоналу галузі за період 2021-2024 роки скоротилась з 0,35% до 0,26%. Недостатній обсяг фінансування розробки нових інноваційних рішень і продуктів у сільському господарстві створює найбільш загрозливі для довгостроково конкурентного розвитку галузі ризики. Ключовою проблемою такого становища є дефіцит і зміна пріоритетів державного бюджету та обмеженість власного фінансового потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів. Як засвідчують дані Державної

статистики України, близько 92% у структурі інноваційних витрат підприємств агропродовольчого сектору становлять власні кошти суб'єктів господарювання. При цьому системно зменшується частка витрат державного бюджету (0,7%) та зростає частка витрат, що фінансуються за рахунок кредитних ресурсів (7,0%).

Незважаючи на ці виклики, на сьогодні ринок агроінновацій займає малу частку у світовому масштабі (1,3%), проте є одним з найбільш перспективних та динамічно розвиваючихся. В Україні сьогодні він представлений сучасними продуктами програмного забезпечення для управління кліматичними і біологічними ризиками агровиробництва, дронами, smart-системами зрошення, штучним інтелектом, інструментами IoT моніторингом і прогнозою аналітики даних. [205]. Серед найбільш інноваційних агрокомпаній України відокремлюються великі агрохолдинги, серед яких: ПРАТ «МХП», ТОВ «Кернл-Трейд», ТОВ СП «Нібулон», АХ «Астарта-Київ», ТОВ «ІМК» [124].

Активна фаза військового конфлікту, що розпочалась в Україні у 2022 році суттєво трансформувала інструментарій ризик-менеджменту у системі стратегічного управління розвитком агропідприємств. Ризиковий профіль галузі зазнав трансформацій з переважно ринково-виробничого у формат багаторівневої воєнно-економічної нестабільності, а економічні і виробничі ризики бізнесу доповнилися багаторівневими екзогенними загрозами. За цих умов інструментарій ризик-менеджменту агропідприємств набуває стратегічно адаптивного характеру. Центральна увага управління зміщується від мінімізації окремих операційних ризиків до забезпечення стійкості, безперервності діяльності та здатності підприємства швидко відновлюватися після шоків. Ключового значення набувають сценарне планування, диверсифікація виробництва і каналів збуту, резервування ліквідності, багатоканальна логістика, гнучке управління земельним банком, цифровий моніторинг ресурсів, а також створення організаційних механізмів антикризового реагування.

На перший план за сучасних реалій аграрного бізнесу в Україні виходять ризики фізичного знищення активів, мінування земель, руйнування логістики,

енергетичних перебоїв, кадрових втрат, звуження експортних каналів і зростання трансакційних витрат, які підтверджують оцінки світових організацій, серед яких ООН, FAO, Світового банку.

За результатами Світового банку загальна величина пошкоджень, яких зазнав аграрний сектор України станом на кінець 20214 року оцінюється у суму 11,2 млрд дол США, загальний розмір втрат – 72,7 млрд дол США (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Обсяги втрат сільського господарства України внаслідок військового конфлікту (2024р.)

Показники	Обсяг пошкоджень, млрд дол США	Обсяг втрат, млрд дол США	Потреба у відновленні, млрд дол США
Сільське господарство	11,2	72,7	55,4
Національна економіка - всього	176,1	588,8	523,6
Частка сільського господарства у загальному розмірі витрат, %	39,0	24,8	41,7
Частка сільського господарства у реальному секторі, %	6,3	12,3	10,6

Джерело: складено автором за даними: [204]

Суттєвими є втрати аграрної сфери у складі збитків реального сектору національної економіки – у сукупності вони становлять 63,8% із загальною плановою потребою у відшкодуванні 55,4 млрд дол США. За оцінкою KSE, непрямі втрати агросектору оцінюються як 82 млрд дол втраченого доходу та 33,5 млрд грн недоотриманої доданої вартості галузі [91].

Відновлення аграрної сфери України у поствоєнний період та реагування на ризики сьогодення потребують використання дієвих інструментів стратегічного ризик-менеджменту, здатних забезпечити своєчасну ідентифікацію, моніторинг та прогнозування ризиків на основі обробки великих масивів даних. Одним з таких інструментів постає цифровізація. Як об’єктивно зауважують Мандич О.В., Бабко Н.М. та Устік Т.В., цифрові технології сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, диверсифікації каналів збуту та зниженню залежності від людського фактору, що є критично важливим для агробізнесу у контексті воєнних та

післявоєнних викликів [80]. Цифровізація виступає платформою синхронізації інших інструментів ризик-менеджменту, забезпечуючи їх узгоджене функціонування у межах єдиної системи стратегічного управління, орієнтованої на підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Сільське господарство є однією з найбільш динамічно розвиваючихся галузей національної економіки. Кількість агроформувань, що застосовують цифрові рішення у своїй господарській діяльності, постійно збільшується разом із обсягом інвестиційних потоків у цифровий агробізнес. Як результат, індекс цифрових трансформації агросфери за останні роки швидко зростає та у 2024 році досягнув 50% (рис. 2.12).

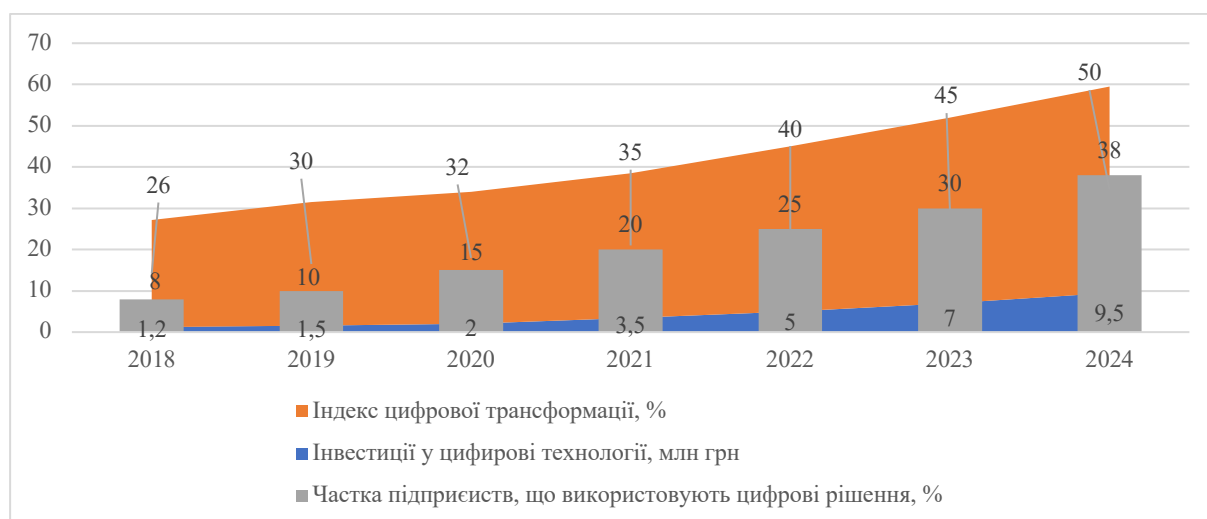


Рис. 2.12. Сучасний стан цифровізації аграрної сфери України

Джерело: побудовано автором за даними: [115]

Виключне значення цифрові інструменти мають у контексті адаптації агробізнесу до ризиків сталого розвитку і «зелених» трансформацій [213], врахування яких є неодмінним параметром зміцнення стратегічної системи ризик-менеджменту українських агроформувань.

Таблиця 2.19.

Оцінка стану відповідності інструментарію ризик-менеджменту стратегічного управління розвитком аграрних підприємств
умовам війни та післявоєнного відновлення

Інструмент ризик-менеджменту	Характер відповідності потребам стратегічного ризик-менеджменту	Переваги інструменту	Основні обмеження	Узагальнена оцінка
Інвестування	Частково відкладена, але критично необхідна відповідність	Формує основу довгострокової стійкості та відновлення- забезпечує технологічну адаптацію- підвищує стратегічну гнучкість у майбутньому	Висока невизначеність і ризик втрати активів- обмежений доступ до капіталу- низька інвестиційна активність у короткостроковому періоді	Середня (з тенденцією до зростання у поствоєнний період)
Диверсифікація діяльності	Висока відповідність умовам нестабільності	Ефективно знижує концентрацію ризиків- забезпечує адаптацію до розривів логістики та ринків- підвищує стійкість доходів	Ресурсна обмеженість підприємств- ускладнення управління- зниження ефективності при надмірній диверсифікації	Висока
Агροстрахування	Обмежена відповідність реальним ризикам війни	Частково компенсує виробничі та кліматичні ризики- підвищує фінансову передбачуваність	Практична відсутність покриття воєнних ризиків- слабкий розвиток страхового ринку- висока вартість та низька доступність	Низька
Управління витратами (ризикостійкість витрат)	Максимально релевантна короткостроковим потребам виживання	Забезпечує ліквідність і платоспроможність, дозволяє швидко адаптувати діяльність, формує фінансову стійкість у кризі	Обмежує інвестиційний розвиток- має переважно короткостроковий ефект- ризик втрати потенціалу зростання	Висока (антикризова домінанта)
Інновації	Висока стратегічна відповідність у контексті обмеженого потенціалу реалізації	Підвищують ресурсну ефективність і автономність- знижують залежність від зовнішніх факторів- формують довгострокову конкурентоспроможність	Дефіцит фінансування- високі ризики впровадження в умовах війни- інституційні та інфраструктурні бар'єри	Висока (з реалізаційними обмеженнями)
Цифровізація	Системоутворююча відповідність (інформаційно-аналітичний базис управління ризиками)	Забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків, підвищує точність прогнозування та сценарного аналізу, оптимізує управління ресурсами та логістикою, знижує операційні та кадрові ризики	Потребує інвестицій і цифрових компетенцій, нерівномірна доступність технологій, кіберризики та залежність від інфраструктури	Висока (інтегруючий інструмент)

Джерело: авторська розробка

Комплексна економічна оцінка сучасного інструментарію системи ризик-менеджменту аграрних підприємств України продемонструвала їх асиметричний характер та часткову відповідність потребам стратегічного управління (табл. 2.19), зокрема: 1) домінуючого значення набувають інструменти короткострокової фінансової стабілізації та адаптації (управління витратами, диверсифікація); 2) інвестування та інновації, незважаючи на їх критичну стратегічну важливість, реалізуються з обмеженим потенціалом продуктивності через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища розвитку агробізнесу; 3) агрострахування демонструє низьку відповідність сучасному профілю ризиків, що зумовлює необхідність його подальшої інституційної та фінансової підтримки. У цілому, ефективність системи стратегічного ризик-менеджменту визначається не окремими інструментами, а їх збалансованою комбінацією, здатною одночасно забезпечувати виживання, адаптацію та відновлення аграрного виробництва.

Проведений аналіз ресурсної безпеки агровиробництва та комплексна оцінка фінансових ризиків засвідчили, що функціонування аграрних підприємств України відбувається в умовах багатовимірної невизначеності, сформованої поєднанням воєнних загроз і структурних трансформацій, пов'язаних із переходом до сталого розвитку та євроінтеграційними процесами. За таких реалій традиційні підходи до управління ризиками виявляються недостатньо ефективними, з огляду на їх фрагментарний і переважно реактивний характер. У зв'язку з цим виникає доцільність формування інтегрованої системи стратегічного ризик-менеджменту, орієнтованої на забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності та відновлюваності аграрних підприємств.

Її ефективність визначатиметься здатністю поєднувати антикризові інструменти короткострокової стабілізації з інструментами стратегічного розвитку, включаючи інвестування, інновації та цифровізацію, що забезпечують модернізацію та підвищення конкурентоспроможності. Удосконалення системи стратегічного управління ризиками виступає

ключовою передумовою забезпечення економічної життєздатності аграрних підприємств та їх здатності до сталого розвитку в умовах воєнної нестабільності й подальшої трансформації економіки України.

Висновки до розділу 2

Оцінка сучасних реалій функціонування аграрних підприємств показала, що сучасне бізнес-середовище характеризується наявністю значної кількості викликів і загроз, для нівелювання яких система стратегічного управління має набувати нових кількісних і якісних параметрів. Економічним базисом забезпечення стабільності розвитку агропідприємств постає їх виробничо-ресурсний потенціал.

Результати досліджень продемонстрували, що наслідки військового конфлікту призвели до зменшення кількості сільськогосподарських підприємств, загальна чисельність яких за 2021-2024 роки скоротилась на 17; і склала 58,7 тис од. Ключовим ризиком діяльності підприємств агросфери став ризик втрати головного стратегічного активу – земельних угідь, з яких недоступна площа становить 8,9-15,8 тис га. Найбільша частина агропідприємств має у розпорядженні площі сільгоспугідь розміром 100-500 га.

Суттєві ризики формування ресурсного потенціалу агропідприємств акумулюються у сфері матеріально-технічного і кадрового забезпечення. Рівень придатності основного капіталу у сільському господарстві знизився до 53,2% поряд із загальним зниженням рівня забезпеченості агроформувань машино-тракторним парком. Стратегічні ризики подальшого розвитку агробізнесу пов'язані з постійно зростаючим кадровим дефіцитом галузі - частка зайнятих у сільському господарстві за останні десять років зменшилась на 28,1% і склала 451,9 тис осіб.

Оцінка рівня забезпеченості агропідприємств ресурсним потенціалом засвідчила зростання його показників, незважаючи на макроекономічні ризики агробізнесу на наслідки військового конфлікту. Середньостатистичне агропідприємство має у розпорядженні 922 га площі сільгоспугідь, у т.ч. 732 ріллі, 7 найманих працівників, 7,2 млн основних та 19,6 млн грн оборотних активів. Вартість сукупного авансованого капіталу агропідприємств за кризовий період 2022-2024 років зросла на 54,5% та склала у середньому 29,3 млн грн.

Підвищення ступеня ризикованості господарської діяльності агроструктур на сучасному етапі об'єктивно призвело до перерозподілу ресурсів, оптимізації структури активів та зростання рівня ресурсного забезпечення. Характерними особливостями таких трансформацій стало поступове посилення процесів концентрації ресурсів та масштабізації агробізнесу. Результати аналізу ступеня зосередження ресурсного потенціалу аграрних підприємств за допомогою коефіцієнту концентрації Герфіндаля-Хіршмана засвідчили зростання частки аграрного капіталу у великих та середніх агропідприємствах – відповідно до 20% та 38,5%. Підвищення ступеня акумулювання ресурсного потенціалу у крупних агрокомпаніях супроводжуються сталими трендами збільшення ролі і частки великого агробізнесу у валовому виробництві з 13,3 до 22,4%, реалізованої продукції – з 12,5% до 22,9% та частки доданої вартості – з 10,3% до 19,5% за 2021-2024 роки.

Ризики військового конфлікту при скороченні ресурсного потенціалу позначились на обсягах виробничого потенціал українського аграрного сектору. За період 2021-2024 років виробництво зерна в Україні скоротилось на 40% (до 44,6 млн тон), насіння соняшнику – на 33,6% - до 9442,7 тис тон. Незважаючи на позитивну тенденцію певного відновлення ключових вартісних показників обсягів виробництва, вітчизняне сільське господарство не змогло відновити втрачені позиції. У 2024 році скорочення вартості виробленої продукції по відношенню до 2021 року становило 15,7%, доданої вартості галузі – 41,9%, вартості реалізованої продукції – 5,9%.

Ці тенденції супроводжувались також зниженням рівня економічної ефективності використання ресурсного потенціалу - за роки війни рівень ефективності використання авансованого та власного капіталу знизився у два рази (0,12 грн та 0,31 грн операційного доходу відповідно), на 32,1% знизилась річна продуктивність праці, на 31,4% - рівень капіталовіддачі. Незважаючи на ці виклики, сільське господарство продемонструвало високу ступень міцності та стабільності розвитку - рівень рентабельності діяльності агропідприємств склав 17,7% у порівнянні з середніми показниками прибутковості у цілому по національній економіці – 5,8%.

Доведено, що ключовою передумовою ефективного функціонування стратегічної системи ризик-менеджменту агропідприємств є забезпечення їх фінансової стійкості, рівень якої формує економічну основу спроможності ефективно реагувати на ризики за умов безперервності виробничого процесу та стабільності фінансових результатів. Військові та макроекономічні шоки початку 2022 року знизили ступень фінансової стійкості агроформувань із наступним відновленням до довоєнного значення. Найбільш стабільними та стійкими за фінансовими індикаторами виявились середні за розмірами агропідприємства. Найнижчий рівень продемонстрували бізнес-структури великого агробізнесу.

Всі аграрні підприємства продемонстрували відновлення рівня ліквідності і платоспроможності - можливість покриття поточних зобов'язань у великих підприємствах склала 1,93, середніх – 2,0, малих – 1, 87. Позитивну тенденцію зростання також продемонстрували індикатори активності аграрного бізнесу – найвища швидкість обертання капіталу притаманна діяльності середніх агропідприємств. Найвищий рівень рентабельності сільськогосподарської діяльності властивий малим агропідприємствам – 19,2%, для середніх – 17,6%, великих – 15,5%. Оцінка ризиків потенційного банкрутства засвідчила високий рівень адаптивності та гнучкості агропідприємств України до викликів політичного і економічного середовища.

Післявоєнне відновлення та адаптація системи стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств до викликів бізнесу вимагає розширення інструментарію управління ризиками, у складі якого, крім фінансової архітектури, слід виділити: диверсифікацію, масштабування, інвестиції, інновації, витрати, цифровізація.

Дослідження показали, що обсяги інвестиційних потоків у сільське господарство за період 2021-2024 років збільшились з 69,9 до 80,6 млрд грн за відносно стабільної частки галузі 12,8-13,3%. У розрахунку на одне середнє агропідприємство приходить близько 1393 тис грн залучених інвестиційних коштів за відповідного рівня їх рентабельності 204%. Як стратегічний інструмент ризик-менеджменту, капітальні інвестиції здебільшого використовують великі агрокомпанії, які надають пріоритет модернізації машин та обладнання та нематеріальним активами і таким чином, мінімізують виклики сталого розвитку. Крупні агрохолдинги визначаються також найвищим рівнем диверсифікації господарської діяльності та мінімальними ризиками розбалансованості структури виробництва.

Оцінка загального рівня ризикостійкості агропідприємств за витратами засвідчила максимальний потенціал адаптації операційних витрат до викликів воєнного стану економіки серед малих бізнес-суб'єктів. Поряд з цим, їх діяльність характеризується короткостроковими фінансово-економічними пріоритетами та підвищеним ступенем ризикованості у довгостроковій перспективі.

Використання інструментарію ризик-менеджменту у системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств у першу чергу, має бути спрямовано на подолання наслідків військового конфлікту та зниження його ризиків. Як показали проведені дослідження, загальний розмір втрат та пошкоджень у сільському господарстві України оцінюється у розмірі 83,9 млрд дол США за потреби у відновленні в обсязі 55,4 млрд дол США.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування стратегій ризик-орієнтованого управління діяльністю аграрних бізнес-суб'єктів

Виключний рівень екзогенної нестабільності політичного та економічного середовища України, що визначається сучасними реаліями, об'єктивно призводить до необхідності перегляду і трансформації існуючих підходів до стратегічного управління діяльністю бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Класичні парадигми стратегічного менеджменту за умов зростаючих ризиків руйнування логістичних ланцюгів, обмеженості доступу до ресурсів та орієнтованих за максимізацію прибутковості, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись сучасним концепціям забезпечення стійкої конкурентоспроможності через нівелювання реальних і потенційних загроз.

Стратегічний вектор ризико-орієнтованого підходу до агроменеджменту надає можливості імплементації процедур оцінки складових нестабільного бізнес-середовища у процеси прийняття управлінських рішень, перетворюючи ризики з викликів на джерело можливостей та перспектив підвищення ефективності бізнесу. Для підприємств аграрної сфери стратегічне ризик-орієнтоване управління формує фундамент їхньої фінансово-економічної безпеки, інструментарій подальшої інтеграції у європейський економічний простір та потенціал здобуття довгострокових конкурентних переваг на засадах екологічної стійкості і сталого розвитку.

Детермінація концептуального змісту стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктів репрезентується через комплексну систему дій, що синергійно спрямовані на ідентифікацію, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків

для забезпечення їх стабільного розвитку [96]. Сучасне стратегічне управління ризиками базується на принципах цілісного погляду на ризики, їх взаємозалежності та здатності впливати на вартість бізнесу у довгостроковій перспективі [141]. У науково-практичній площині ризик-орієнтоване стратегічне управління набуває системного характеру через врахування наступних ключових пріоритетів діяльності господарюючих суб'єктів: 1) як пом'якшення та нівелювання ризиків, що призводить до підвищення конкурентоспроможності [6]; 2) як зміцнення фінансового стану та нарощування потенціалу прибутковості бізнесу у довгостроковій перспективі [95]; 3) як засіб досягнення фінансово-економічної безпеки на різних рівнях управління [8]; 4) як спосіб економічних трансформацій бізнесу й управління, зумовлених системними змінами бізнес-середовища [112, 39]; 5) як засіб успішного досягнення цілей сталого розвитку бізнесу та здобуття стійких конкурентних переваг на основі екологічних та соціальних цінностей (у контексті ESG управління) [12].

За результатами компаративного аналізу Аберніхіною І. було виділено п'ять основних етапів еволюції ризик-орієнтованого управління: класичний (до 1950 років XX сторіччя), етап фінансового управління (1950-1980 роки), інтегрований етап (1990-2000 роки), етап управління ризиками поведінкової економіки (2000-2015 роки) та цифровий етап [141]. Досліджуючи питання становлення ризик-орієнтованого управління українські вчені акцентують наявність системного, процесного, поведінкового, цифрового та інтегрованого підходів до їх імплементації у практичну діяльність [104]. Не заперечуючи таких авторських поглядів, за результатами власної систематизації літературних джерел, нами було виділено наступні науково-методичні підходи до розвитку ризик-орієнтованого стратегічного управління (рис. 3.1).

Сучасні реалії господарського управління формують нову специфіку стратегічного ризик-орієнтованого управління діяльністю бізнес-суб'єктів. Основними чинниками, що визначають його особливості, постають: глобальна цифровізація суспільних процесів, зростання ролі екологічних і соціальних

чинників в управлінні та бізнесі, підвищення та розширення географії геополітичної нестабільності (світові пандемії, військові конфлікти) та ступеня турбулентності зовнішнього середовища.

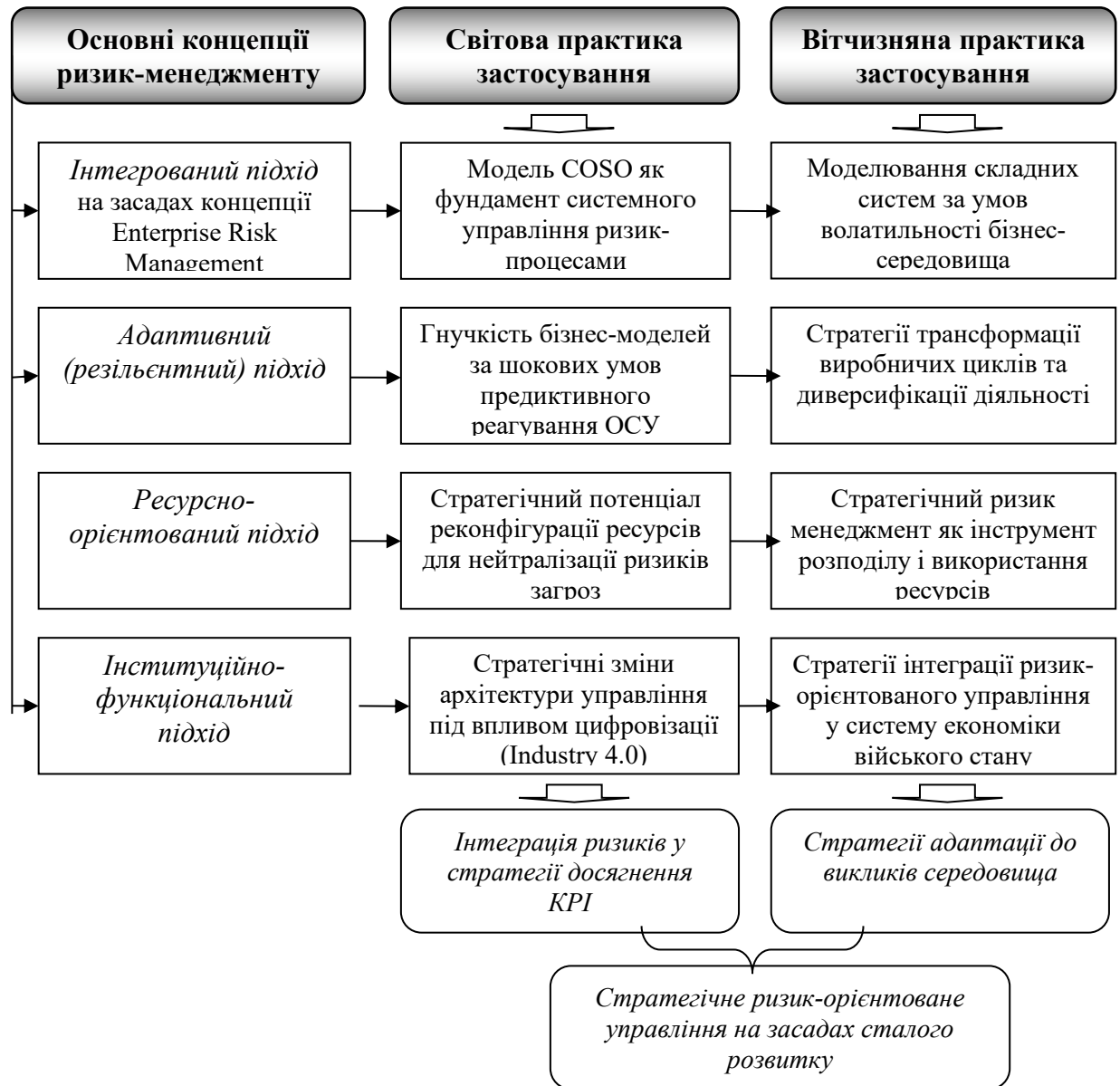


Рис. 3.1. Науково-методичні підходи до побудови стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами

Джерело: складено автором за даними: [162, 165, 194, 137, 104]

Ці фактори значно розширюють існуючу площину ризиків діяльності господарюючих структур та вимагають обґрунтування принципово нових стратегій управління ними.

Обґрунтування стратегій ризик-орієнтованого управління в аграрному секторі України передбачає комплексне врахування сукупності зазначених чинників та особливостей розвитку галузі, зокрема, у контексті умов післявоєнного відновлення та стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки. Площина викликів у агробізнесі вже не обмежується традиційними ризиками ведення сільськогосподарської діяльності та виключними геополітичними ризиками і ризиками багаторічної макроекономічної невизначеності. За умов приєднання України до європейського економічного простору та перспектив здобуття довгострокових конкурентних переваг, традиційні ризики доповнюються викликами, що формують стратегічні курси, зобов'язання за якими взяла на себе Україна, здобуваючи гідне місце на світовому ринку та міжнародному співтоваристві. Такими стратегічними ініціативами є Паризька угода, Європейська зелена угода, Глобальна ініціатива щодо викидів метану (Global Methane Pledge), стратегія ЄС «Від ферми до виделки», стратегія «Бонських викликів», що пов'язана із відновленням деградованих природно-біологічних ресурсів, Конвенції ООН про збереження біологічного різноманіття.

Ці глобальні ініціативи окреслюють стратегічні вектори майбутніх трансформацій вітчизняного сільського господарства і агробізнесу та, відповідно, формують нові умови і виклики для їх розвитку. Вибір стратегій ризик-орієнтованого управління діяльністю українських агропідприємств вже не може ігнорувати світові і європейські тренди та має враховувати довгострокові пріоритети взаємодії екологічних, економічних та соціальних факторів, що визначають потенціал досягнення кліматичної нейтральності і екологічної конкурентоспроможності галузі (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Ключові фактори, що визначають вибір стратегій ризик-орієнтованого управління аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Сукупність цих чинників за сучасних українських реалій управління сільськогосподарською діяльністю, потребує узгодження та синергії із базовим фактором – фактором безпеки ведення агробізнесу. Сьогодні фактор воєнної загрози формує небезпеку у фізично-ресурсній площині, логістичній та фінансовій. За чотири роки ведення військових дій українські аграрні бізнес-структури вже фактично опанували стратегії мінімізації та адаптації геополітичних та макроекономічних ризиків, що передбачає перехід на якісно новий рівень стратегічного управління ризиками – стратегій операційної (виробничо-економічної) стійкості.

Разом з тим, підвищення загального рівня агроменеджменту, який вимушено реагував на безпрецедентні ризики, здебільшого, обмежується короткостроковим часовим характером та на даний час не є детермінованим екологічними ризиками та ризиками кліматичних змін. У оперативній перспективі агроменеджменту, бізнес-суб'єкти мають альтернативу вибору між

стратегіями диверсифікації господарської діяльності та локальним технологічним хеджуванням (вибором найбільш продуктивних сучасних агротехнологій із використанням цифрових інструментів управління). Ризики втрати урожайності та продуктивності тварин постають визначальними при прийнятті рішень щодо вибору екологічно відповідальних стратегій ризик-менеджменту для агробізнесу. Перехід на європейські стандарти якості та нормативи ESG-практики відбувається досить повільно та обмежується суттєвими ризиками втрати (зменшення) короткострокового фінансового результату.

Обмеженість фінансового потенціалу значної частини аграрних підприємств та держави, зумовлюють специфічний вплив інструментарію передачі та розподілу агроризиків на вибір стратегій управління. Як наслідок, обмеженням є розвиток національного ринку агрострахування, відсутній інклюзивний доступ аграріїв до ринків капіталу (у т. ч. зелених фінансових ринків), обмеженням є механізм горизонтальної і вертикальної інтеграції та створення замкнених ланцюгів доданої вартості у агропродовольчій сфері.

Дія даних чинників, поряд з головним на даний час – безпековим фактором, зумовлюють необхідність забезпечення поєднання та синергії стратегічного ризик-орієнтованого агроменеджменту проактивного характеру із екологічними пріоритетами та створенням стійких довгострокових конкурентних переваг.

Серед основних стратегій управління ризиками діяльності сучасних аграрних підприємств реалій сьогодення Лагодієнко В.В. та інші пропонують до використання: сучасні технології, агрострахування, стратегію оптимізації фінансового управління, залучення національних і міжнародних програм грантової підтримки, стратегії довгострокового контрагування [72]. Не можемо у повній мірі погодитись із пропозиціями Саєнко М. щодо рекомендацій до вибору аграрними підприємствами стратегій розвороту ,які передбачають повну та остаточну відмову від нерентабельних видів продукції та скороченні чисельності персоналу [108]. Такі стратегічні рішення формують

довгострокові ризики для суспільства, продовольчої безпеки та розвитку сільських територій, наслідками яких є практична втрата потенціалу виробництва продукції тваринництва у більшій частини сільськогосподарських бізнес-суб'єктів. Цілком слушними, на нашу думку, постають пропозиції Ніценка В.С. та Руденка С.В., які рекомендують для агропідприємств стратегії резервування частини прибутків та створення стабілізаційних фондів, що можуть стати фінансовим підґрунтям для подальшої імплементації екологічної орієнтованих стратегій розвитку агробізнесу [92]. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. і Ільченко В. Ю. серед стратегій ризик-менеджменту підприємств агросфери акцентують увагу на стратегіях злиття, поглинання та реструктуризації [61]. Інші науковці надають перевагу стратегіям вертикальної міжгалузевої інтеграції, яка сприяє нарощуванню доданої вартості агропродовольчого сектору [11]

У країнах ЄС за рекомендаціями Європейської Комісії, пріоритетними з позицій подальшого розвитку агробізнесу і сільських територій постають загальнонаціональні стратегії розвитку фермерських господарств, що орієнтовані на оновлення сільського господарства на засадах підвищення ступеня залученості молоді (оновлення сільських поколінь), інклюзивності доступу фермерів до ринків ресурсів і капіталу, розвитком сільських територій. [148]. Серед ключових супутніх стратегій визначальними є корпоративні (фермерські) стратегії підвищення економічної конкурентоспроможності, реалізації екологічного переходу, підвищення цінності сільськогосподарських професій та зміцнення тісного зв'язку між фермерською діяльністю та динамікою розвитку сільських районів.

Незважаючи на існуючі відмінності між авторськими поглядами та рекомендаціями дієвих стратегій ризик-менеджменту у агросфері, науковці погоджуються, що критеріями їх кінцевої результативності мають бути мінімізація загроз, перетворення викликів на потенційні можливості ефективного розвитку, фінансова стійкість агроформувань, збереження природно-ресурсного потенціалу, нарощування довгострокових конкурентних

переваг та задоволення інтересів основних стейкхолдерів агробізнесу. Досягнення цих результатів у системі стратегічного ризик-орієнтованого управління діяльністю аграрних підприємств неможливе без врахування та імплементації у практичну площину стандартів ризик-менеджменту.

У світовій практиці стратегічно орієнтований ризик-менеджмент будується на основі стандартів управління ризиками, що формують нормативно-правове підґрунтя та інтегрують базові положення ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» та COSO ERM «Управління ризиками організації» у практичну площину управлінської діяльності. Як показали дослідження, за останні роки зміст і формат стандартів ризик-менеджменту активно зміщується у напрямку гармонізації української нормативної практики із європейськими вимогами, змащенням ключових акцентів з економічних і фінансових показників результативності до KPI, що враховують ESG способи діяльності, набуття стандартами управління ризиками статусу важливого корпоративного стратегічного інструменту управління. Фундаментальним трендом у сфері стандартизації ризиків у сільському господарстві стала якісна трансформація характеру їх дії від мінімізації та компенсації втрат (витрат) до створення можливостей перетворення ризиків на інструменти сталого розвитку.

У національному контексті імплементації ризик-менеджменту у стратегічну систему агроуправління, на даний час переважне значення має стандарт ДСТУ EN ISO 22301:2021 «Безпека та стабільність», який визначає ключові пріоритети збереження безперервності бізнесу за умов нестабільності зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі пріоритетності мають набувати стандарти ризик-менеджменту, що орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та мінімізацію ризиків кліматично нейтрального агробізнесу.

Таблиця 3.1

Стандарти ризик-менеджменту та специфіка їх застосування у сільському господарстві

Вид та категорія стандарту	Світова практика застосування та назва	Національна практика застосування та назва	Специфіка застосування у агросекторі
Фундаментальні стандарти	ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines». COSO ERM 2017 Рамкова концепція «Управління ризиками організації»	ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови»	Формують загальну методологію ідентифікації ризиків (кліматичних, фінансових, воєнних)
Кліматичні та екологічні стандарти	ISO 14001:2015 «Вимоги до системи екоменеджменту». ISO 14090:2019 «Адаптація до кліматичних змін»	ДСТУ ISO 14001:2015. ДСТУ ISO 14064 «Вимірювання викидів парникових газів»	Управління ризиками деградації ґрунтів, посух та впровадження «вуглецевого землеробства»
Стандарти прод. безпеки та якості агропродукції і продуктів харчув.	ISO 22000:2018 «Стандарт безпеки харчових продуктів». HACCP (Система управління безпекою прод. харчування)	ДСТУ ISO 22000:2019. «Обов'язкове впровадження принципів HACCP»	Ризик-менеджмент у ланцюгу «від поля до столу», контроль біологічних та хімічних загроз
COSO ERM «Enterprise Risk Management»	Міжнародна концептуальна модель (фреймворк) управління ризиками (США)	Визначається багаторівневим характером побудови та використання (стратегія – тактичний рівень реалізації).	Передумови імплементації екозавдань у загальну структуру внутрішньокорпоративного контролю. Для крупних агрохолдингів з складною системою управління
Галузеві стандарти, що враховують специфіку сталого розвитку аграрні	GLOBALG.A.P. (Вимоги до безпеки та відповідальних методів виробництва сільськогосподарської продукції). ISCC «Міжнародна сертифікація сталого розвитку та викидів парникових газів»	Адаптовані чек-листи GLOBALG.A.P. для експортерів - інструменти аудиту відповідності продукції міжнародним вимогам	Мінімізація пестицидного навантаження, управління ризиками втрати біорізноманіття, інших ризиків кліматичних змін
FERMA «Federation of European Risk Management Associations»	Стандарт спрямований на аналіз та оцінку ризиків у бізнесі, забезпечуючи високий рівень достовірності інформації (ЄС)	Визначає вимоги до кваліфікації персоналу та звітності для ризик-менеджерів, акцентує на страт. ролі управління ризиками	Стратегічний орієнтир для адаптації українських стратегій до європейських вимог, зокрема, у частині управління репутаційними ризиками бізнесу
Стандарти стійкості та безперервності діяльності (бізнесу)	ISO 22301:2019 Міжнародний стандарт, що регламентує вимоги до систем управління безперервністю бізнесу	ДСТУ EN ISO 22301:2022 «Безпека та стабільність»	Спрямовані на мінімізацію ризиків логістичних розривів та руйнування інфраструктури (базові за умов війни)
Методологічні стандарти	ІЕС/ISO 31010:2019 «Методи та техніки оцінки ризиків»	ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Методи оцінки ризиків»	Формують методологічний базис вимірювання та оцінки агроризиків за допомогою стратегічних методів аналізу та управління (SWOT, сценарії, дерева рішень)
KING II (III, IV)	Стандарти корпоративного управління	Регламентує управління ризиками у контексті екологічної та соціальної відповідальності бізнесу	Сприяє створенню суспільного розуміння важливості екологічних трансформацій бізнесу і споживання та зеленого переходу у агропродовольчій сфері

Джерело: складено автором за даними: [94, 107, 19]

Результати систематизації міжнародної та національної практики розробки і застосування стандартів ризик-менеджменту дозволили визначити характер їх впливу та специфіку застосування у діяльності бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Як продемонстрували дослідження, за характером їх дії (універсальним та галузевим) та змістовним форматом, їх можна розташувати у вертикальному порядку та класифікувати за категорією регламентації ризиків (табл. 3.1).

Міжнародні та національні стандарти ризик-менеджменту формують загальний каркас стратегічного управління діяльністю бізнес-суб'єктів. Невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу вимагає обґрунтування чіткої візії та стратегічної мети його існування та розвитку. Мінімізація ризиків та необхідність забезпечення безпеки українських агропідприємств за сучасних реалій передбачає доцільність синтезу декількох стандартів, що відповідають довгостроковим пріоритетам агроменеджменту.

Глобальні трансформації та європейські екологічні ініціативи зумовлюють суттєвий вплив на визначення стратегічних векторів розвитку агробізнесу та сільського господарства в Україні. Під впливом їх цінностей і вимог класичні підходи до ризик-менеджменту доповнюються та узгоджуються із принципами сталого розвитку та «зеленого» переходу економіки країни. Стратегічним пріоритетом розвитку сільського господарства та агробізнесу стає імператив екологізації всіх господарських процесів, яка постає не тільки інструментом виконання взятих Україною на себе зобов'язань перед світовим товариством, а й основним інструментом генерування довгострокових конкурентних переваг бізнесу та мінімізації їх ризиків. Центральним вектором за умови таких трансформації постає поступовий перехід від екстенсивного використання природних ресурсів до моделі регенеративного землеробства, яка розглядає екологічні ризики як критичний чинник довгострокової життєздатності українського аграрного бізнесу.

Зелена трансформація аграрного виробництва є ключовим питанням європейської САП, стратегічним вектором розвитку агробізнесу у країнах ЄС

та інших провідних країн світу. Ігнорування трендів екологізація сфери агропродовольчого виробництва вже у найближчій перспективі звужує можливості України виходу на світові ринки, формує ризики втрати експортного потенціалу та знижує якість життя сучасних і майбутніх поколінь українців. Підвищення рівня стійкості агроєкосистем, мінімізація наслідків кліматичних змін та антропогенного впливу на довкілля, декарбонізація і збереження природно-ресурсного потенціалу з декларативних концепцій перетворюються на життєво необхідні заходи, що визначають можливості існування агробізнесу, забезпечення продовольчої безпеки нації, якості життя суспільства та збереження поколінь нації.

Провідні європейські концепції розвитку сільського господарства і агропродовольчої сфери (Smart Farming, Climate-Smart Agriculture, Green Deal), вже стали фундаментом визначення стратегічних векторів їх подальшого розвитку. Екологічна нейтральність, безпека та якість перетворюються на один з найбільш ліквідних активів, що надають інклюзивний доступ до світових ринків ресурсів, капіталу, товарів і послуг.

Разом з тим, у контексті стратегічного управління екологізація сільського господарства створює виняткові ризики для агробізнесу. За таких умов ризик-орієнтований підхід до управління перетворюється на стратегію превентивного управління, за якої екологічні стандарти і норми є не тягарем, а інструментом створення доданої вартості та стійких конкурентних переваг компаній на ринку. Стратегічно орієнтований агроменеджмент сприяє оптимізації (нівелюванню) ризиків успішної інтеграції соціально-екологічної відповідальності агробізнесу у практичну діяльність, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, стійкості, прибутковості та інклюзивний розвиток сільських територій. Синтез екологічних пріоритетів та ризик-орієнтованого управління створює фундамент для формування високотехнологічного, конкурентоспроможного агросектору, здатного ефективно функціонувати в умовах кліматичної нестабільності та жорстких екологічних регламентів світової економіки (рис. 3.3.).

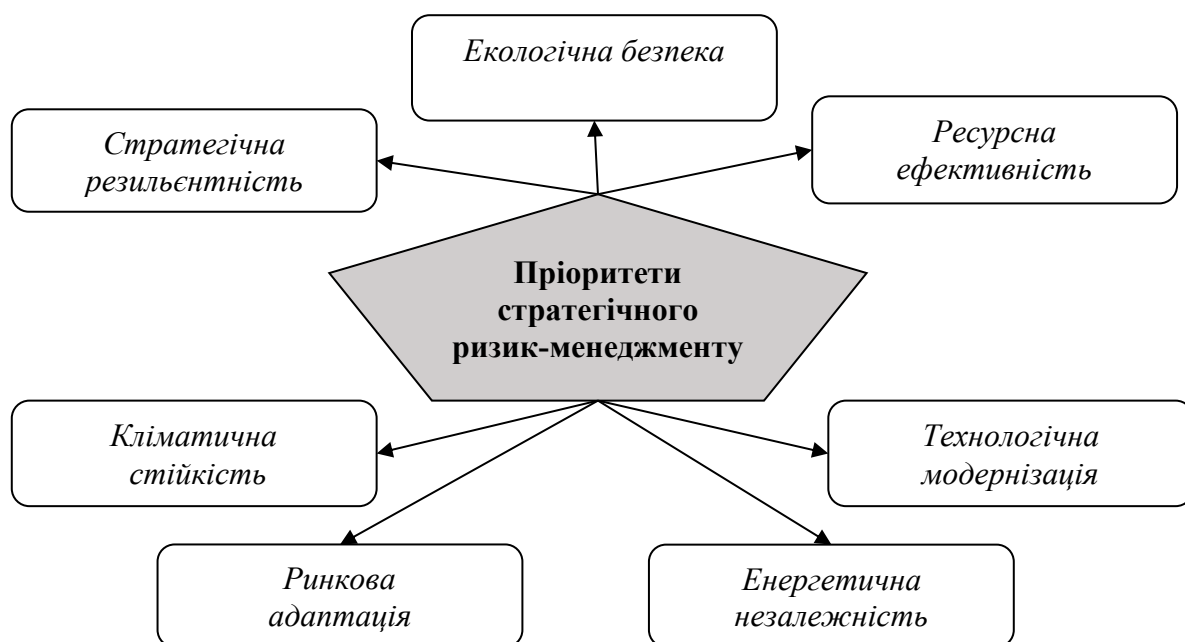


Рис. 3.3. Пріоритети стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств

Джерело: складено автором

З урахуванням дотримання зазначених пріоритетів стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств, його методологічний базис формуватиме поєднання основних стандартів управління ризиками у сільськогосподарській діяльності, зокрема: стандарти COSO – для забезпечення ефективного внутрішнього контролю екологічних ризиків агробізнесу, стандарти BASEL – як фінансова передумова залучення зеленого капіталу, етичні принципи KING IV – для реалізації цілей зеленого переходу агробізнесу. Синергійний підхід до застосування стандартів управління екологічними ризиками передбачає також врахування стандартів соціально відповідальності діяльності агроформувань, що у сукупності забезпечує повну відповідність українського аграрного бізнесу глобальним світовим трендам сталого розвитку.

Світові та європейські тренди розвитку сільського господарства характеризуються тісними кореляційними зв'язками національними стратегічними пріоритетами розвитку агросектору. Серед них науковці ННА ІАЕ акцентують увагу на модернізації державної аграрної політики, цифровізації агровиробництва, розвитку біоекономіки, підвищенні

інноваційної спроможності та посилення інтеграції у європейський науково-інноваційний простір [119].

Коленда Н.В. у числі основних стратегій, орієнтованих на управління ризиками, пов'язаними зі сталим розвитком та екологічними викликами, надає перевагу стратегіям інформаційної атаки, стратегії активного сприйняття та обґрунтованого уникнення ризиків [62]. Фурдичко О.І. і Шкуратов О.І., як найбільш оптимальну та адекватну реаліям агробізнесу України, пропонують стратегію страхування екологічних ризиків та комплексну стратегію екологічної безпеки аграрних підприємства на основі проведення системних ґрунтозахисних та природозахисних заходів [138, 127].

У якості стратегій мінімізації екологічних ризиків та ризиків кліматичних змін FAO пропонує стратегію диверсифікації портфелю видів сільськогосподарської продукції та стратегії агрострахування. При цьому наголошується на масштабній державній підтримці екологічної спрямованості ризик-менеджменту агроформувань на основі всебічної інституційної підтримки фермерів за рахунок пільгового кредитування, субсидування, гарантування доступу до ринків зеленого капіталу та консультативно-дорадчої допомоги [180]. У зарубіжній практиці для пом'якшення ризиків кліматичних змін у сільському господарстві пропонують до імплементації стратегії збереження здоров'я ґрунту. [166], стратегії оптимізації енерго- та ресурсоспоживання, стратегії точного землеробства, відновлювальної енергетики та системної цифровізації виробництва [170]

Вибір стратегії ризик-менеджменту у контексті орієнтації управління діяльністю сільськогосподарських підприємств на екологічні пріоритети і потенціал зеленого переходу вимагають комплексної оцінки реальних та потенційних ризиків майбутніх трансформацій. У вітчизняній методологічній і практичній площині сформувалось декілька основних методів оцінки ризиків, пов'язаних з сталим розвитком та ESG агроменеджментом. А.М. Ліщук, А.І. Парфенюк, Н.В. Карачинська за основу оцінки ризиків приймають методи оцінки ступеня деградації сільськогосподарських ґрунтів [78], методами

комплексного агрохімічного та екотоксикологічного оцінювання доповнюють дану методику Рідей Н.М. та ін., проте, із врахування соціальної складової сталого розвитку сільських територій на основі вимірювання рівня людського капіталу [105]. Значна частина авторів є прихильниками оцінки шляхом визначення обсягів та рівня викидів шкідливих речовин [117], широко розповсюдженими у вітчизняній методології оцінювання екологічних ризиків є методи моделювання, економіко-статистичного аналізу даних та логіко-графічних методів [40]. Одними з найбільш універсальних постають матричні методи оцінки екологічних ризиків на основі класичних стратегічних способів (SWOT, PEST, PESTE аналіз) та специфічних, пов'язаних з конкретними ризик-факторами за видами природно-біологічних ресурсів [10]. Методи індексної оцінки, сценарного моделювання, матриць ризиків та експертної оцінки і картування розглядаються як основні Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України [86].

Сукупність цих та інших методів і прийомів оцінки екологічних ризиків та ризиків, характер виникнення яких пов'язаний із забезпеченням кліматичної нейтральності господарської діяльності у агросфері, формують методологічний фундамент обґрунтування дієвих стратегій ризик-менеджменту агропідприємств. Використовуючи надбання існуючого методологічного базису, вважаємо доцільним доповнити його у частині розширення групи експертно-аналітичних методів завдяки запропонованій матриці екоризиків, яка враховує можливості оцінки стратегічного співвідношення елементів: «Рівень загрози для агробізнесу» (ризики) та «Адаптивний потенціал (можливості)» екологічно-орієнтованого управління (табл. 3.2).

Така матриця оцінки потенціалу екологічних ризиків і можливостей (матриця стратегічних екологічних розривів), за своїм функціоналом є інструментом діагностики сучасного стану готовності агроформування до зелених трансформацій та імплементації екологічних пріоритетів у генеральну стратегію розвитку. Її складання надає можливості ідентифікації стратегічних ризиків агровиробництва, пов'язаних з переорієнтацією цінностей агробізнесу

(від переважаючих комерційних інтересів), та відповідності діючої системи ризик-менеджменту до потенційних сценаріїв існування компанії.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічної оцінки ризиків та можливостей розвитку аграрних підприємств за умов зеленої трансформації

Категорія ризику	Стратегічний ризик (загрози бізнесу)	Еко-орієнтовані можливості	Ступень стратегічного розриву
Кліматично-фізичні ризики	Прискорення деградації ґрунтів та дефіцит вологи, ризики хімічного навантаження, ризики втрати та руйнації активів внаслідок військового конфлікту (Каховська ГЕС)	Перехід до відновлювального агробізнесу, технологій нульового обробітку ґрунту та полосних систем (Strip-till) для консервації вологи	Високий: потребує повної зміни технологічного циклу
Регуляторно-інтеграційні ризики	Невідповідність вимогам EU Green Deal та ризик запровадження вуглецевого податку	Вихід на преміальні інклюзивні європейські ринки продовольства, зростання частки України як постачальника екопродукції для ЄС, капіталізація екологічних стандартів	Критичний: вимагає швидкої адаптації бізнес-моделі до стандартів сільського господарства та продовольства ЄС
Техніко-технологічні	Висока залежність від імпорتنих мінеральних добрив та пестицидів. Збереження високих ризиків цінової волатильності, як наслідків макроекономічної нестабільності	Впровадження Smart агротехнологій, розширення частки власних (вітчизняних) біопрепаратів	Середній: Екотрансформації суттєво обмежені доступом до інвестиційного капіталу та зелених фінансових ресурсів
Енергетичні ризики	Висока енергетична вразливість внаслідок військового конфлікту, через дефіцит та волатильність цін на ПММ, зростання вартості паливної логістики	Розвиток біоенергетики та реалізація національного потенціалу ВДЕ (біомаса та біометан)	Високий: наявний потенціал для забезпечення галузевої енергоефективності та автономії
Фінансово-інвестиційні ризики	Відсутність інклюзивного доступу до ринків «зеленого» капіталу та	Цифровий доступ до зелених кредитів, міжнародних, європейських та українських грантових	Середній: залежність потенціалу зеленого фінансування від

	екоінвестиційних пректів для агроформувань з низьким ESG-профілем	програм і проєктів державної підтримки еко-модернізації	прозорості ESG звітності та аудиту
Ринковий та маркетинговий	Втрата стратегічних конкурентних позицій через невідповідність еко-маркуванню та екологічним стандартам	Можливості виходу на сегментовані ринки органічної продукції та продуктів харчування, потенціал преміального ціноутворення та екоприбутків	Середній: вимагає удосконалення та подальшої гармонізації систем сертифікації та маркетингу із практикою ЄС
Репутаційно- іміджевий	Поступова втрата споживачів через низьку екологічність і безпеку продуктів, ризики фіктивного екомаркування, зниження вартості іміджевого капіталу та брендів	Потенціал сталого та екологічного агробрендингу, капіталізація довіри стейкхолдерів через ESG-діяльність і звітність	Середній: залежить від наявності та ступеня прозорості комунікаційних мереж агрокомпаній

Джерело: складено автором

Наступним етапом управління ризиками екологічно-орієнтованого агробізнесу є їх верифікація у просторі, що допомагає конвертувати потенційні загрози на довгострокові пріоритети агроменеджменту. Здійснити таку верифікацію можливо на основі побудови трьох вимірної матричної моделі, що містить три основних вектори: інтенсивність впливу екологічних ризиків на діяльність агроструктур; швидкість впливу ризиків; адаптивна місткість реагування системи ризик-менеджменту агропідприємства (рис. 3.4).

Запропонована модель доповнює матрицю стратегічної оцінки ризиків та можливостей аграрних підприємств за умов зеленої трансформації та дає змогу якісно визначити і оцінити вплив ризиків зеленої трансформації на діяльність агробізнесструктур. Відповідно до перетину трьох векторів можливі три базових сценарних варіанта впливу екологічних ризиків на систему управління:

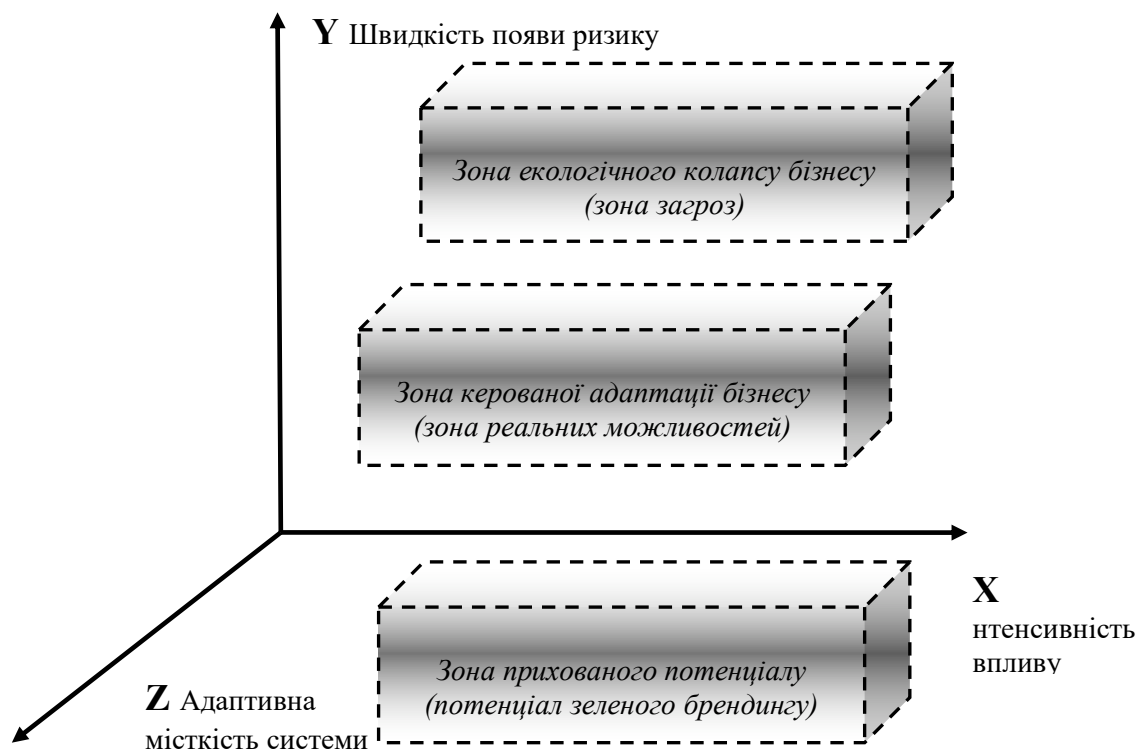


Рис. 3.4. Трьохвекторна матриця вибору еко-орієнтованих стратегій ризик-менеджменту аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

1-й сценарій – виникнення зони екологічного колапсу (під впливом факторів інтенсивної деградації ґрунтів та витрати біорізноманіття). Формується під впливом наростаючих інституційних ризиків екологічних стандартів при повному ігноруванні їх з боку агроменеджменту. Також може виникнути за умов дії виключних природно-кліматичних умов (при відсутності відповідних компенсаторних, страхових та резервних внутрішньогосподарських механізмів агроформування). Ключовими ризиками є втрата експортного потенціалу, зниження обсягів реалізації та виручки, обмеження на ринках фінансових ресурсів, втрати від екологічних санкцій та важелів. Стратегічним імперативом реагування системи ризик-менеджменту агропідприємства є кардинальна структурна реконфігурація та зміна профілю господарської діяльності із урахуванням екологічних стандартів, вимог та ESG-практик.

2-й сценарій – зона керованої екологічної адаптації. Ризики зеленої трансформації мають високу інтенсивність, проте агропідприємство поступово імплементує екологічні пріоритети у стратегії управління та розширює інструментарій управління ними. Система стратегічного ризик-менеджменту перетворює загрози на можливості розвитку за рахунок нарощування інвестування у точне землеробство, біологічні препарати, технології нульового обробітку ґрунту, екомаркетинг тощо. Додаткові витрати на нівелювання екологічних ризиків знижують рівень рентабельності агробізнесу у короткостроковій перспективі, проте, формують довгострокові стійкі конкурентні переваги. Стратегічним імперативом управління ризиками за даним сценарієм є постійна еко-технологічна модернізація на основі інновацій, цифровізації та підвищення кваліфікації персоналу.

3-й сценарій – зона прихованого потенціалу екологічної стійкості агробізнесу. Формується за умов повного сприйняття власниками і менеджментом агробізнесу цінностей сталого розвитку, зелених трансформацій та високого рівня соціально-екологічної відповідальності. Ризики зелених перетворень сприймаються та проявляють свій вплив з позицій можливостей та ринкових стимулів діяльності. Система ризик-орієнтованого управління спрямована на капіталізацію екобрендингу, екологічну сертифікацію, нарощування рейтингів інвестиційної привабливості бізнесу на основі позитивної ESG репутації. Стратегічним імперативом агроменеджменту є збереження позицій ринкового (преміально сегментного) лідерства та диференціація власного екопродукту. Для експертної ідентифікації зон екологічних ризиків агропідприємств пропонується використання відповідної шкали бальної оцінки (Додаток Е).

Таблиця 3.3

Базові стратегії еко-орієнтованого управління ризиками діяльності аграрних бізнес-суб'єктів

Вид стратегії управління ризиками	Мета	Основний характер прояву	Фінансово-інвестиційні важелі імплементації	Очікуваний результат
<i>Зона екологічного колапсу агробізнесу</i>				
Стратегія регенеративного управління агроземельним капіталом	Трансформаційний перехід переході від моделі «агроресурсного виснаження» до моделі «біовідтворення»	Впровадження нульових технологій обробітку ґрунту, технік покривних культур та сидератів. Активне використання ДНК-тестів ґрунту та сенсорів для оцінки біологічної активності мікроорганізмів, створення цифрових карт родючості ґрунтів	Пільгові кредити, вуглецеві кредити, екосубсидії, страхування, зелені бонди, міжнародні екологічні гранти	Зниження ризиків деградації ґрунтів та зниження продуктивності, зменшення ступеня хімічного навантаження на біоактиви, екологізація сільськогосподарської продукції та продовольства. Формування потенціалу сертифікації відновлювального агровиробництва
Стратегія генофондної стійкості у рослинництві і тваринництві	Відновлення, збереження та використання генетичного різноманіття біологічних активів	Використання цифрових генетичних банків та методів геномної селекції для виведення стійких до посухи сортів та порід, адаптованих до зміни клімату в Україні. Інструментарій IoT-Health упарвління, системи Smart-ферм	Державно-приватне партнерство, параметричне агрострахування, зелені цінні папери, зелені кредити, грантова фінансова та консультативна підтримка	Забезпечення біологічної безпеки рослинництва і тваринництва та зниження (усунення) ступеня залежності від імпорتنих засобів
<i>Зона керованої адаптації агробізнесу</i>				
Стратегія адаптивної інтенсифікації та екосистемного моніторингу	Управління ризиками втрати біорізноманіття та дефіциту ресурсів	Реалізації потенціалу біологізації засобів виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Масштабізація IoT-систем прецизійного зрошення, використання дронів, підтримка екосистемного балансу та біорізноманіття	Інструменту венчурного фінансування, державні субсидії, зелений лізинг, зелені бонди, пільгові кредити, власні фінансові ресурси	Підвищення рівня стійкості агроценозів до наслідків і ризиків кліматичних змін, відповідність стандартам нульових викидів та екологічним нормам продовольства ЄС
<i>Зона прихованого екопотенціалу</i>				
Стратегія капіталізації еко-генетичного потенціалу агробізнесу	Формування стійких до кліматичних шоків агросистем через використання адаптивної селекції та збереження генофонду локальних порід (тваринництво).	Активна інноваційна цифровізація (BigData, блокчейни) для оцінки відповідності вимогам зелених ринків продовольства, ESG звітність,	Власні фінансові ресурси, додатковий прибуток за рахунок капіталізації екобрендингу та преміальних цін, пільгове оподаткування	Доступ до інклюзивних ринків зеленого капіталу та преміальних сегментів агропродовольчих ринків ЄС і України. Створення стійких довгострокових конкурентних переваг бізнесу

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонована трьохвекторна матриця вибору еко-орієнтованих стратегій ризик-менеджменту аграрних підприємств через механізм адаптивної місткості дозволяє системі управління перейти від нівелювання (усунення) ризиків до активної швидкої трансформації стану вразливості до стану преміальних ринкових можливостей агробізнесу.

На основі врахування запропонованих доповнень у методику визначення екоорієнтованих ризиків відповідно до кожного сценарного варіанта їх впливу можна обґрунтувати базові стратегії ризик-орієнтованого управління діяльністю аграрних бізнес-суб'єктів (табл. 3.3).

Головна мета реалізації стратегій еко-орієнтованого управління ризиками діяльності аграрних бізнес-суб'єктів, незалежно від фактичних умов та зони ризиків зелених трансформаційних змін, полягає у створенні стійких довгострокових конкурентних переваг агробізнесу та сільського господарства України.

Досягнення генеральної стратегічної мети дозволить створити виробничий та економічний фундамент інклюзивної конкурентоспроможної системи повного та незалежного продовольчого забезпечення населення України за умов збереження здоров'я нації та природно-ресурсного потенціалу для майбутніх поколінь українців. Не менш важливим супутнім ефектом екологізації стратегій розвитку агробізнесу України є забезпечення доступу вітчизняних агрокомпаній до світових ринків агропродовольчої продукції на рівних і гідних умовах. Стратегічна екологічна орієнтація ризик-орієнтованого управління діяльністю аграрних бізнес-суб'єктів є важливими етапом створення спільної європейської потужної, інноваційної продовольчої системи, яка спроможна вирішувати глобальні продовольчі питання на засадах сталого розвитку та реалізації інтересів всіх її учасників.

3.2. Архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств

Відповідність екологічним орієнтирам стратегічного розвитку аграрного сектору економіки України та реалізація довгострокових екоорієнтованих ініціатив аграрних бізнес-суб'єктів передбачають необхідність акумулювання значних обсягів фінансових ресурсів, цільовим призначенням яких є подолання існуючого розриву між традиційними способами виробництва та вимогами «зеленої» агроекономіки. Роль «зелених» фінансів та «зеленого» фінансування у здійсненні екологічного переходу та реалізації цілей сталого розвитку сільського господарства є центральною у забезпеченні системних трансформацій агробізнесу. Для українських агроформувань, ключовим проблемним аспектом діяльності яких, традиційно, є дефіцит фінансування, збільшення його обсягів є фундаментальною передумовою активізації зрушень у напрямку започаткування екологічних зрушень. «Зелені» фінанси, за своїм основним функціоналом виконують роль каталізатора стратегічних змін, перетворюючи екологічний тягар на стійкі довгострокові конкурентні переваги та бонуси для всіх стейкхолдерів, включаючи майбутні покоління.

Завдяки зеленому фінансуванню агропродовольчий сектор реалізує потенціал інтеграції у глобальну систему продовольчої безпеки на засадах кліматичної нейтральності, перетворюючи стійкі способи виробництва на суспільно значимі бонуси. При цьому соціально-екологічна відповідальність агробізнесу поступово трансформується з додаткових витрат на довготерміновий економічно рентабельний актив.

Контури сучасного ландшафту концепції «зеленого» фінансування сформувались у 80-ті роки XX сторіччя під натиском громадянського суспільства та глобальної ініціативи Світового банку у напрямку врахування негативних антропогенних ризиків на навколишнє природне середовище. У 1989 році Міжнародна фінансова корпорація (IFC) групи Світового банку

створила екологічний департамент та уперше обґрунтувала глобальний системний підхід до сприяння екологічно сталим інвестиціям [218]. На відміну від інших концепцій фінансового забезпечення, теорія зелених фінансів акцентує увагу на трьох ключових стовпах: 1) безпосередньо екологічні фінансові ресурси та механізми їх реалізації – ресурси, що безпосередньо спрямовуються на розв’язання екологічних проблем суспільства та пом’якшення наслідків кліматичних змін; 2) сукупність інноваційних фінансових інструментів, що сприяють сталому розвитку економіки та суспільства; 3) форми акумулювання і розподілу фінансового капіталу, що сприяють екологічно відповідальній поведінці всіх учасників суспільного процесу. [217]

FAO зелене фінансування розглядає як спосіб забезпечення сталого розвитку сільського господарства і сільських територій та характеризується набором низькі інструментів, спрямованих на мінімізацію наслідків кліматичних змін. Основними цілями зеленого фінансування Всесвітня продовольча організація визначає зниження ризиків екологічних трансформацій та інтернаціоналізація екологічних екстерналій. Зелене фінансування сільського господарства охоплює види фінансового забезпечення агропродовольчого виробництва з метою підвищення ефективності використання ресурсів на принципах синергії кліматичної стійкості, якості та безпеки продукції. [150]. ЮНЕП зелене фінансування тлумачить як похідну сталого розвитку, що пов’язана з реалізацією фінансових ініціатив, що мають екологічні переваги [205].

Зелені фінанси постають центральним елементом у системі забезпечення реалізації екологічно орієнтованих стратегій розвитку аграрного бізнесу та вимагають обґрунтування цілісної архітектури зеленого фінансування, як ключової передумови ризик-орієнтованого агроменеджменту. Висока волатильність чинників зовнішнього середовища діяльності агроформувань України потребує побудови системного організаційно-фінансового каркасу, який сприятиме адаптації та гнучкому реагуванню системи управління на його

виклики. Ключове завдання архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств полягає у забезпеченні дії механізмів конвертації екологічної відповідальності бізнесу у підвищення його інвестиційної привабливості та ринкової капіталізації на засадах сталого розвитку. Вона має стати своєрідним фінансовим способом підтримки переходу від традиційних до сталих способів господарювання та мінімізації супутніх ризиків.

Досліджуючи науково-методичні аспекти створення фінансової архітектури, українські науковці включають до її складу чисельні фінансові інструменти, що сприяють акумулювання та захисту капіталу. Провідне місце у їх сукупності займають зелені облігації [22], зелені інвестиції та ESG-інвестування [65], екологічні пільгові кредити, змішане фінансування та інструменти державної фінансової підтримки [82], кліматичне бюджетування, розподіл ризиків і KPI у господарських договорах, екологічне ціноутворення [109]. Більшість науковці погоджуються, що виключним елементом зеленої фінансової архітектури є екологічні стандарти та ESG-звітність.

Як справедливо наголошують Дребот О.І. і Демянюк О.С. дієвість та системність взаємодії всіх інструментів зеленого фінансування розвитку агросектору на стратегічних принципах сталого розвитку опосередковують інституційні, технологічні, економічні, соціальні та екологічні архітектурні детермінанти. [38]. Забезпечення такої системної взаємодії може бути досягнуто у межах створення єдиної архітектури зеленого фінансування. На глобальному рівні контури такої фінансової архітектури практично сформовані та об'єднують багатосторонні екологічні ініціативи, міжнародні фонди (Глобальний екологічний фонд, Зелений кліматичний фонд, Адаптаційний фонд, Спеціальний фонд боротьби зі зміною клімату ті ін.), національні і регіональні фонди фінансових ресурсів, виконавчі агенції, спеціалізовані організації та установи. [196]. Разом з тим, масштабність завдань суспільства із зменшення ступеня негативних наслідків кліматичних змін вимагає консолідації фінансових зусиль на всіх рівнях управління – від міжнародного і національного до корпоративного та суспільно-споживчого рівня. Бюджетом

САП на 2023-2027 роки на цілі екологічного розвитку сільського господарства і агропродовольчої сфери передбачено 90 млрд євро [99]. Незважаючи на багаторічні зусилля провідних світових установ і урядів країн, дефіцит коштів на реалізацію цілей кліматичної нейтральності і зеленого переходу є винятковим – у країнах ЄС він оцінюється у розмірі близько 62 млрд євро [142].

Сапожніков В., Новіцький М. і Цюра Т. зелену фінансову архітектуру визначають як «ядро політики післявоєнної відбудови національної економіки», головними завданням якої є мобілізація капіталу на засадах доступності інвестиційного капіталу, що забезпечує структурну модернізацію та екологічну конкурентоспроможність [110]. Намонюк В.Є. процес побудови зеленої фінансової архітектури відродження українського бізнесу бачить через синергію міжнародних фінансових інструментів, удосконалення інституційних ековимог та масштабування ринкових механізмів акумулювання коштів [88]

Масштабність завдань зеленого переходу, зокрема, у сфері сільського господарства потребує консолідації зусиль та взаємодії фінансових інструментів стимулювання екологічних трансформацій на всіх рівнях господарського управління. У межах мікросистеми (на рівні управління агроформуваннями) архітектура зеленого фінансування виступає як індивідуалізована матриця управління капіталом та ризиками реалізації екоорієнтованих стратегій розвитку бізнесу. Підґрунтям її формування виступає соціально-екологічна відповідальність аграрного бізнесу, яка за умов дефіциту фінансових ресурсів, шукає сценарії залучення та комбінування коштів у межах єдиної системи фінансового забезпечення стратегій сталого розвитку агропідприємств.

Визначальним вектором створення архітектури зеленого фінансування екоорієнтованого стратегічного агроменеджменту постає зміна існуючої у агробізнесі України парадигми управління ризиками: від моделі нівелювання збитків від господарської діяльності до проактивної моделі перетворення ризиків сталого розвитку на стійкий еколого-економічний актив. Такий підхід сприятиме поступовому перегляду самої природи витрат на екологізацію

способів сільськогосподарського виробництва – від додаткових видатків до високоліквідних інвестицій, що забезпечують капіталізацію бізнесу і прибутковість у майбутній перспективі. Таким чином, архітектура зеленого фінансування допомагає інтегрувати ризик-менеджмент аграрних підприємств у реалізацію екологічно орієнтованих стратегії розвитку, створюючи для них відповідний фінансовий фундамент.

Для акумулювання фінансових потоків, призначених для реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку агробізнесу, архітектура зеленого фінансування має забезпечувати поєднання та синергію наступних ключових блоків: 1-й блок інституційно-стратегічне забезпечення агроменеджменту, що визначається дієвістю національного регуляторного середовища та містить відповідні інструменти екологічних трансформацій сільськогосподарських підприємств; 2-й блок – сукупність механізмів та інструментарію залучання фінансових потоків для переходу на стійкі та кліматично нейтральні способи виробництва; 3-й блок – зелена трансформація активів як об'єкт інвестування залученого фінансового капіталу; 4-й блок – моніторинг, верифікація та контроль результатів (рис. 3.5).

Ціннісним каркасом архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств (на всіх рівнях її формування) постає соціально-екологічна відповідальність агробізнесу, яка виступає стратегічним імперативом його існування та фундаментальним принципом реалізації всіх трансформацій. Основною метою авторської моделі архітектура зеленого фінансування є синергія між інструментами і пособами залучення капіталу та мінімізацією ризиків екологічних трансформацій бізнесу. Головним результатом – створення стійких довгострокових конкурентних переваг на основі мінімізації негативного впливу на природне навколишнє середовище.

Таким чином, за авторським підходом, архітектура зеленого фінансування екоорієнтованого стратегічного розвитку аграрних підприємств уявляє собою цілісну багаторівневу систему взаємопов'язаних інституційних, фінансових та технологічних елементів, функціонує на засадах соціально-

екологічної відповідальності, як наскрізного ціннісного каркаса, та спрямована на забезпечення екологічної трансформації агробізнесу шляхом мінімізації ризиків зеленого переходу.

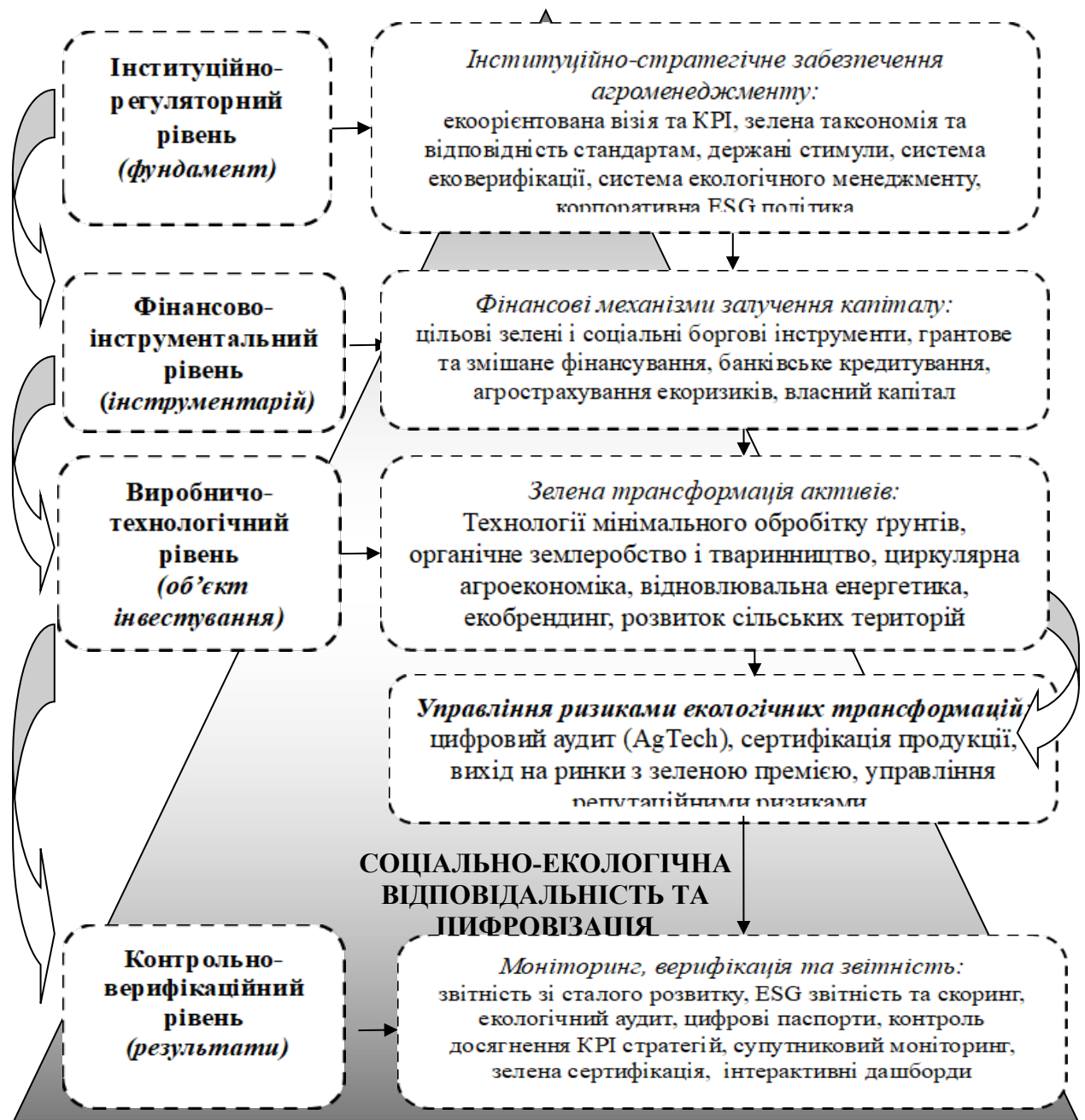


Рис. 3.5. Архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств

Джерело: авторська розробка

За результатами обґрунтувань еко-орієнтованого управління ризиками діяльності сучасних аграрних бізнес-суб'єктів відповідно до виділення трьох зон

ризиків (зона екологічного колапсу агробізнесу; зона керованої адаптації; зона реалізації прихованого екопотенціалу аграрних формувань) було рекомендовано до імплементації декілька базових стратегій управління ризиками. Завдяки властивому функціоналу та структурної композиції архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств її головним завданням є мінімізація (нівелювання) ризиків цих стратегій завдяки інструментам, представленим у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Архітектурно-фінансовий інструментарій мінімізації ризиків еко-орієнтованих стратегій розвитку аграрних бізнес-суб'єктів

Рекомендовані стратегії	Властиві ризики	Інструментарій мінімізації ризиків
<i>Зона екологічного колапсу агробізнесу</i>		
Стратегія регенеративного управління агроземельним капіталом	Втрата рівня рентабельності та розміру прибутковості у короткостроковій перспективі	Змішане фінансування (пільгові зелені кредити та міжнародні гранти), IoT-датчики та AgTech, екобрендинг
Стратегія генофондної стійкості у рослинництві і тваринництві	Висока вартість адаптивної селекції, ризики нестабільності нових генотипів біологічних активів за умов регіональних кліматичних змін	Цільове агрострахування, параметричне агрострахування, залучення коштів фондів зеленого інвестування, контрольно-верифікаційний аудит сортів та порід біологічних активів, гранти на біорізноманіття
<i>Зона керованої адаптації агробізнесу</i>		
Стратегія адаптивної інтенсифікації та екосистемного моніторингу	Виробничо-технологічна складність господарських процесів, висока вартість та ризики зниження рівня хімічного навантаження	Пільгові зелені кредити, корпоративні системи телеметрії та супутниковий моніторинг, управління життєвим циклом товару
<i>Зона прихованого екопотенціалу</i>		
Стратегія капіталізації еко-генетичного потенціалу агробізнесу	Репутаційні ризики, ризики довгостроковості агробрендингу та поширення екологічної цінності серед споживачів, ризики платоспроможності покупців	Цільові зелені та соціальні бонди, ESG-звітність та звітність зі сталого розвитку, екологічний аудит

Джерело: складено автором

Реалізація рекомендованих еко-орієнтованих стратегій розвитку аграрних формувань України потребує стабільного та безперебійного функціонування

всіх складових архітектури зеленого фінансування. За умов дії наслідків військового конфлікту зелені фінансові інструменти мають низьку інклюзивність для значної кількості агровиробників, що створює високі бар'єри для виходу на фінансові ринки та обмежуючи їх реальну доступність. Вирішенням даної проблеми має стати цифровізація процедур виходу українських агроформувань до ринків зеленого капіталу на основі безкоштовного, рівного та відкритого онлайн доступу незважаючи на розміри бізнес-суб'єктів чи масштаби господарської діяльності. Інтеграцію цифрових технологій з фінансовими інструментами науковці називають «життєво важливим способом» досягнення сталого розвитку сільського господарств. У регіонах, що інтенсивно розвиваються та мають сільськогосподарську спеціалізацію, формуються цифрові деревні, які надають можливості агровиробникам виходити на внутрішні та світові ринки капіталу [212]. Подальший розвиток цифрової інфраструктури та цифрових сервісів в Україні має стати підґрунтям для сприяння інклюзивної доступності агровиробників до ринків зеленого капіталу та його фінансових інструментів.

Виключна роль у подальшому розширенні цифрової агрофінансової інфраструктури відводиться фінансовим платформам. У світовій практиці найбільш відомими цифровими платформами, що сприяють доступу фермерів до зелених фінансових ресурсів, є: Indigo Ag, США – вимір та верифікація вуглецю у ґрунтах та допомога у отриманні вуглецевих кредитів; Agreeena, ЄС – за допомогою екологічних сертифікатів здійснює допомогу виробникам у переході до технологій мінімального обробітку земель; платформи зеленого кредитування (Figured - США, Soil – CCU ЄС); спільні державно-приватні платформи за прикладом маркеплейсів, що надають технічну та консультаційну підтримку при використанні біозасобів (біодобрив) у сільському господарстві (Farm Sustainability Tool for Nutrients, ЄС) [153].

В Україні цифрові трансформації також поступово формують передумови залучення капіталу, необхідного для фінансування трансформацій у напрямку підтримки екологічних рішень бізнесу. Одним з основних результатів є

створення національної Зеленої платформи, ключовими засадами функціонування якої є прозорість, підзвітність, справедливість та фінансова мотивація підприємців до екологічних змін. Залучення фінансових ресурсів для зелених трансформацій можливо через інструменти банківського кредитування із пільговою або фіксованою ставкою, цільовий еколізинг, пільги та бонуси за досягнення показників вуглецевої нейтральності господарської діяльності, участь у національних і міжнародних грантових програмах, факторинг.

У сфері агробізнесу цільовими проєктами фінансової підтримки екологічних трансформацій є фінансово-кредитна підтримка малого і середнього бізнесу, програми-акселератори кліматичних амбіцій агробізнесу, інноваційні програми мінімізації вуглецевого сліду у рамках європейських грантових ініціатив, часткова компенсація витрат на проєкти підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва, пільгове кредитування придбання енергоефективного обладнання (5-7-9%), інструменти змішаного фінансування розвитку відновлювальної енергетики межах сільських територій.

Українським кліматичним офісом ініційовано створення і запуск національної Платформи фінансування сталого розвитку. За ініціативою ООН у 2021 році стартувала національна онлайн платформа Цілей сталого розвитку, як основний інструмент моніторингу та оцінку прогресу досягнення поставлених завдань мінімізації наслідків кліматичних змін. Для створення умов пошуку та залучення національного і міжнародного інвестиційного капіталу для реалізації екологічних проєктів створена цифрова платформа UkraineInvest – інвестиційна карта України. Для залучення вуглецевих кредитів, у т. ч. у сферу агробізнесу, функціонує цифрова платформа Carbon Credit Ukraine. Одним з найбільш поширених онлайн сервісів є платформа Дія. Бізнес. Ці та інші цифрові сервіси мають потужний потенціал пошуку та акумулювання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення екологічних трансформацій сільського господарства та реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку аграрних бізнес-суб'єктів. Масштабність завдань зеленого переходу у

агросекторі України зумовлює необхідність значних обсягів залучення цільового капіталу. За оцінками експертних агенцій та установ, загальна потреба у відновлення українського сільського господарства на якісно нових засадах становить близько 56 млрд дол США (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Потреба у фінансових ресурсах для сталого розвитку сільського господарства
України

Статті фінансування	Експертний орган оцінювання	Основні заходи	Загальна потреба
Загальна потреба у відновленні та модернізації сільського господарства на засадах сталого розвитку	Світовий банк	Відновлення активів, відшкодування завданих збитків, поступовий перехід до сталих способів господарювання	55,5-56,3 млрд дол США
Досягнення цілей кліматичної нейтральності та декарбонізації сільського господарства	Офіс зеленого переходу (Україна)	Регенеративне і точне землеробство, біо- та відновлювальна енергетика	15-20 млрд дол США
Розвиток регенеративного землеробства			4-5 млрд дол США
Модернізація зрошення та адаптація до змін клімату	Державне агентство меліорації та рибного господарства України	Відновлення національних систем меліорації для кліматично адаптивної інтенсифікації агросектору	9 млрд дол США
Енергомодернізація та підвищення енергоефективності в АПК	НПЕК України	Розвиток ВДЕ (біометан, біомаса), електрифікація та створення smart-мереж	9-12 млрд дол США
Розмінування та рекультивация сільськогосподарських земель	Київська школа економіки (KSE)	Розмінування та очищення територій, на яких проводились активні бойові дії	37 млрд дол США

Джерело: складено автором за даними: [202, 114, 207, 143, 89]

Продовження курсу інтеграції України у єдиний європейський простір передбачає масштабну фінансово-інвестиційну підтримку з боку ЄС, загальний обсяг якої на період 2024-2027 років становить близько 50 млрд євро. Серед пріоритетних напрямів підтримки зеленого переходу у українському агросекторі бюджетом передбачені: розвиток циркулярної агроекономіки (зокрема, у частині поводження з агрохімічними відходами та продуктами

промислової переробки продукції рослинництва) – 1,7 млрд євро; збереження біорізноманіття та відновлення лісосмуг – 1,0 млрд євро; підтримка інклюзивного розвитку сільських територій та збереження соціального капіталу – 1,8 млрд євро; гармонізація систем сертифікації агропродовольчої продукції у вимогами ЄС та запровадження систем моніторингу викидів агропідприємств – 0,6 млрд євро. [201].

Пріоритетність і перспективність зелених трансформацій агропродовольчого сектору України та його виключна значимість для розв'язання глобальної проблеми продовольчого забезпечення зумовили нарощування обсягів фінансової підтримки з боку чисельних міжнародних інституцій. Ключовими стратегічними партнерами України на даний час є: Світовий банк та його структурні підрозділи (IFC), ЄІБ, ЄБРР, Глобальний екологічний фонд (GEF), FAO, Європейська комісія, Німецький банк розвитку, міжнародні приватні та інвестиційні фонди (HeavyFinance, Diligent Capital Partners та ін.). [32]. Вони постають у ролі донорів зеленого капіталу для реалізації екологічних трансформацій і досягнення кліматичної нейтральності українського агросектору, надають інституційні гарантії та техніко-консультативну підтримку, доповнюють інституційний фундамент (інституційно-регуляторний рівень) архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку українських агропідприємств.

Поширення зелених пріоритетів агробізнесу та поступова екологізація сільського господарства зумовлюють, незважаючи на існуючі ризики, супроводжуються зростанням обсягів інвестиційних потоків у галузь. Аграрний сектор України характеризується досить високим рівнем інвестиційної привабливості, навіть за умов невизначеності загальної макроекономічної ситуації та наслідків військового конфлікту. Його ключовими детермінантами залучення інвестиційного капіталу залишається висока якість земельних угідь, потужний і стабільний експортний потенціал, розвинута інфраструктура. [84]. Протягом останніх років аграрний сектор залишається одним з найбільш активних у національній економіці, а загальний обсяг капітальних інвестицій

збільшився до 1,6 млрд дол США. Разом з тим, основний інвестиційний потенціал екологізації сільського господарства зосереджений у аграрних підприємствах великого бізнесу. Українські агрохолдинги подолали інвестиційну кризу 2022 року та наприкінці 2024 року змогли наростити обсяг капітальних вкладень у середньому до 338,2 млн грн у розрахунку на одну агрокомпанію. Меншими обсягами інвестиційних вкладень характеризується діяльність середніх агроформувань – у середньому вони вкладають близько 29,6 млн грн капітальних вкладень щорічно. Висока вартість позикових інвестиційних ресурсів постає ключовою перешкодою залучення капіталу для малих агроструктур – середній розмір їх капітальних вкладень становить 680 тис грн. (рис. 3.6). Основними джерелом фінансового забезпечення інвестицій аграрних формувань продовжують становити власні кошти – за останні роки їх частка суттєво збільшилась у 2024 році та склала 93,8% за відповідно скорочення позикового інвестиційного капіталу (банківські кредити) до 6,2% [13]

Найбільшу частку у структурі капітальних інвестицій агропідприємств займають вкладення у матеріальні активи – 97,2%, зокрема, у земельні активи та обладнання. Трендом зростання характеризується частка капітальних вкладень у створення нематеріальних активів (патенти, ліцензії, торговельні марки та агробрендинг) – за період 2014-2024 років вона підвищилась з 0,4% до 2,7%. Проте, нарощування нематеріального інструментарію ринкового впливу притаманно, переважно, великому агробізнесу.

За оцінками профільних інвестиційних агенцій за останні роки у сільському господарстві активно проявляються тренди підвищення екологізації виробництва, зокрема, через напрямки його автоматизації, розширення частки і обсягів органічного виробництва, розвиток власних переробних потужностей та виробничих інфраструктурних об'єктів. У загальному обсязі інвестицій (1,6 млрд дол США у 2025 році) близько 42% займає частка високотехнологічних проєктів. [43].

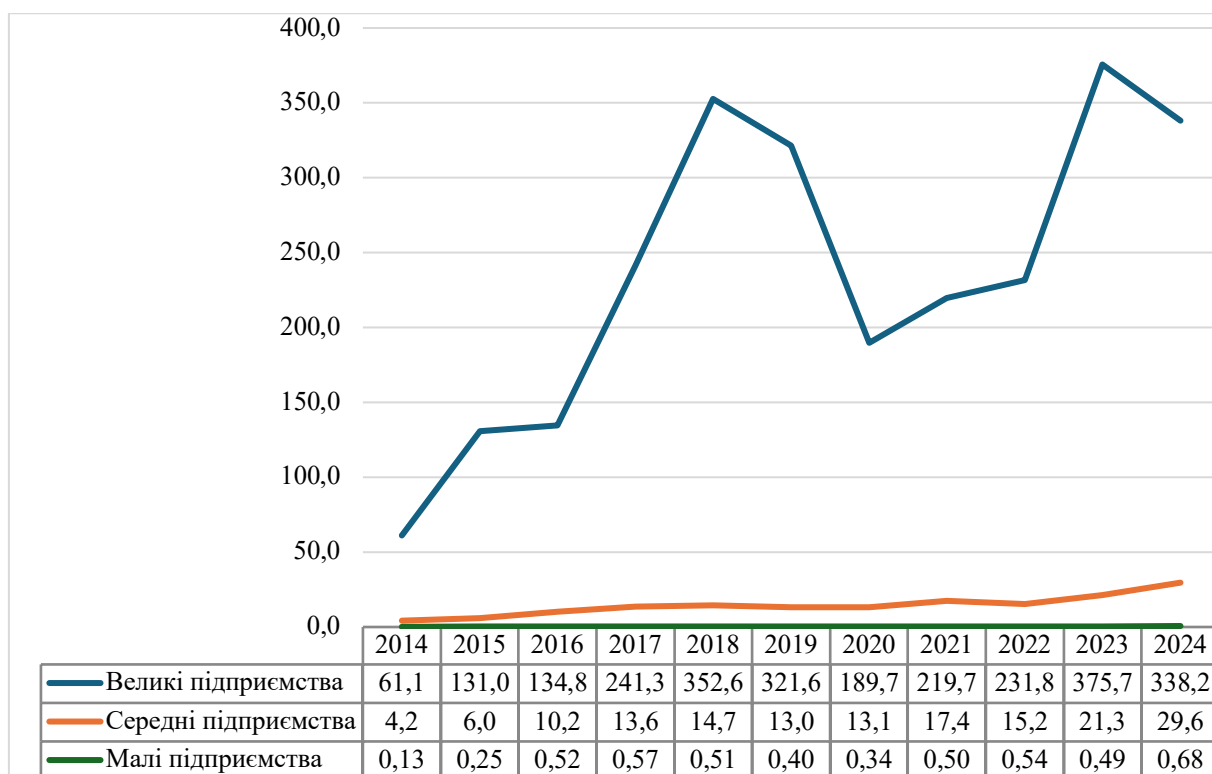


Рис. 3.6. Динаміка обсягів капітальних інвестицій агропідприємств України
(млн грн на 1-е підприємство)

Джерело: побудовано автором за даними: [30]

При цьому зростає питома вага іноземного капіталу у структур джерел інвестування – вона складає 27%, з яких перевага надається вкладенням у землеробство та рослинництво, переробку та технології пакування агропродовольчих товарів, біоенергетика. Український аграрний бізнес розглядається не лише як перспективний інвестиційний актив, а як один з напрямів мінімізації підприємницьких ризиків шляхом диверсифікації капіталу з інших видів економічної діяльності. [Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та пропозиції 2026 року. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та пропозиції 2026 року].

Дефіцит інвестиційних ресурсів сільськогосподарських підприємств передбачає об’єктивну доцільність активізації інших інструментів архітектури зеленого фінансування еко-орієнтованого стратегічного розвитку їх діяльності. Серед найбільш перспективних з них є зелені бонди, які у світовій практиці використовуються як засіб мінімізації наслідків кліматичних змін та досягнення

цілей сталого розвитку. Світовий ринок зелених облігацій визначається високими темпами щорічного зростання та розцінюється соціально-відповідальними інвесторами як перспективний стратегічний механізм підтримки зелених трансформацій у бізнесі.. Світовим лідером з випуску зелених бондів є ЄС, США, Китай, Японія,, Канада. Максимальна питома вага у структур їх залучення приходить на енергетичний сектор [50]

Починаючи з 2021 року в Україні створено нормативно-правові засади для спрощення залучення інвестиційного капіталу за допомогою використання зелених облігацій. [103]. Технічну підтримку у функціонуванні ринку зелених облігацій забезпечує Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

У сільському господарстві України розвиток ринку зелених облігацій знаходиться на етапі формування та гармонізується із критеріями і нормами зеленої таксономії ЄС, відповідно до якої, статус «зелених» набувають бонди (облігації), що емітуються за проектами зменшення наслідків кліматичних змін та вуглецевої нейтральності. У агросекторі такими визначені: проекти переходу на технології нульового обробітку ґрунту та використання покривних культур, технології точного землеробства, утилізації та переробки відходів, встановлення біогазового устаткування, відновлення біорізноманіття. [190]

Зелені облігації постають інструментом залучення інвестиційного капіталу, спрямованого на реалізації екологічно відповідальних проектів і програм. Специфіка аграрного бізнесу зумовлює врахування певних особливостей залучення зелених облігацій, які на даний час визначаються регламентами європейської таксономії та національними вимогами: чітко визначені напрями залучення фінансових ресурсів; цільовий характер використання залученого венчурного капіталу; обов'язкова верифікація з боку незалежних експертних акредитованих агенцій, які підтверджують відповідність інвестиційного проекту екологічним критеріям (критеріям сталого розвитку); необхідність складення та надання нефінансової звітності (ESG-звітність, звітність зі сталого розвитку; вагома роль зелених облігацій у створенні спільних з ЄС механізмів декарбонізації виробництва; змішаний

характер управління ризиками інвестування (наприклад, за рахунок гарантійних зобов'язань міжнародних або національних фондів) та нижчий рівень прибутковості. Враховуючи сучасний стан та потенціал розвитку українського агробізнесу, серед найбільш перспективними напрямкам господарської діяльності агроформувань для їх залучення, слід виділити: біоенергетичні проєкти та розвиток біометану, кліматично оптимізоване землеробство (перехід агропідприємств на способи обробітку No-till, заміна традиційних хімічних засобів у рослинництві на їх біологічні аналоги), відновлення та модернізація зруйнованих іригаційних систем у зонах підвищеного агроризику, створення замкнених ланцюгів вартості із підприємствами переробної та харчової промисловості, реалізація проєктів точного землеробства, перехід на smart-технології годування та утримання тварин для зменшення обсягів відходів та викидів вуглецю.

Одним з найбільш поширених інструментів архітектури зеленого фінансування екологічних трансформацій агробізнесу у світі є зелене кредитування. Зелені кредити мають різний формат прояву та надаються у вигляді зеленої іпотеки, екологічних кредитів, зелених карток, вуглецевих зелених кредитів тощо. Світовий ринок зеленого кредитування характеризується високими темпами зростання місткості та за період із 2014 до 2023 року наростив свою фактичну ємкість з 3 млрд дол США до 2068 млрд дол США. Незважаючи на підвищені ризики банківського кредитування екологічних проєктів, середній розмір зелених кредитів за останні роки збільшився з 30 млрд дол США до 90 млрд дол США [133]. Серед основних програм зеленого кредитування сільського господарства в Україні сьогодні використовуються кредити на купівлю основних засобів та обладнання, лізингові кредити, кредити на модернізацію будівель та приміщень на засадах енергоефективності, кредитування розвитку ВДЕ. Найбільш активними учасниками програм зеленого банківського кредитування є АБ «Приватбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «ОТП БАНК». Серед основних зелених програмних продуктів – пільгове кредитування на за програмою «Доступні кредити 5-7-

9%», на підвищення енергоефективності (0-9% для малих та середніх агрокомпаній), комплексні кредитні лінії за умови часткової компенсації витрат з боку держави (до 50% вартості). Серед небанківських організацій кредитні програми підтримки зеленої модернізації сільського господарства підтримує Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (виращування енергетичних рослин), кредитні спілки («Кредит-Союз», «Перша Всеукраїнська Кредитна Спілка») та інші установи.

Поширення використання інструментів зеленого кредитування в українському агробізнесі сьогодні стикається з перешкодами фінансового дефіциту бюджетних коштів (необхідних для компенсації частини витрат банківського кредитування), вимоги до кредитної застави, відсутність чіткого формату зеленої таксономії та ESG -звітності. У світовій практиці, з огляду на виключну вагомість інструментарію зеленого кредитування, основними напрямками подальшого їх удосконалення визначаються необхідність удосконалення механізмів управління ризиками, встановлення загальноприйнятих стандартів у сфері «зеленого» кредитування, що підвищує прозорість та зміцнює довіру інвесторів, зміцнення інституційних знань та технічних навичок як кредиторів, так і позичальників, диверсифікація інструментів зеленого кредитування [164]

Серед ключових напрямків розширення доступу українських агровиробників до інструментарію зеленого кредитування, на авторську думку, слід відмітити наступні: 1) зміщення ключових аспектів кредитування з поточних потреб (кредитування оборотного капіталу) на створення портфелю екологічних трансформації агровиробництва – розширення довгострокових пільгових кредитних програм на розвиток органічного і точного землеробства, біоенергетики) за зниженими кредитними ставками (1-3%); 2) надання пріоритетності кредитування для малих та середніх агроформувань (за встановленням відповідних квот для малих агроструктур); 3) спрощення (відміна) процедур екологічної сертифікації для кредитної підтримки екологічних рішень аграрних підприємств.

У межах запропонованої архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку агроформувань, за їхньої ініціативою мають бути також зроблені певні кроки для покращення доступу до ринку зелених кредитів, зокрема: активізація цифрової діяльності у напрямку екологічної спрямованості (ведення електронних карт полів), своєчасна актуалізація інформації про господарську діяльність у державних реєстрах (Державний аграрний реєстр), добровільний завчасний перехід до складання ESG-звітності, проведення систематичного аудиту енергоспоживання, запровадження практики проведенні внутрішнього екологічного аудиту господарської діяльності. Ключовим завданням для українських аграрних підприємств для включення у національну (міжнародну) систему зеленого кредитування постає підвищення ступеня відкритості, прозорості результатів діяльності, поступова імплементація цінностей і практичних зелених трансформацій агробізнесу засад у діючу практику управління.

Активізація використання інструментарію запропонованої архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку українських агропідприємств потребує створення відповідних передумов для її імплементації у практичну діяльність та систему агроменеджменту на локальному рівні. Сьогодні зелені трансформації та їх фінансування залишаються венчурним напрямком вкладення коштів, що визначається підвищеними ризиками екологізації способів сільськогосподарського виробництва. Ці обмеження будуть поступово подолані зростаючими вимогами ринку і конкурентного тиску на продукцію з високим рівнем хімічного навантаження, привабливістю європейських преміальних ринків продовольства та нормами інституційних стандартів, що постійно набувають значного поширення. Поряд з цим, темпи підвищення кліматичної нейтральності і екологізації агробізнесу в Україні обмежуються низькою внутрішньонаціональних умов і факторів, серед яких донори інвестиційного капіталу виділяють воєнні і безпекові ризики, існуючі логістичні обмеження та постійно зростаючу вартість нових транспортних ланцюгів, високі ставки на національному ринку позикового капіталу і

відсутність інклюзивного доступу до них значної частини середніх і малих агробізнес-суб'єктів, зростаючий кадровий дефіцит та виклики податкового походження [44]. Таблиця 3.6

Ключові передумови імплементації інструментарію архітектури зеленого фінансування у стратегічне управління аграрних підприємств

Рівні архітектури зеленого фінансування	Ключові передумови практичного впровадження
Інституційно-регуляторний рівень	Прийняття та затвердження національної зеленої таксономії (остаточна синхронізація із таксономією ЄС). Розробка галузевих механізмів часткового покриття ризиків для емітентів зелених бондів (наприклад, через фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві). Зниження екологічних податків та базових податків для агроформувань, що впроваджують кліматично нейтральні технології (на землю, єдиний податок, ЄСВ).
Фінансово-інструментальний рівень	Спрощення процедур лістингу зелених цінних паперів на національній біржі, розширення частки українських компаній, що займаються процедурами верифікації екологічних проєктів та результатів господарської діяльності, надання стимулів для масштабізації інструментів зеленого банкінгу у агросфері
Виробничо-технологічний рівень	Запровадження податкових пільг для техніки та обладнання нульового землеробства (0% або 7%), масштабування використання грантових коштів на закупівлю агровиробниками обладнання, фінансове стимулювання вітчизняного агропромислового виробництва для збільшення частки українського обладнання для точного і нульового землеробства; підготовка фахівців галузі, які мають компетентості у сфері сталого агроуправління
Контрольно-верифікаційний рівень	Інтеграції корпоративних систем обліку викидів парникових газів агроформувань із єдиним реєстром Національного центру його обліку. Створення корпоративних і галузевих систем збору первинних даних (за допомогою ШІ), стандартизація нефінансової звітності бізнес-суб'єктів агросфери, пільгові послуги державного екологічного аудиту, формування культури прозорості екологічного господарювання

Джерело: складено автором

За таких реалій імплементація інструментарію архітектури зеленого фінансування у стратегії аграрних формувань потребують удосконалення інституційного середовища та адаптації до їх умов системи стратегічного агроменеджменту (табл. 3.6).

Передумови провадження інструментів архітектури зеленого розвитку у стратегічне управління діяльністю аграрних підприємств має включати

системні дії як з боку регуляторів зовнішнього (галузевого) інституційного середовища, так і з боку самих бізнес-суб'єктів. Однією з базових передумов залучення зеленого фінансування є підтвердження екологічного статусу проєктів і результатів господарської діяльності за допомогою нефінансової звітності. Нефінансова звітність в Україні поступово набуває обов'язкового характеру: із 2026 року – для підприємств великого агробізнесу (Звіт про управління) та, починаючи з 2027 року розповсюджується на середні та малі агробізнесструктури. [102, 118, 155]

Складення та оприлюднення нефінансової звітності про результати діяльності агропідприємств (у форматі ESG-звітності, звітності зі сталого розвитку, соціальних та екологічних звітів) надає донорам зеленого інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестиційної підтримки екологічно орієнтованих проєктів сільськогосподарського виробництва. Великі агрокомпанії України мають вже сталу багаторічну практику складання і оприлюднення звітності зі сталого розвитку, яка була започаткована на добровільних ініціативах до внесення змін у вітчизняне законодавство. Середні та малі аграрні бізнес-структури мають нижчий рівень активності, обмежені ресурси опанування складних стандартів соціально-екологічної відповідальності бізнесу та, часто, недостатній рівень корпоративної культури для активного використання нефінансової звітності, як інструменту залучення зеленого капіталу. [178]. Серед ключових напрямків подолання існуючих обмежень у агросекторі, перспективними постають: використання механізму ESG-скорингу для отримання пільгового банківського кредитування (за умови часткової компенсації їх вартості з боку держави), створення спрощених стандартів галузевої нефінансової звітності для бізнес-суб'єктів малого агробізнесу, автоматична генерація цієї звітності у публічні державні аналітичні сервіси (наприклад, Державний аграрний реєстр), проведення відкритих і доступних освітньо-консультаційних вебінарів у напрямку підвищення обізнаності аграріїв про переваги звітності зі сталого розвитку. Поширення використання нефінансової звітності має стати

передумовою рівного, справедливого та інклюзивного доступу до ринків капіталу для всіх без виключення агроформувань України, незалежно від масштабу бізнесу або його експортної/внутрішньоринкової спрямованості.



Рис. 3.7. Дорожня карта імплементації архітектури зеленого фінансування еко-орієнтованого стратегічного розвитку у систему управління агропідприємств

Джерело: авторська розробка

Не менш значимим і важливим є комплекс дій, які мають забезпечувати імплементацію проєктів екологізації аграрного бізнесу з боку самих їх учасників та реципієнтів – аграрних формувань. Загальний алгоритм імплементації архітектури зеленого фінансування стратегічного розвитку у систему агроменеджменту наведений на рис. 3.7

Використання дорожньої карти впровадження авторської моделі

архітектури зеленого фінансування у систему стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств передбачає високого рівня свідомості та відповідальності власників агробізнесу. Багаторічна пріоритетна орієнтація сільськогосподарських структур на максимальну прибутковість поступово втрачатиме своє домінування для агроформувань, які діють за принципом довгострокового існування, створення довгострокових конкурентних переваг та збереження національного багатства для майбутніх поколінь українців. Аграрний сектор вже сьогодні визначається як фундамент подальшого забезпечення високого рівня якості життя населення, досягнення справедливості у суспільстві, вирішення проблеми глобальної і національної продовольчої безпеки. Стратегічна парадигма екологізації і сталого розвитку українського агросектору є єдиним перспективним шляхом фундаментального відродження сільського господарства на принципах гідного життя українців та здобуття статусу рівноправного партнера України у європейському просторі. Архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств на засадах зелених трансформацій спроможна забезпечити синергію всіх інструментів акумулювання необхідних фінансових ресурсів. Подолання багаторічної національної проблеми дефіциту фінансування сільського господарства у сукупності із підвищенням рівня соціально-екологічної свідомості і відповідальності агробізнесу сформують передумови для відродження національної економіки на якісно новій економічній основі.

3.3. Інноваційний вектор системи ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств

Складність і багатогранність характеру дії сучасних ризиків на розвиток українського аграрного сектору за умов постійного зростання конкурентного тиску та вимог екологізації господарських процесів зумовлюють необхідність підвищення ступеня інноваційної активності бізнес-суб'єктів та відповідної

адаптації системи їх стратегічного менеджменту. Інновації опосередковують не лише потенціал конкурентоспроможності агробізнесу, але й здатність підприємств швидко реагувати і передбачувати загрози та забезпечувати гнучкість стратегічного управління. Гнучкість стратегічного ризик-менеджменту агроформувань визначає опосередковує їх можливості до перетворення викликів на додаткові можливості, що набуває особливого контексту у призмі впровадження еко-орієнтованих стратегій господарської діяльності. Визнання інновацій як головного драйвера ризик-менеджменту дозволяє змістити парадигму управління з домінуючого концепту захисту і збереження активів до концепту капіталізації екологічної відповідальності, що стає ключовим маркером інвестиційної привабливості українського агробізнесу та його стійких конкурентних переваг.

Управління сільськогосподарськими ризиками за допомогою інноваційного чинника з прийняттям глобальної концепції сталого розвитку та реалізації зелених трансформацій набуває принципового нового контексту. Інновації сприяють зниженню операційних і фінансових ризиків, спроможні забезпечити успіх екологічних трансформацій та підвищення рівня сталості аграрного бізнесу.

Досліджуючи характер використання інновацій у системі управління ризиками діяльності агроформувань, _____ приходить до висновків, що вони проявляються як: інструмент раннього виявлення та діагностики ризиків (зокрема, кліматичного і природно-біологічного характеру); механізм нівелювання ризиків втрати конкурентних позицій за рахунок впровадження новітніх практик господарювання; інструмент доступу до інклюзивних ресурсів зеленого фінансування та швидкого відшкодування втрат; як інструмент нівелювання ринкових цінових ризиків втрати додаткового прибутку від екологічно чистих видів продукції та зміцнення фінансового стану.

Інновації виступають ключовим інструментом стратегічного ризик-менеджменту аграрного підприємства, реалізуючи свій функціонал у декількох суміжних вимірах: як інструмент створення конкурентних переваг,

забезпечення безпеки існування бізнесу та забезпечення його довгострокової екологічної стійкості.

Сама багатофункціональна природа інновацій у діяльності аграрних підприємств проявляється через складний діалектичний зв'язок між ризиками, розвитком та безпекою. Інновації та інноваційна діяльність за своїми особливостями і властивими характеристиками, є ризикованими внаслідок невизначеності кінцевого результату та його термінів. Такий ризик за умов ринку постає «ціною» за можливість створення потенційних конкурентних переваг бізнесу, що зумовлюють його розвиток та успішне функціонування на ринку. Використання довгострокових конкурентних переваг є передумовами стабільного існування компанії та забезпечення її ринкової безпеки (зниження ризиків усунення з ринку).

У системі ризик-менеджменту агропідприємств інновації виконують свої функції шляхом сприяння створення конкурентних переваг, забезпечення безпеки існування бізнесу та гарантування еколого-орієнтованої стійкості в умовах глобальних кліматичних і регуляторних трансформацій. У контексті інтенсивної екологізації господарської діяльності інновації виступають інструментом капіталізації зелених ризиків, сприяючи трансформації безпекового стану у стратегічну еколого-економічну стійкість - довгострокову екологічну резильєнтність агробізнесу (рис. 3.8).

За такого підходу до доповнення функціонального змісту інновацій у стратегічному ризик-менеджменті бізнес-суб'єктів, ризикованість самих інновацій (нововведень) компенсується створенням нової якості безпеки бізнесу, а конкурентний розвиток підприємств стає результатом ефективного управління сучасних екологічних ризиків та ризиків сталих трансформацій. Інновації змінюють сам підхід до управління ризиками – від моделі їх зниження (нівелювання, уникнення) на модель активного управління, що гарантує довгострокову стійку життєздатність бізнесу.



Рис. 3.8. Трьохвимірний простір прояву природи інновацій у системі ризик-орієнтованого стратегічного управління агропідприємств

Джерело: авторська розробка

Науковою теорією та практикою беззаперечно доведено, що інновації є основним драйвером конкурентного розвитку бізнесу, гарантом економічної стабільності його носіїв та постають незамінним чинником при адаптації підприємств до нових ринкових умов, які формуються під впливом глобальних концепцій соціально-екологічної відповідальності. У якості нових характеристик агроінновацій за умов сталого розвитку сільськогосподарських підприємств Волощук Волощук, М. В., Лагодієнко, Н. В., Лагодієнко, В. В. виділяють можливість оновлення матеріально-технічної бази, аналізувати великі масиви даних та забезпечувати підтримку екологічно спрямованих управлінських рішень, сприяти економії ресурсів та доступу до фінансових ресурсів. [17]. Власенко Т. і до даної сукупності додають управлінські характеристики інновацій та їх здатність до трансформації систем менеджменту: стратегічну конвергентність, організаційну адаптивність та

інвестиційну мультиплікативність [16] Інновації науковці справедливо вважають базисом сталого розвитку підприємств агропродовольчого сектору [83].

Повністю погоджуючись з такими висновками, вважаємо доцільним розширити управлінську площину застосування інновацій у системі стратегічного ризик-менеджменту агропідприємств, за рахунок виділення їх характеристик з позицій об'єктно-інструментального функціоналу. Як об'єкт стратегічного управління ризиками інновації слід розглядати як засіб зниження ризиків зеленого переходу та адаптації до нових ринкових умов (як об'єкт захисту від тимчасових наслідків трансформацій). З позицій придатності та ефективності системи ризик-менеджменту інновації проявляються як новий спосіб управління, що забезпечує проактивне протистояння зовнішнім загрозам та адаптацію до глобальних вимог (рис. 3.9)

У межах блоку інновацій, як об'єкту ризик-орієнтованого управління, вони забезпечують: 1) тимчасову можливу втрату потенціалу врожайності сільськогосподарських культур та ризики зростання собівартості внаслідок переходу виробництва на нові екологічні способи; 2) зниження ризиків залежності агровиробництва від традиційних енергоджерел за умови переходу на ВДЕ; 3) ризики втрати ринків внаслідок невідповідності екологічним стандартам; 4) спроможність виробничої системи забезпечувати збереження та відновлення природно-біологічного ресурсного потенціалу. Загальним функціоналом прояву цих специфічних характеристик інновацій є забезпечення виживання агробізнесу за умов глобальних екологічних трансформацій і досягнення цілей сталого розвитку.

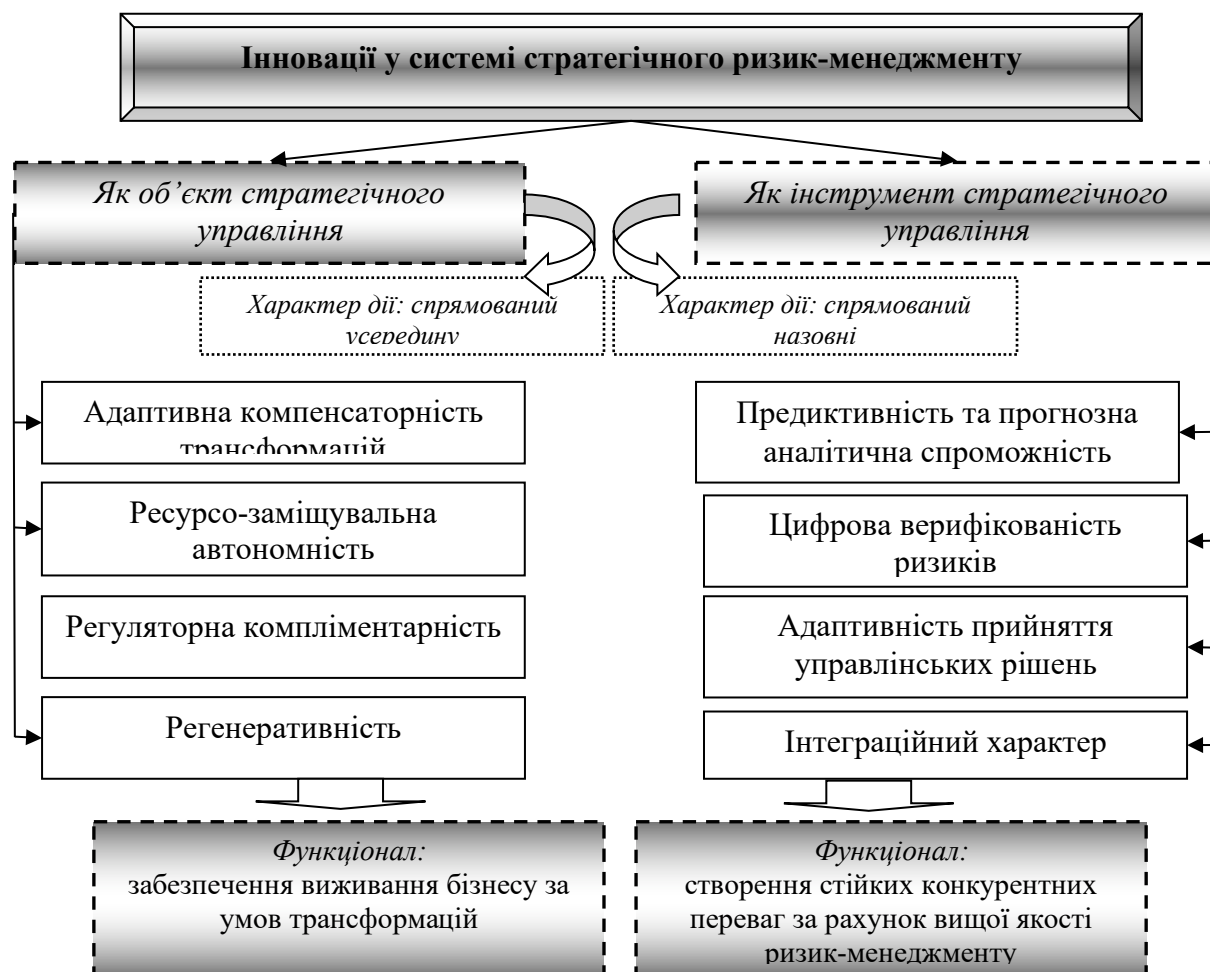


Рис. 3.9. Характеристики інновацій у системі стратегічного еколого-орієнтованого ризик-менеджменту агропідприємств

Джерело: авторська розробка

У межах блоку інновацій, як інструменту стратегічного ризик-менеджменту, їх функціонал реалізується як результат створення стійких конкурентних переваг за рахунок вищої якості екологічно-орієнтованого управління за рахунок: 1) високої якості прогностичної спроможності, яка дозволяє ідентифікувати виклики на стадії їх виникнення та перетворювати на можливості; 2) здатності точного оцінювання ризиків господарської діяльності, забезпечення прозорості та зрозумілості бізнесу для інвесторів; 3) спроможності швидкого корегування та зміни стратегій управління ризиками і бізнес-стратегій компанії; 4) включення екологічних параметрів і ESG-

індикаторів у внутрішньокорпоративні методики оцінки ризиків та інвестиційних проєктів.

Як об'єкт стратегічного ризик-орієнтованого управління, застосування інновацій у діяльності аграрних підприємств залежить від масштабу їх інноваційного потенціалу та рівня інноваційної активності. Досягнутий стан розвитку інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів є своєрідною детермінантою для побудови системи стратегічного ризик-менеджменту. Низький рівень інноваційної активності потребує високої дієвості та ефективності управління ризиками - з позицій інновацій, як об'єкта, вони постають проблемною зоною або «вузьким місцем». Відсутність або обмеженість практичного досвіду провадження інновацій на підприємстві ускладнює завдання стратегічного ризик-менеджменту та потребує більшої уваги і зусиль до його організації. Фактичний рівень інноваційної активності аграрних формувань є своєрідним індикатором ризик-менеджменту та результатом імплементації інноваційних принципів господарювання у господарську практику, що постає відправною точкою у подальшому удосконаленні стратегічного управління ризиками. Фактичний стан провадження інновацій показує сучасну ступень вразливості/потенціалу бізнесу до реагування на виклики середовища, а інновації є відповіддю підприємства на ці виклики, зокрема, за рахунок змін у напрямку сталого розвитку. Логічний зв'язок між досягнутим рівнем інноваційної активності та характером стратегічного управління ризиками розкривається на схемі (рис. 3.10).

Таким чином, залежно від фактичного стану інноваційної активності та інноваційного розвитку бізнес-суб'єктів у системі ризик-орієнтованого стратегічного управління інновації проявляються по-різному: за низького їх рівня – як об'єкт ризик-менеджменту, за високого – як інструмент масштабування успіху системи, згенерованого завдяки забезпеченню її відповідності глобальним викликам середовища (сталого розвитку та зелених трансформацій).

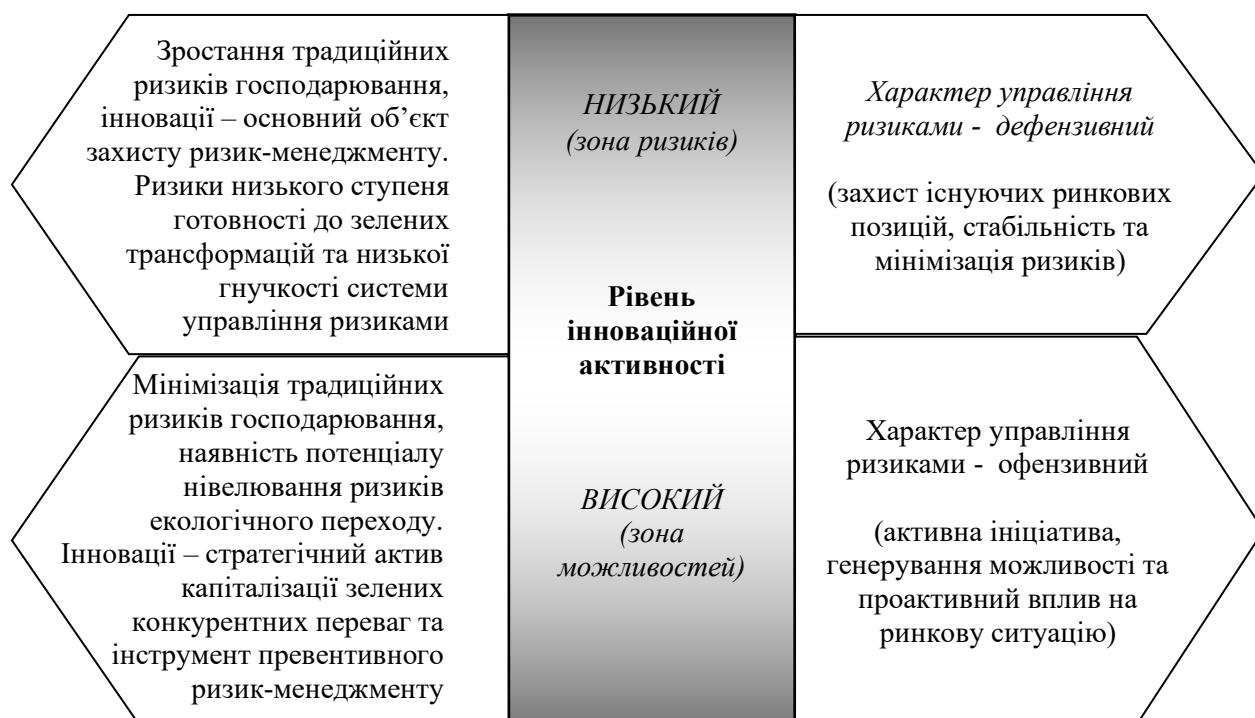


Рис. 3.10. Логістичний ланцюг впливу рівня інноваційної активності бізнес-суб'єктів на систему стратегічного ризик-менеджменту

Джерело: авторська розробка

Аграрна сфера економіки України на сучасному етапі зазнає суттєвих інноваційних трансформацій та є однією з найбільш динамічних галузей. Агроформування активно адаптуються до умов і можливостей цифрового середовища, використовуює нові технологічні рішення (автоматизовані системи управління, безпілотні платформи, дрони, цифрові тематичні карти і моделі рельєфу, супутникова навігація, smart-системи управління фермами, органічні добрива та ін.). Поряд з цим, інноваційний розвиток агроформувань супроводжується гострими проблемними аспектами, серед яких цінова нестабільність, порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит фінансових і людських ресурсів, загострення регуляторних вимог у контексті наслідків кліматичних змін та інтеграції України у єдиний європростір. [9]. Загальний рівень інноваційної активності українських бізнес-суб'єктів залишається значно нижчим у порівнянні з європейськими показниками. Згідно з даними Державної служби статистики України частка вітчизняних інноваційно

активних підприємств становить 16,2%, тоді як у країнах ЄС середній показник дорівнює 51% [183]. Такий розрив збільшується внаслідок триваючого військового конфлікту та посилює ризики інноваційного і економічного відставання та зниження конкурентоспроможності української агропродовольчої продукції на внутрішньому та європейському ринках.

Ключовою багаторічної проблемою активізації рівня інноваційної активності українських аграрних бізнес-суб'єктів постає дефіцит фінансових ресурсів. Разом з тим, за останні роки спостерігаються певні зміни у структурі витрат на інновації у напрямку скорочення питомої ваги ресурсів, залучених на основі власних джерел (з 75,1% до 66,9%), збільшення частки вкладень інвесторів-нерезидентів (відповідно з 9,2% до 17,4%) та зменшення частки банківського кредитування (з 6,8% до 2,5%). Такі тренди свідчать про зростання економічного інтересу до інноваційного розвитку українських підприємств з боку іноземних інвесторів (незважаючи на ризики військового конфлікту) та стратегічну орієнтацію українського бізнесу на власний фінансовий капітал (рис. 3.11).

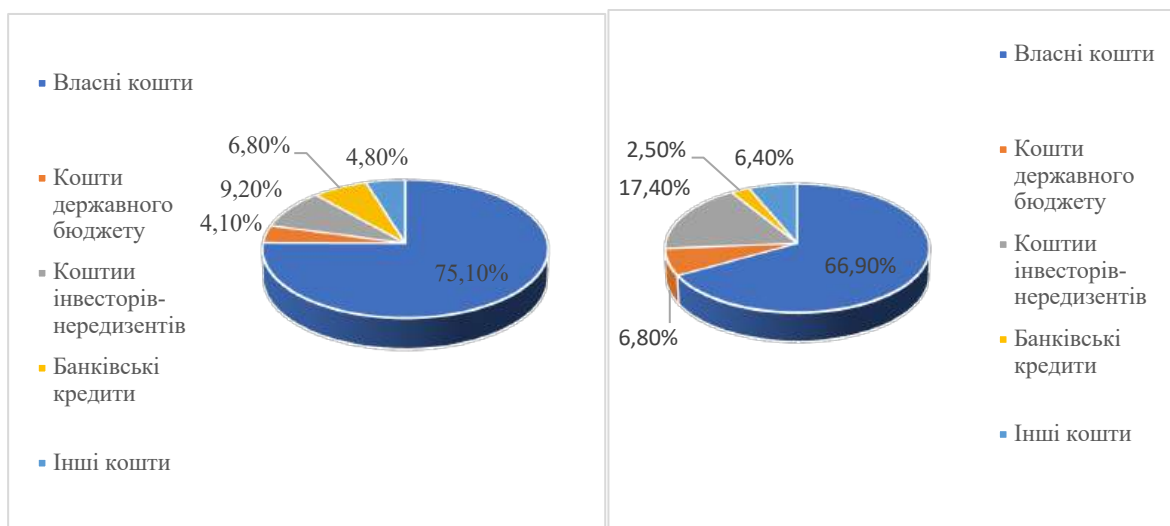


Рис. 3.11. Структура витрат на фінансування інновацій українських підприємств за 2020 та 2024 роки, %

Джерело: побудовано автором за даними: [30]

За умов суттєвих змін у структурі джерел фінансування витрат на інноваційну діяльність у напрямку зростання ролі і значення власного капіталу,

стратегічним пріоритетом подальшого розвитку агропідприємств є покращення кінцевих фінансових результатів господарювання. Нарощування чистого прибутку та його перерозподіл у напрямку залучення інновацій на даний час є ключовим методом стратегічного ризик-орієнтованого управління агробізнесом. Як засвідчують результати досліджень, сільське господарство демонструє виключні ознаки стабільності та динамічності розвитку протягом воєнних років у порівнянні із іншими видами економічної діяльності та залишається самим рентабельним видом бізнесу. Скорочення абсолютного розміру чистого прибутку сільськогосподарських підприємств, яке за період 2020-2024 років склало близько 30% (з 238,8 млрд грн до 167,4 млрд грн). Разом з тим, у порівнянні з 2022 роком агроформування наростили чистий прибуток у цілому по галузі на 94,4% за відповідного рівня рентабельності всієї діяльності 21,4% (у порівнянні з середнім показником за національною економікою на рівні 0,2% збитковості).

Власний фінансовий потенціал українських агропідприємств за сучасних та найближчих умов поставатиме фундаментальним джерелом інноваційного інвестування та фінансовим чинником забезпечення ринкової стійкості агробізнесу. Модель самодостатнього інноваційного оновлення (із пошуком можливостей залучення зеленого капіталу) є одним з найбільш реальних варіантів активізації інноваційних зрушень у напрямку сталого розвитку та екологізації сільськогосподарського виробництва. Рентабельність діяльності українських аграрних формувань дозволяє поступово накопичувати та розподіляти чисті фінансові потоки на провадження інновацій. Незважаючи на обмеження фінансового потенціалу моделі самодостатнього інноваційного оновлення, переважне використання власного капіталу агропідприємств дозволяє мінімізувати ризики фінансового левериджу та втрати фінансової автономії, що також виступає вагомою перевагою при залученні коштів з зовнішніх джерел. Стратегічний акцент моделі самофінансування інновацій створює ефект синергії: висока прибутковість агровиробництва конвертується у технологічне лідерство, яке, своєю чергою, стає інструментом превентивного

ризик-менеджменту. За такого управлінського підходу, об'єктивність якого викликана реаліями сьогодення, власний капітал агроформувань спрямовується на забезпечення фінансової автономії інноваційних процесів, які є гарантом створення конкурентних переваг та їх стабільного довгострокового розвитку. Висока стабільна рентабельність аграрного бізнесу перетворюється у стратегічні конкурентоспроможність через власні фінансові механізми мінімізації ризиків і загроз.

Як продемонстрували попередні результати економіко-статистичного аналізу, найвищий рівень рентабельності операційної та всієї господарської діяльності за період 2020-2024 року мають середні та малі аграрні підприємства. При цьому, максимальний потенціал абсолютної прибутковості та капітального інвестування зосереджений у великих агрокомпаніях. Для обґрунтування прогнозних сценаріїв управління ризиками інноваційного розвитку на основі потенціалу самофінансування було проведено групування за допомогою показника середньої частки власних коштів підприємств у структурі фінансування інвестицій (Додаток Ж).

Для визначення потенціалу самофінансування інновацій був використаний індикатор конверсії прибутку агропідприємств у інновації (K_{ci}), зміст якого полягає у наявності власних можливостей бізнес-суб'єктів до інвестування у агроінновації. За рівнем індикатора конверсії $\geq 0,5$, підприємства мають фінансовий потенціал до інноваційного розвитку (на стратегічних екологічних пріоритетах) за рахунок отриманого чистого прибутку. За проведеними розрахунками значення індикатора конверсії аграрних підприємств за їх групами відповідно склало:

- для малих підприємств – 0,35, що свідчить про максимально можливий обсяг вкладення коштів у інноваційний розвиток на рівні 35% від отриманого чистого прибутку;
- для середніх підприємств $K_{ci} = 0,65$, що свідчить про часткову достатність власного фінансового потенціалу для забезпечення реалізації адаптивного сценарію інноваційного розвитку;

- для великих агропідприємств $K_{ci} = 0,90$, що свідчить можливість фінансування стратегічних інновацій за рахунок власного потенціалу, фактично, з мінімальними ризиками для поточної операційної діяльності та створює передумови для швидкого переходу до проривних сценаріїв екологічних трансформації.

На основі результатів оцінки потенціалу самофінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств за період 2020-2024 років (який віддзеркалює потенціал адаптації агроформувань України до максимальних ринкових і політичних шоків), було обґрунтовано прогностні сценарії управління інноваційним розвитком на засадах зелених трансформацій бізнесу. Для кожної групи агропідприємств залежно від їхнього розміру було запропоновано три варіанти сценаріїв: інерційний, адаптивний та проривний та ризики, що супроводжують їх реалізацію (табл. 3.7).

Залежно від обраного сценарію інноваційного розвитку на основі потенціалу самофінансування стратегічна система ризик-менеджменту має ґрунтуватись на економічному прагматизмі: пріоритетами інвестування підприємств з високим потенціалом самофінансування постають енергоефективність та перехід на ВДЕ, створення замкнених агропродовольчих ланцюгів вартості та поступове нарощування екологічного експортного агропотенціалу, підприємств з низьким потенціалом - збереження ґрунтів та біологізація, що потребують менших капітальних витрат, але забезпечує виживання агробізнесу за умов посилення впливу екологічних норм і стандартів.

Критичні ризики стратегічного розвитку аграрних підприємств України створюють демографічні зміни та висока інтенсивність втрати кадрового потенціалу. За період 2022-2024 років значно посилились тенденції скорочення чисельності наукових кадрів, що займаються питаннями наукових досліджень і розробок у агросекторі та чисельність персоналу, зайнятого у сфері сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 3.7

Сценарії інноваційного розвитку агропідприємств України до 2030 року

Група підприємств	ПСІ, млн грн	Сценарії розвитку	Критерій конверсії (Kci)	Технологічний фокус	Ключові ризики
Малі	0,45	Інерційний	0,10	Традиційне господарювання, локальні ринки, мінімальні інвестиції у ґрунти та інновації	Деградація ґрунтів: через брак коштів на меліорацію та сучасні мікродобрива. Ризики ринкового обмеження внаслідок низького рівня екологічності продукції
		Адаптивний	0,35	Впровадження сидератів, мінімальний обробіток ґрунту, біологічний захист рослин, локальні зелені ланцюги	Кліматичні ризики, ризики екологічно сертифікації
		Проривний	0,60	Агропродовольча та сільськогосподарська кооперація: спільні органічні ферми, енергозощадження та ВДЕ у відповідності зі стандартами ЄС	Ризики екологічних стандартів: складність інституційних процедур підтвердження
Середні	19,82	Інерційний	0,25	Заміна застарілої техніки на енергоефективну с.-г техніку та обладнання, моніторинг полів і стада	Економічна стагнація: втрата маржі через ігнорування (обмеження) еко-технологій
		Адаптивний	0,65	Точне землеробство, мінімізація хімічного тиску, автоматизація полів і ферм (IoT)	Технологічні ризики, залежність від імпорتنих складових, ризики сертифікації
		Проривний	0,85	Впровадження No-till, системи рециркуляції води у тваринництві, переробка гною на компост, перехід на ВДЕ	Фінансові ризики: тривалий період переходу на No-till, ризики зниження поточної ліквідності, ризики екостандартів
Великі	226,28	Інерційний	0,30	Експортна сировинна орієнтація, масштабування стандартних технологій виробництва	Ризики екологічного тиску, ризики виснаження ґрунтів та матеріаломісткості
		Адаптивний	0,70	Супутникове картування деградації ґрунтів, цифрові паспорти полів і продукції, селекція стійких до стресів порід	Репутаційні ризики, ризики зростання конкуренції на внутрішньому та європейському ринках
		Проривний	0,95	Перехід на агроциркулярну економіку та створення стійких замкнених ланцюгів, Strip-till, III для оздоровлення ґрунтів	Ризики капіталомісткості за тривалої окупності інвестицій

Джерело: авторська розробка

Частка дослідників агросфери у загальній їх чисельності займає 0,3% та за останні чотири роки скоротилась на 12,1%. Кількість найманих працівників у сільському господарстві за аналогічний період зменшилась на 15% (та фактично становить 12 осіб у розрахунку на одне середньостатистичне агропідприємство). Активізація інноваційного розвитку агроформувань вимагає нарощування їх інтелектуального потенціалу, зокрема, у сфері застосування сучасних цифрових технологій, професійних вмінь і навиків користування технічними засобами, складання нових форм нефінансової звітності, управління талантами, розвитку екомаркетингу і розуміння принципового нових цінностей агробізнесу та корпоративної культури управління. [101]. Збереження, адаптація та підвищення кваліфікації персоналу постає однією з головних вимог до організаційного забезпечення стратегічного ризик-менеджменту на інноваційних засадах.

Одним з фундаментальних ризиків стратегічного управління інноваційним розвитком агроформувань є недостатній рівень корпоративної культури та сприйняття нових імперативів власниками агробізнесу. Нові цінності вже не обмежуються комерційними пріоритетами та включають цінності, важливі для всього суспільства і майбутніх поколінь. Зокрема, ці ризики постають притаманними малим та частково середнім агроструктурам, які орієнтовані на максимізацію короткострокових прибутків без врахування стратегічних перспектив розвитку бізнесу. У контексті можливостей забезпечення інноваційного розвитку, вони здійснюють прямий вплив на характер розподілу та використання активів і капіталу (отриманого чистого фінансового результату), що визначає фінансову спроможність і напрямки інноваційних змін.

Україна має потужний потенціал інноваційного розвитку, зокрема, у сфері сільського господарства і агропродовольчої сфери, реалізація якого стримується суттєвими ризиками інституційного середовища. За даними WIPO рейтинг за індексом GII у 2025 році Україна займає 66 позицій у світі та 35 позицію серед 39 європейських економік. [203]. За роки війни країна втратила 17 рейтингових позицій, основним фактором яких стало погіршення інституційного середовища. За оцінками складових GII можна визначити ключові стратегічні ризики

інноваційного розвитку українських агропідприємств: 1) посилення загальної регуляторної нестабільності та низька ефективність функціонування державних інституцій, що для агробізнесу ризики захисту прав на активи та відповідно, обмежує потенціал залучення зовнішніх зелених фінансів; 2) загострення наслідків військового конфлікту, що в агроєкономіці проявляються як ризики дефіциту кредитування та підтверджують актуальність моделі самофінансування інноваційного розвитку агробізнесу; 3) стратегічні ризики втрачання темпів інноваційного розвитку (за індикаторною складовою «Innovation Inputs» - втрата 6 позиції за 2021-2025 роки), що проявляється як збільшення технологічних розривів між Україною та конкурентами з боку ЄС; 4) кадрові ризики. Поряд з цим, проявляються можливості для системи стратегічного ризик-менеджменту агропідприємств через високу спроможність генерувати знання за критичних та нестабільних умов середовища та досить високий рівень цифровізації у країні.

Результати проведених досліджень дозволили визначити основні стратегічні тренди інноваційного розвитку аграрних підприємств України, які є визначальним для побудови (удосконалення) системи їх ризик-орієнтованого довгострокового управління (рис. 3.12).

Врахування характеру впливу цих трендів зумовлює доцільність організаційних змін моделей стратегічного ризик-менеджменту агропідприємств, які за сучасних реалій мають зміщувати свій фокус з превентивного захисту активів (проста модель управління ризиками) до багатофункціональних проактивних моделей забезпечення довгострокової стійкості агробізнесу.

Інновацій, як визначальний вектор зміни ризик-орієнтованого управління, мають трансформуватись з об'єкта на інструмент стратегічного ризик-менеджменту і забезпечити якісний перехід системи від захисту до виявлення, ідентифікації та використання потенційних можливостей.



Рис. 3.12. Стратегічні тренди інноваційного розвитку аграрних підприємств

Джерело: складено автором

При цьому система ризик-менеджменту стає частиною стратегічного фінансово-інвестиційного планування з акцентом на синтез агротехнологічних і управлінських інновацій, які враховують чіткі завдання екологічної переорієнтації аграрного бізнесу. Горизонти системи стратегічного управління ризиками збільшуються від короткостроковій сезонності виробництва до довгострокової екосистемності, а характер ризик-менеджменту змінюється з адаптивного на предиктивний. Такі зміни потребують розширення інструментарію ризик-орієнтованого управління та передбачають використання Agile-стратегування, цифрових двійників та предиктивної екологічної аналітики даних з урахуванням екологізації сільськогосподарського виробництва, захисту та резервування власного капіталу (як фінансової домінанти управління ризиками на інноваційних

засдах), інструменти управління репутаційної складовою агробрендингу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Інноваційні інструменти мінімізації стратегічних ризиків агропідприємств у контексті сталого розвитку та екотрансформацій

Види стратегічних ризиків	Агротехнологічні інновації	Управлінські інновації
Ризик технологічного розриву із кранами-конкурентами (ЄС)	Впровадження систем точного і органічного землеробства, поширення використання IoT-датчиків для моніторингу стану посівів та ґрунту	Перехід до концептів Agile-стратегування, створення внутрішніх корпоративних хабів для впровадження інновацій
Ризики зеленого переходу та екологізації сільського господарства	Технології регенеративного і точного землеробства, розвиток біоенергетичних потужностей та перехід на ВДЕ; перехід на біопрепарати та органічні добрива, сканування ґрунтів на предмет забруднень. Впровадження біогазових установок для переробки гною у енергію та біодобрива, використання систем комп'ютерного зору для контролю поведінки тварин	Впровадження ESG-контролінгу та системи вуглецевого обліку; складання ESG-звітності, інтеграція принципів циркулярної агроекономіки у бізнес-моделі, створення систем предиктивної еко-аналітики на основі Big Data, імплементація у бізнес-стратегії індикаторів кліматичних змін. Використання цифрових паспортів полів і тварин. Використання блокчейн систем простежуваності продукції та відкритих ESG-платформ для стейкхолдерів. Використання цифрових паспортів продукції
Ризик інвестиційної обмеженості	Впровадження блокчейн-платформ для простежуваності ланцюгів постачання, що підвищує вартість продукції та прозорість ланцюгів виробництва	Модель самодостатнього інноваційного оновлення за рахунок власного резервного капіталу, використання цифрових двійників для моделювання окупності інвестицій, платформи управління ризиками та зеленим капіталом
Кадровий дефіцит галузі	Підвищення ступеня автоматизації процесів (автопілоти, роботизовані системи обприскування)	Впровадження систем безперервного навчання персоналу (LMS), підвищення рівня оплати праці у агроформуваннях
Інституційно-адаптивні ризики	Підключення до цифрових платформи для автоматичної генерації екологічної та ESG звітності згідно з нормами ЄС	Інтеграція Compliance-менеджменту в систему стратегічного управління; використання штучного інтелекту для моніторингу змін у інституційному середовищі

Джерело: авторська розробка

На основі врахування типу, складу характеру стратегічних ризиків розвитку аграрних підприємств, для забезпечення адекватного реагування на них з боку системи ризик-орієнтованого управління, необхідним є експертна оцінка та ранжування ризиків. В основі такої оцінки автором був використаний експертний метод бального оцінювання за шкалою від 1 до 10 балів (у якій 10 балів – максимальний рівень тиску відповідного ризику). На основі ранжування сукупності визначених стратегічних ризиків визначається пріоритетність дій реагування системи ризик-менеджменту, визначення зони ризикованості довгострокової діяльності та комплекс відповідних управлінських рішень. За рівнем тиску максимально значимими для сучасних агробізнес-структур є кадрові ризики (ризик дефіциту персоналу) та ризики зеленого переходу сільськогосподарського виробництва (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Експертна градація стратегічних ризиків розвитку агропідприємств

Види стратегічних ризиків	Ступень стратегічного значення ризику (1-10 балів)	Ресурсна місткість нівелювання (1-10)	Пріоритетність дій для реагування системи ризик-менеджменту	Зона ризику
Кадровий дефіцит галузі	10	9	I етап	Критична
Ризики зеленого переходу та екологізації сільського господарства	9	8	II етап	
Ризик технологічного розриву із кранами-конкурентами (ЄС)	8	8	III етап	Зона конкурентної боротьби
Ризик інвестиційної обмеженості	7	6	IV етап	Зона стратегічного маневрування
Інституційно-адаптивні ризики	6	5	V етап	

Джерело: авторська розробка

Вони є першочерговими (I – II етап дій) для нівелювання з боку системи ризик-менеджменту та потребують концентрації управлінського фокусу на людоцентричності (спрямування частини чистого прибутку на автоматизацію виробничих процесів та навчання персоналу) та забезпечення екологічного комплаєнсу агробізнесу (технології екологічного моніторингу, прозорість, зниження хімічного навантаження та ESG-звітність). На третьому етапі реагування системи стратегічного ризик-менеджменту акцент фокусується на інноваційній модернізації агровиробництва та подолання технологічного розриву українських компаній із конкурентами (регенеративне і точне землеробства, підвищення енергоефективності, перехід на ВДЕ).

Запропонована методика визначення пріоритетності і вагомості стратегічних ризиків діяльності агропідприємств дозволяє системі ризик-менеджменту фокусувати свій вплив на критичних зонах вразливості та концентрувати зусилля і фінансові ресурси на вирішенні першочергових завдань інноваційного розвитку, які стануть базисом для подальшого нівелювання ризиків і забезпечення довгострокового виживання бізнесу за умов зелених трансформацій.

Різноманітний і виключно складний характер інструментарію стратегічного управління ризиками діяльності потребує застосування системного підходу та обґрунтування каркасних моделей ризик-менеджменту. Українські науковці, враховуючи здобутки провідного світового досвіду та з огляду на економічні реалії, пропонують до використання декілька моделей довгострокового управління ризиками: моделі, засновані на стандартах ISO 31000 і COSO ERM, Байєсівську модель, імітаційну модель «Монте-Карло» [63], модель ALARP, моделі Heat Map (теплові карти), FMEA (аналіз наслідків відмов), індикативні моделі [123]. Сумець О. та ін. найбільш придатною вважають модель оцінки довгострокових екоризиків агробізнесу на засадах математичних булеан множин [121], Лірко Т.В. - проєктні моделі ризик-менеджменту на основі типів B2B, B2C, B2G [77]. Поширеними у світовій практиці є багаторівневі комплексні моделі (управління зовнішніми та внутрішніми для фермерів ризиками) на основі мінімізації ризиків втрати доступу молодих фермерів до агробізнесу і сільськогосподарському капіталу (фінансові та

інші ризики при цьому вважаються вторинними) [161]. Зарубіжний досвід пошуку дієвих моделей управління стратегічними ризиками зосереджується на агрострахуванні, диверсифікації та регенеративному землеробстві [181], а також цифрових рішеннях у напрямку створення інтегрованих інтерактивних платформ ризик-менеджменту та розвитку партнерства. Незважаючи на наявність певних відмінностей, стратегічним фокусом цих моделей ризик менеджменту є проактивний характер управління викликами, що забезпечує не тільки мінімізацію загроз, але перетворення їх на потенціал подальшого успішного розвитку бізнесу.

В основу проактивної моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств (ядро), за авторським методичним підходом, вважаємо доцільним покласти механізм формування стратегічної резильєнтності до ризиків через екоінноваційну конверсію власного капіталу. Підґрунтям моделі є синтез екологічних цінностей агробізнесу та інновацій, результатом якого є використання потенціалу зелених трансформацій із забезпеченням довгострокової прибутковості агроформувань. У запропонованій моделі, на відміну від існуючих, змінюється принципова логіка архітектури управління: фундаментом виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку, стратегічним важелем – інструмент фінансової конверсії власного капіталу, бажаним станом системи управління є її імунітет до ризиків з урахуванням зелених трансформацій (екорезильєнтність), стратегічним результатом – довгострокова рентабельність аграрного бізнесу (рис. 3.13)

Вихідним блоком ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств є потенціал самофінансування інноваційного розвитку агропідприємств, який за умов макроекономічної нестабільності української економіки та обмеженості інклюзивного доступу до ринків зеленого капіталу є ключовим джерелом інвестування у інновації. У фільтрі стратегічних викликів система управління здійснює постійне сканування зовнішнього середовища через призму основних груп ризиків (ризики технологічного розриву, зеленого переходу та екологізації сільського господарства, інвестиційної обмеженості, кадрового

дефіциту галузі, зростання регуляторного тиску «Green Deal» та інституційно-адаптивні ризики).

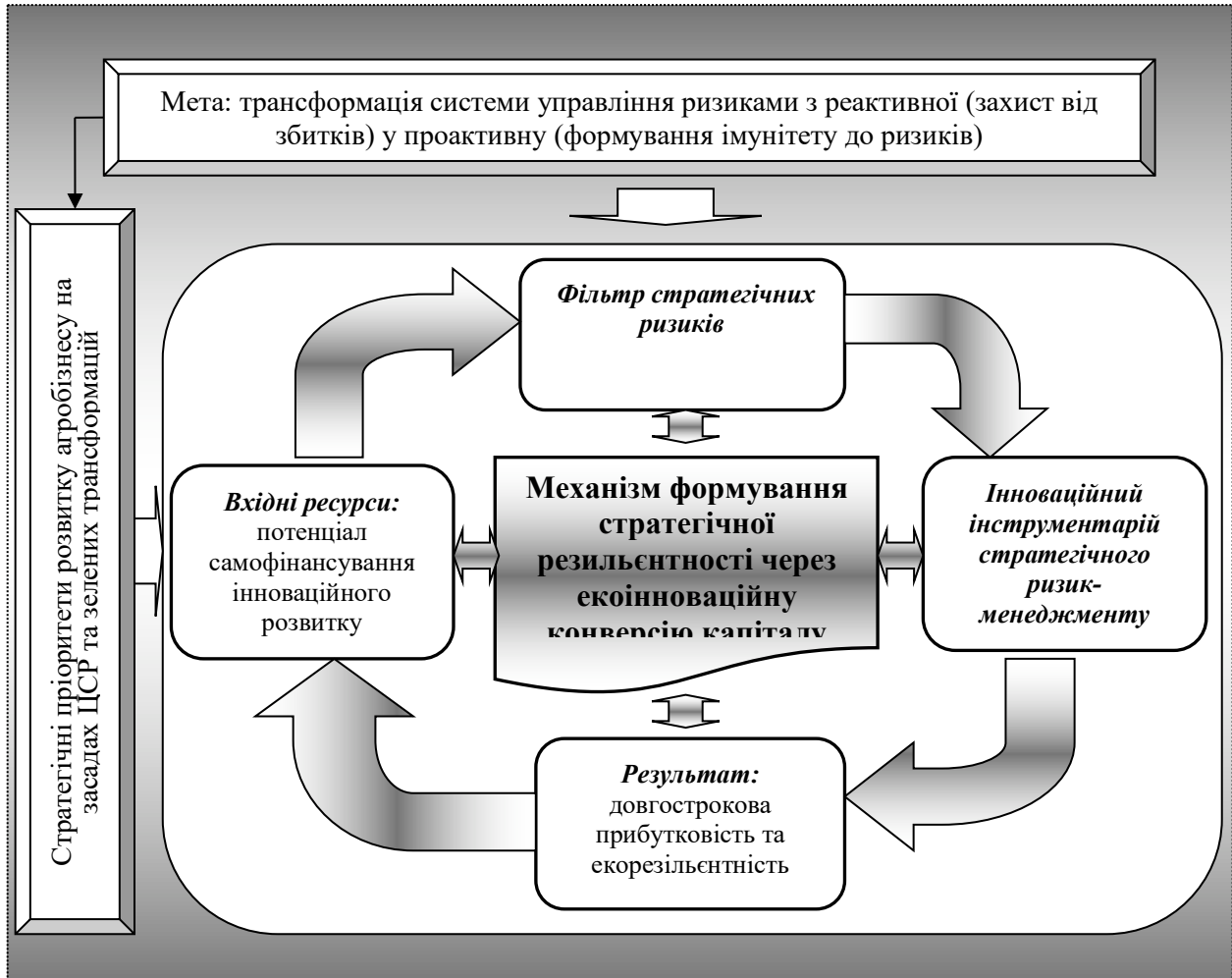


Рис. 3.13. Проактивна модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка

Ключова роль у запропонованій проактивній моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств відводиться його інноваційному інструментарію, який включає запропоновані за результатами проведених досліджень агротехнологічні та управлінські інновації.

Кінцевим результатом дії рекомендованої моделі очікується забезпечення довгострокової прибутковості аграрного бізнесу на принципах стратегічної еко-фінансової резильєнтності агропідприємств, тобто спроможності їхньої системи ризик-менеджменту витримувати шоки бізнес-середовища (у т.ч. ризики зелених

трансформацій) на основі власного фінансового потенціалу та інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 3

Реалії сьогодення та виклики найближчого майбутнього розвитку аграрного бізнесу вимагають удосконалення стратегій управління ризиками, які забезпечать ефективне функціонування аграрних підприємств, поєднуючи їх комерційні пріоритети та глобальні цінності суспільства.

Дослідженнями встановлено, що система стратегічного ризик-менеджменту аграрних підприємств має трансформуватись у напрямку своєчасного та дієвого реагування на виклики зеленого переходу та комплексно враховувати специфіку агробізнесу, чинники наслідків кліматичних змін, сучасних економічних і структурних трансформацій економіки галузі та пріоритети сталого розвитку сільських територій. Підґрунтям таких трансформацій постає система стандартів ризик-менеджменту, які формують каркас стратегічного управління діяльністю сільськогосподарських бізнес-суб'єктів.

Стратегічно орієнтований ризик-менеджмент аграрних підприємств спрямований на імплементацію екологічних пріоритетів у бізнес-стратегії їх розвитку та створення стійких довгострокових конкурентних переваг на засадах соціально-екологічної відповідальності бізнесу. Ключовими пріоритетами стратегічного ризик-менеджменту агроформувань у найближчій перспективі мають стати: екологічна безпека, ресурсна ефективність, технологічна модернізація, енергетична незалежність, ринкова адаптація, кліматична стійкість та стратегічна резильєнтність.

Інтегральна оцінка стратегічних ризиків та можливостей розвитку аграрних підприємств за умов зеленої трансформації дозволила виділити наступні їх групи: кліматично-фізичні ризики, регуляторно-інтеграційні, техніко-технологічні,

енергетичні, фінансово-інвестиційні, ринкові, репутаційно-іміджеві. З їх урахуванням вибір вибору еко-орієнтованих стратегій ризик-менеджменту агропідприємств має відбуватись у трьохвимірній площині (матриці), яка надає можливість системі ризик-менеджменту комплексно оцінити швидкість появи ризику, інтенсивність його впливу та власний потенціал адаптивності, а також визначити основні сценарії впливу екологічних ризиків на систему управління. Відповідно до обраної зони ризику українським агропідприємствам рекомендовані наступні стратегії екоорієнтовного розвитку: стратегія регенеративного управління агроземельним капіталом та генофондної стійкості у рослинництві і тваринництві (для зони екологічного колапсу агробізнесу); стратегія адаптивної інтенсифікації та екосистемного моніторингу (для зони керованої адаптації); стратегія капіталізації еко-генетичного потенціалу агробізнесу (для зони прихованого екологічного потенціалу).

Досягнення стратегічних цілей розвитку сільськогосподарських підприємств за умов підвищеної ризикованості та екологічної орієнтованості їх діяльності актуалізує потребу у інклюзивному зеленому фінансовому забезпеченні. Доведено, що сучасна архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств уявляю собою цілісну багаторівневу систему взаємопов'язаних інституційних, фінансових та технологічних елементів, має рівнево-блокову побудову (інституційно-стратегічне забезпечення агроменеджменту; сукупність механізмів та інструментарію залучання фінансових потоків; зелена трансформація активів; моніторинг, верифікація та контроль результатів), функціонує на засадах соціально-екологічної відповідальності та спрямована на забезпечення екологічної трансформації агробізнесу шляхом мінімізації ризиків зеленого переходу.

Дослідженнями встановлено, що серед основних джерел фінансового забезпечення ініціатив українського аграрного бізнесу зі сталого розвитку та зелених трансформацій сьогодні постають: програми фінансово-кредитної підтримки малого і середнього бізнесу, програми-акселератори кліматичних амбіцій агробізнесу, інноваційні програми мінімізації вуглецевого сліду у рамках європейських грантових ініціатив, часткової компенсація витрат на проекти

підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва, пільгового кредитування придбання енергоефективного обладнання (5-7-9%), інструменти змішаного фінансування розвитку відновлювальної енергетики у межах сільських територій. Виключне значення у залученні зелених фінансів відводиться цифровим інструментам, з яких в Україні активно використовуються: цифрові платформи (Зелена платформа, UkraineInvest, Carbon Credit Ukraine, Дія. Бізнес). Визначено, що загальна потреба у фінансових ресурсах, необхідних для відновлення сільського господарства України від наслідків військового конфлікту оцінюється у розмірі 55-56 млрд дол США, потреба у фінансуванні заходів з підвищення екологічної стійкості становить близько 15-20 млрд дол США. Ключовим передумовами залучення зеленого капіталу у вітчизняний агросектор мають стати Прийняття та затвердження національної зеленої таксономії, пільгове екологічне оподаткування, спрощення процедур лістингу зелених бондів, імплементація стимулів для масштабзації інструментів зеленого банкінгу у агросфері, стандартизація нефінансової звітності бізнес-суб'єктів агросфери.

Визначено, що відродження та відбудова сільського господарства України від наслідків військового конфлікту має відбуватись на принципово новій якісній основі, підґрунтям якої мають стати інновації. Доведено, інновації у системі ризик-орієнтованого стратегічного управління агропідприємств мають трьохвимірну природу прояву: як інструмент зниження ризиків, як динамічний адаптер ринкової трансформації бізнесу та інструмент забезпечення його еколого-економічної стійкості до глобальних трансформацій. З такого підходу до використання інновацій у системі стратегічного ризик-менеджменту агропідприємств за характером дії та спрямуванням їх доцільно поділяти на дві групи: як об'єкт та інструмент стратегічного управління.

Аналіз сучасного стану інноваційного розвитку аграрних підприємств України продемонстрував низький рівень у порівнянні з європейською практикою та наявність значного дефіциту інвестиційно-інноваційного потенціалу. Результати показали, що агросектор нарощує інвестиційну привабливість для іноземних донорів капіталу, при цьому, основним джерелом фінансування капітальних

вкладень залишається власний капітал агроформувань – його частка та дорівнює 67%. Оцінка джерел інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку агроформувань дозволила визначити, що найбільш життєспроможною моделлю фінансування стратегічного інноваційного розвитку українських агропідприємств є модель самодостатнього інноваційного оновлення (із пошуком можливостей залучення зеленого капіталу).

На основі оцінки потенціалу самофінансування інновацій та конверсії прибутку агропідприємств у інновації, були обґрунтовані сценарії інноваційного розвитку агропідприємств (залежно від їх розмірів) із акцентом на забезпечення екологічних трансформацій аграрного бізнесу.

На основі ідентифікації та експертної градації ключових груп стратегічних ризиків аграрних підприємств були рекомендовані інноваційні інструменти їх мінімізації у контексті сталого розвитку та екотрансформацій. Загальним результатом такої оцінки стало обґрунтування проактивної моделі ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств, фундаментом якої виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку на основі фінансової конверсії власного капіталу. Очікуваним результатом системи ризик-менеджменту, за авторською моделлю, є її імунітет до ризиків з урахуванням зелених трансформацій (екорезильєнтність), стратегічним результатом – довгострокова рентабельність аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розвинуто теоретико-методичні засади та обґрунтовано практичні рекомендації щодо забезпечення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами, спрямованої на підвищення їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності, військових викликів та глобальних екологічних трансформацій. Проведене дослідження дозволило переосмислити сучасні підходи до формування стратегічного управління аграрними підприємствами, визначити місце ризику як системоутворюючого елемента стратегічного вибору, удосконалити методичний інструментарій оцінювання ризикостійкості та фінансової безпеки підприємств, розробити концептуальні положення щодо інтеграції зеленого фінансування й інновацій у систему стратегічного управління та сформулювати проактивну модель ризик-орієнтованого розвитку аграрного бізнесу. Отримані результати повністю відповідають поставленій меті та визначеним завданням дослідження і відображають сформульовані положення наукової новизни.

1. При дослідженні теоретичних засад стратегічного управління аграрними підприємствами проаналізовано еволюцію наукових підходів до стратегічного управління, встановлено обмеженість традиційних лінійних моделей прийняття стратегічних рішень за сучасних умов функціонування аграрного сектору та доведено необхідність переходу до нелінійного розуміння стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що середовище функціонування аграрного підприємства являє собою відкриту систему взаємодії економічних, природно-кліматичних, інституційних та поведінкових факторів, які постійно змінюють конфігурацію взаємозв'язків. В результаті набуло подальшого розвитку обґрунтування концептуального підходу до стратегічного управління, що базується на інтерпретації середовища функціонування підприємства як відкритої нелінійної системи взаємодій зі змінною конфігурацією зв'язків, у межах якої стратегія розглядається як процес, детермінований взаємодією управлінських рішень і умов

їх реалізації, що трансформуються у часі з урахуванням ефектів незворотності, часових лагів, залежності від попередньої траєкторії розвитку та галузевої специфіки аграрного виробництва.

2. Ґрунтуючись на систематизації існуючих підходів доведено, що ризик не може розглядатися виключно як сукупність окремих загроз або факторів зовнішнього середовища, оскільки він формується у процесі взаємодії управлінських рішень, ресурсних можливостей підприємства та умов функціонування. Це дозволило перейти від статичного трактування ризиків до їх системного розуміння як елементів єдиної динамічної системи стратегічного розвитку. У результаті розвинуто класифікацію ризиків у системі стратегічного управління аграрними підприємствами на основі виділення факторних, інтеракційних та траєкторних ризиків, що забезпечує врахування особливостей їх формування у процесі взаємодії зовнішніх умов, внутрішніх характеристик підприємства та управлінських рішень і дозволяє розглядати ризики як складові динамічної системи формування стратегічних результатів.

3. Задля обґрунтування теоретико-методичних засад ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами встановлено, що ризик повинен інтегруватися у процес формування стратегічних альтернатив ще на етапі прийняття управлінських рішень, а не виступати лише об'єктом подальшого контролю чи мінімізації. Доведено, що ефективність стратегічного управління визначається здатністю підприємства забезпечувати узгодження ресурсних, поведінкових та інституційних компонентів управління в умовах високої невизначеності. Ґрунтуючись на таких висновках, розвинуто теоретико-методичне забезпечення ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами шляхом формування адаптивно-координаційної концепції прийняття стратегічних рішень, відповідно до якої ризик виступає чинником формування структури стратегічних альтернатив, меж управлінського вибору та координації рішень, що забезпечує адаптивність і цілісність розвитку підприємства.

4. Проведений в дисертації комплексний аналіз діяльності аграрних підприємств України дозволив обґрунтувати закономірності трансформації

ресурсного потенціалу під впливом воєнних, економічних та структурних викликів, виявити тенденції концентрації ресурсів, зміни виробничої структури та ефективності використання капіталу. Доведено визначальний вплив ресурсного забезпечення на рівень стратегічної стійкості підприємств. У результаті удосконалено концептуальні засади аналізу впливу ресурсно-виробничого потенціалу аграрного підприємства на стратегічне управління ризиками, які, на відміну від існуючих підходів, передбачають доповнення архітектурної моделі оцінювання ризиків поєднанням кількісної та якісної оцінки ресурсного потенціалу, ефективності його використання, масштабів і концентрації виробництва та рівня адаптивності підприємства до ризиків.

5. Задля удосконалення теоретико-методичних засад оцінювання ймовірності банкрутства аграрних підприємств проаналізовано фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність аграрних підприємств. Результати аналізу показали необхідність адаптації існуючих моделей прогнозування банкрутства до сучасних умов функціонування аграрного бізнесу. На базі оцінювання фінансових показників підприємств різних розмірів доведено важливість врахування їх здатності оперативно мобілізувати ліквідні фінансові ресурси у кризових ситуаціях. В результаті удосконалено методичні засади оцінювання ймовірності банкрутства підприємств аграрної сфери, які ґрунтуються на модифікації класичної моделі Таффлера шляхом доповнення її авторським індикатором грошової гнучкості капіталу, що характеризує потенціал підприємства нівелювати ризики за рахунок найбільш ліквідних активів і підвищує достовірність оцінювання ризикостійкості.

6. Дослідження аспектів інтеграції інвестицій екологічного спрямування дозволило обґрунтувати сучасні тенденції розвитку міжнародних та національних механізмів зеленого фінансування, встановити їх роль у забезпеченні екологічної трансформації аграрного бізнесу та мінімізації ризиків зеленого переходу. Узагальнення наявних фінансових інструментів, інституційних механізмів та цифрових платформ дозволило сформулювати цілісне бачення архітектури фінансового забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Ґрунтуючись на таких висновках, удосконалено дефініційні контури та архітектуру зеленого

фінансування стратегічного розвитку агропідприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, має рівнево-блокову побудову, функціонує на засадах соціально-екологічної відповідальності як наскрізного ціннісного каркаса та забезпечує екологічну трансформацію агробізнесу шляхом мінімізації ризиків зеленого переходу.

7. На основі комплексної оцінки стратегічних ризиків, можливостей інноваційного розвитку, потенціалу самофінансування інновацій та перспектив використання зеленого капіталу сформовано авторське бачення стратегічної трансформації системи ризик-менеджменту аграрних підприємств. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивної до проактивної моделі управління ризиками, інтеграції екологічних цінностей у стратегічне управління та використання фінансової конверсії власного капіталу як механізму забезпечення інноваційного розвитку. На цій основі в дисертації удосконалено модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрними підприємствами, яка, на відміну від існуючих, функціонує на засадах проактивного ризик-менеджменту, синтезу екологічних цінностей та інновацій, та ґрунтується на потенціалі самофінансування інноваційного розвитку, використовує фінансову конверсію власного капіталу як стратегічний важіль та забезпечує досягнення екорезильєнтності як цільового стану системи стратегічного управління.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні досягнуто поставленої мети щодо розвитку теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій із забезпечення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами. Отримані результати поглиблюють сучасні наукові уявлення щодо закономірностей стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах невизначеності та удосконалюють методичний інструментарій ризик-орієнтованого управління екологічною трансформацією аграрного сектору. Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, методичних підходів та практичних рекомендацій при формуванні стратегій сталого розвитку, управлінні ризиками, та підвищенні конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyu-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
2. Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності: монографія / Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф. та ін.; за ред. О.А. Шуст. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 440 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9743/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>.
3. Агрес О., Синявська Л., Рубай О. Забезпечення фінансової рівноваги підприємств аграрного сектору в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2025. № 32. С. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.023>.
4. Аранчій В. І., Лесюк А. С. Оцінка ймовірності настання банкрутства сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2015. № 3 (69). С. 69.
5. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
6. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
7. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 784 с.
8. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9(25). С. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>.

9. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>.
10. Брич В., Борисяк О., Брич В. Оцінка ризиків кліматичних змін в аграрному природокористуванні. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 338–347. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2024.02.338>.
11. Бунєєв І. О. Тенденції, виклики та особливості створення доданої вартості як чинники реалізації стратегії ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 9-10. С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.04>.
12. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризиків. *БізнесІнформ*. 2025. № 1. С. 387–396. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-387-396>.
13. Вишневецька О.В. Інвестиційне забезпечення модернізації технічної бази сільського господарства. *Здобутки економіки: перспектив та інновації*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16885215>.
14. Віленчук О. М., Савицька А. С. Сучасні тренди розвитку загальноєвропейського ринку аграрного страхування: можливості та перспективи. *Бізнес-інформ*. 2024. № 4. С. 253–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-253-259>.
15. Власенко Т. А., Станіславик О. В., Коваленко Д. О. Доцільність та ризики організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. №4. Р. 207–211. Фахове видання (кат. Б). DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-30>
16. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3, С. 236–241. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-33>.

17. Волощук М. В., Лагодієнко Н. В., Лагодієнко В. В. Інноваційний потенціал розвитку агропромислових підприємств України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. №27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873558>.
18. Гавкалова Н. П., Вітковський Ю. П. Стан та перспективи розвитку агропромислового сектору через призму підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 264-269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-43>.
19. Гайшук І. Міжнародні стандарти управління ризиками. Фінансовий контроль. 2019. №8 (163). С. 24-27. URL: https://fincontrolnew.com.ua/attachments/6d9e0ad2-134b-49ee-be78-fb6ab36b76f4_9.pdf.
20. Геєць В.М. Інновації й економіка: підсумки та перспективи (стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 30 квітня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 6. С. 56-59. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.06.056>.
21. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління підприємством: дис. ... д-ра економ. Наук: 21.04.02. Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького. – ПВНЗ «КРОК», Київ, 2021. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/gerasimenko_2021-disertatsija.pdf.
22. Глущенко А. М. «Зелена» фінансова архітектура та економічний розвиток: роль «зелених» облігацій у трансформації національних економік. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-24>.
23. Головка О. М. Економічні механізми управління ризиками в аграрному секторі: автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.00.04. Харків, 2025. URL: https://lfi-naas.org.ua/files/Holovko/aref_Holovko.pdf.
24. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30866.pdf>.
25. Грабчук І., Бугайчук В., Ткачук, В., Тимчак В. Стратегічне управління земельними ресурсами в умовах війни та повоєнного відновлення аграрного

сектора України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14231913>.

26. Григорян Е. В. Управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Економіка та управління АПК*. 2023. №1. С. 111-123. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123>.

27. Гумен О. В. Особливості розвитку аграрного страхування в Україні в умовах інноваційних викликів та можливостей. *Агросвіт*. 2025. № 19. С. 138-143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.138>.

28. Данько Ю. І., Журбенко Н. М. Оцінка виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств: на шляху до кластерів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 276-282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-39>.

29. Демиденко Л. , Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2023. Вип.1(222). С. 48-55. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/6>.

30. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

31. Деякі питання визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки: Наказ Міністерства економіки України від 18 грудня 2024 року № 28003. <https://ips.ligazakon.net/document/Re43304?an=2>.

32. Джерела Зеленого Фінансування. Ukraine Investment Framework. Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org>.

33. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. / Николук О., Пивовар П. та ін. KSE. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf.

34. Діброва А. Д., Діброва Л. Д., Клименко М. В. Розвиток аграрного сектору в умовах ризиків і невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 188-202. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-188-202>.

35. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. MDA-аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «Агроцентр К»). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1(81), С. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-7>.
36. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>.
37. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. Особливості оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 223-231. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-39>.
38. Дребот О. І., Демянюк О. С. Ключові детермінанти зеленої економіки для розвитку вітчизняного аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.70>.
39. Дуднєва Ю., Зайцева, А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10).
40. Еколого-економічний ризик-менеджмент: логіко-графічні методи оцінювання ризику: навч. посіб. уклад.: Ю.А. Веремійчук, Н.В. Караєва. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 48 с.
41. Жигір А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>.
42. Жмуденко О. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3 (58). С. 55–61. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/55-61.pdf>.
43. Інвестиції в аграрний сектор України: тенденції 2025 року та нові горизонти для бізнесу. URL: <https://zastup.org.ua/investycziyi-v-agrarnyj-sektor-ukrayiny-tendencziyi-2025-roku-ta-novi-goryzonty-dlya-biznesu/>.

44. Інвестиції в агробізнес України: виклики, можливості та пропозиції 2026 року. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/investiciyi-v-agrobiznes-ukrayini:-vikliki-mozhливosti-ta-tendenciyi-2025-roku>.
45. Індекс інвестиційної привабливості України 2024. ЄБА. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>.
46. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи / Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін.. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2014.
47. Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: аналіз та оцінка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 1(98). С. 159-165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-23>.
48. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами у 2025 році. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
49. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/kapitalni-investytsii-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti-shchokvartalno>.
50. Карнаушенко А. С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01>.
51. Кащена Н. Б., Горошанська О. О., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія. Харків, 2016. 196 с.
52. Кириченко Н. В., Алещенко Л. М. Теоретичні основи та класифікація ризиків з урахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>.
53. Кириченко Н. В., Алещенко Н. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.46>.

54. Коваленко Д. О. Інтеграція LCA та циркулярної економіки в агропродовольчих системах в умовах екологічної та воєнної вразливості. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №1. Р. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-27>.

55. Коваленко Д. О. Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 480 – 484. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-90>

56. Коваленко Д. О. Сутність та класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств. Міжнародна економіка 21 століття в умовах сучасних викликів: пошуки, проблеми, перспективи розвитку. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції, 03 жовтня 2024 р. К.: НУБіП України. 2024. 41 с. С. 28-32. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%21_03.10.2024_1_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%281%29.pdf

57. Коваленко Д.О. Кадрові аспекти розвитку аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: тези доповідей, 4 грудня 2024 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 355-357.

58. Коваленко Д.О. Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. 15 травня 2026 р. м. Харків. с. 633-635. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

59. Коваленко Д.О. Методична рамка аналізу ризиків у системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Advanced Technologies in*

Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 531-534. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>

60. Коваленко Д.О. Ризик як складова формування стратегічних рішень в аграрному секторі: теоретико-методичні засади. *Вісник СУЕМ*. 2026. Вип. 1 (35), 2026. Том I. С. 22-33. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-002](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-002)

61. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А., Ільченко, В. Ю. Управління ризиками в контексті стратегії злиття і поглинання підприємств аграрній галузі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179631>.

62. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 333-337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf.

63. Коляда А. Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом. *Information Technology and Society*. 2025. № 1(16). С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.1.12>.

64. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

65. Кошкалда І. В., Домбровська О. А. «Зелені» інвестиції в аграрному секторі України: перспективи сталого розвитку. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 1., С. 143-153. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-143>.

66. Красноручський О.О., Маренич Т. Г., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 9. № 2. С. 113-121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>.

67. Крюкова І. О. Ресурсний потенціал аграрної економіки України та результативність його використання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-6>.
68. Крюкова І., Кухар О., Накісько О. Роль і значення диверсифікації у досягненні безпеки аграрного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №4, С. 259–265. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-35>.
69. Кузьома В., Коваленко Д. Теоретико-практичні аспекти забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Vol. 3, P. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-34>
70. Кутузов Р., Дацюк-Томчук М., Власюк М. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами з врахуванням моделі стратегічної гнучкості. *Серія: Економіка*. 2024. № 28. С. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-34-43>.
71. Кушнір С. О. Аналіз ризиків аграрного сектору України та методів запобігання та протидії. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 248-252. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/55.pdf.
72. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Лагодієнко Н. В., Копитко В. І., Богданов О. О. Основні стратегії мінімізації ризиків в агросфері. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 36-39. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-9>.
73. Лагодієнко Н., Бунєєв І., Кучугурний О. Практичні аспекти реалізації ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Том 2. С. 331-336. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-51).
74. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 443–449. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449>

75. Лепетан І. М. Формування концепції стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 10. С. 20–23.
76. Линдюк А. О., Прудивус І. Я. Система управління ризиками як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>.
77. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 383–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>.
78. Ліщук А. М., Парфенюк А. І., Карачинська Н. В. Управління екологічними ризиками в агроценозах України : науково-методичні рекомендації. Київ: ДІА, 2025. 46 с.
79. Мазур Н. А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 1264-1268. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/259.pdf>.
80. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устік Т.В., Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-13>.
81. Мармуль Л. О., Романова В. А. Регіональне управління та регулювання використання земельних ресурсів : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2007. 192 с
82. Маслак Н. Г. Основні характеристики механізмів фінансування сталого сільського господарства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 303-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-41>.
83. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник ПДАУ*. 2024. Вип. 2. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.9>.
84. Мацибора Т. В. Інвестиційна привабливість аграрного сектору України: регіональний аспект. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 49-55. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2018_03_p_5_112-49-55.pdf.

85. Мельник Л. М. Фінансова рівновага як частина фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та інженерії природокористування*. 2017. Том. 2, № 78. С. 22–29. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/11875/1/Ve783%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>.
86. Методичні рекомендації для здійснення оцінки ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних складових до зміни клімату: Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 03.06.2023 № 386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0386926-23#Text>.
87. Міністерство фінансів України : веб-сайт. <https://index.minfin.com.ua/>
88. Намолюк В. С. Архітектура зеленого фінансування післявоєнної відбудови України: інструменти та інституційні механізми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 4. С. 144-149. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.144>.
89. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku>.
90. Недільська В. В. Капіталізація аграрного сектору економіки: кол. монографія. Житомир, поліський університет, 2021. 284с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13461/1/KASE_2021_284.pdf.
91. Непрямі втрати АПК України від війни досягли \$81,9 млрд виторгу і \$33,5 млрд доданої вартості. KSE. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1146920.html>.
92. Ніценко В. С., Руденко С. В. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 12-21.
93. Носач Н. М. Теоретико-методичні засади управління ризиками в рамках впровадження систем моніторингу і контролінгу на агропідприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14319937>.

94. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>.
95. Орлова О. М., Бездітко О. Є. Особливості управління ризиками фінансової складової діяльності підприємств за умов кризи. *Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія "Економічні науки"*. 2025. Вип. 27 (105), С. 84-88. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10513>
96. Паска І. М., Гринчук Ю. С., Артимонова І. В., Нянько В. М. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасному інституційному середовищі. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 169-176. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2867](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2867).
97. Паска І. М., Сатир Л. М., Батажок С. Г., Нікітченко С. О., Яковишин Я. В. Сільське підприємництво як фундамент продовольчого забезпечення населення України: стратегічний імператив в умовах глобальних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.56>.
98. Перелік страховиків, які мають право на страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. URL: <https://me.gov.ua/view/7da58f6c-22ce-4d37-91da-811142283338>.
99. Попова О. Л., Панкратова Л. Л. Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. No 8. С. 78-96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>.
100. Правдюк Н. Л., Мулик Т. О., Мулик Я. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/22661.pdf>.
101. Пришляк К., Семененко Ю. Аналіз програмних засобів для адаптації та підвищення продуктивності людського капіталу в агросфері. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 2. С. 306-314. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-49>.

102. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text/>

103. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів: Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>.

104. Проскура В. Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 599-607. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf.

105. Рідей Н. М., Шофолов Д. Л., Кучеренко Ю. А., Хітренко Т. Ф. Методологія оцінювання екологічної безпеки агросфери. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 93. С. 240-249

106. Руденко С. В., Гіржева О. М., Рижикова Н. В., Накісько О. О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №3. С. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>.

107. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3, С. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>.

108. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с

109. Сапожніков В., Новіцький М., Цюра Т. Зелені фінанси у повоєнній відбудові України: інституційні рамки та напрями трансформації інвестиційної політики. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 446-464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446>.

110. Сапожніков В., Новіцький М., Цюра Т. Зелені фінанси у повоєнній відбудові України: інституційні рамки та напрями трансформації інвестиційної

політики. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 446-464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446>.

111. Свиноус І. В., Радько В. І., Присяжнюк Н. М., Іванько В. М., Костюк О. М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств в повоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.72>.

112. Світовий О. М., Солом'яний О.О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-120>.

113. Сільське господарство України. 2022. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

114. Сільське господарство: сталі практики для продовольчої безпеки і досягнення кліматичних цілей. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/gto-agriculture-sectoral-study-2025.pdf>.

115. Стендер С., Балла І. Цифрова трансформація аграрного сектору України: інвестиційна динаміка, поширення Agritech та економічні ефекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18336243>.

116. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96>.

117. Страпчук С. І. Екологічна складова сталого розвитку сільського господарства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 143–151. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-143-151>.

118. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження КМУ від 18 жовтня 2024 р. N 1015-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR241015?an=1>.

119. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конф. (Київ, 20 лист. 2025 р.). / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І. Пугачов, В. А. Мамчур

та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 260 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/4255-stratehiya-rozvytku-ahrarnoho-sektoru-ekonomiky-do-2030-roku-zavdannya-ahroekonomichnoyi-nauky-materialy-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konf-kyuiv-20-lyst-2025-r-redkol-yu-o-lupenko-m-i-puhachov-v-a-mamchur-ta-in-kyuiv-nnts-liaer.html>.

120. Суліма Н. М., Гуцул Т. А., Боровик Н. В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.

121. Сумець О., Тиркало Ю., Попович Н., Полякова Ю., Крупін В. Моделювання системи управління екологічними ризиками агрохолдингів з урахуванням цінностей сталого розвитку. *Економіка сільського господарства та ресурсів*. 2022. № 8 (4). С. 244-265. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.11>.

122. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>.

123. Тімченко О.Д., Смокова Л.М. Моделі та методи управління ризиками: сучасні інструменти і практики. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/885e2360-62bd-4783-8275-a367a3ff83d9/content>.

124. ТОП-5 найбільш інноваційних агрокомпаній України. URL: <https://uga.ua/shortnews/top-5-najbilsh-innovatsijnih-agrokompanij-ukrayini/>.

125. Тулуш Л. Д., Прокопчук О. Т. Ринок агрострахування в Україні: тенденції та перспективи. *Економіка АПК*. 2018 № 8. С. 55-66. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals/tom-25-8-2018/rinok-agrostrakhuvannya-v-ukrayini-tendentsiyi-ta-perspektivi>.

126. Федоришина Л. М., Артемчук Д. В. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства аграрного сектору. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

127. Фурдичко О. І. і Шкуратов О. І. Стратегічне управління екологічною безпекою в аграрному секторі. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 3-8.
128. Харченко Б. С., Ткаченко С. О., Мандзюк О. М. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18072266>.
129. Хвостіков А.І., Коваленко Д.О. Науково-методичні підходи до побудови стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами. С. 413-416. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 613 с. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka2026_0.pdf
130. Хома Д. М., Шевчук Я. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-18>.
131. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 359 с.
132. Царенко Д. Г., Халін С. В. Страхування як інструмент ризик-менеджменту в агробізнесі. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63), С. 254-260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-254-260>.
133. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Том 2 (61), С. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651>.
134. Чередник А. О., Калініченко С. М., Матвєєв П. М., Макєєв О. О. Адаптивні стратегії підприємств-виробників зерна в умовах VUCA-середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 293 – 296. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-58>.
135. Чернишова Л. І., Браткова Б. Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Econotіc*

journal Odessa polytechnic university. 2025. № 3(33). С. 107-116. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.13>.

136. Чикуркова А., Курило Ю. Стратегії адаптації українських підприємств як складова ситуаційного менеджменту в умовах високої невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18053773>.

137. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 267–274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>.

138. Шкуратов О. І. Страхування екологічних ризиків сільськогосподарської діяльності в системі забезпечення екологічної безпеки. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 74-79. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%205,%202016_apk-74-79.pdf

139. Щербакова О. Роль зелених облігацій у фінансуванні сталого розвитку. *Економіка України*. 2023. Том 66, № 12(745). С. 3–22. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.003>.

140. Щомісячні опитування підприємств України. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>.

141. Abernikhina I. The Evolution of Risk Management Theories in Business. *Economics of Systems Development*. 2025.Vol. 7, Issue 2. Pp. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-2>.

142. Access to finance remains insufficient for farmers and agri-food SMEs. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/access-finance-remains-insufficient-farmers-and-agri-food-smes-2023-10-12_en#:~:text=Building%20on%20our%20long-lasting,years%20remain%20difficult%20to%20

143. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. KSE. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf.

144. Ansoff I. H. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

145. Arrow K. J. *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton, 1974.

146. Arthur W. B. *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994. 201 p.
147. Brealey R. A., Myers S. C. *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill, 2017. 984 p.
148. Commission proposes measures to support generational renewal in agriculture to secure Europe's food, farming and rural future. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2433.
149. Cyert R. M., March J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 332 p.
150. Das P.K. Cungu A.. Green finance as a critical lever for delivering sustainable agrifood systems – A global landscape study. Rome, FAO. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc7402en>.
151. David P. A. Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*. 1985. Vol. 75(2). P. 332–337. URL: <https://www.jstor.org/stable/1805621>.
152. Davydenko N., Oliinyk L., Orolhopulo K. Forecasting bankruptcy of agricultural enterprises under current conditions. *Economics and Business Management*. 2022. Vol. 13(4), pp. 36-45. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.36-45](https://doi.org/10.31548/economics13(4).2022.36-45).
153. Digital financial services for agriculture. IFC. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/461421559326915086/pdf/The-Digital-Financial-Services-for-Agriculture-Handbook.pdf>.
154. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48(2). P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.
155. Directive (EU) 2022/2464. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.
156. Dixit A. K., Pindyck R. S. *Investment under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press, 1994. 468 p.
157. Dixit A. K., Pindyck R. S. *Investment under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press, 1994. 468 p.

158. Economic Freedom Ranking. URL: <https://skilky-skilky.info/ukraina-v-reytnhu-ekonomichnykh-svobod>.
159. Economic Policy Uncertainty Index. URL: <https://www.policyuncertainty.com/>.
160. FAO запускає в Україні проект по боротьбі з деградацією ґрунтів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2454995-fao-zapuskae-v-ukraini-proekt-po-borotbi-z-degradacieu-gruntiv.html>.
161. Figurek A., Morphi K., Thrassou A. A Sustainable Risk Management Model and Instruments for Young Farmers in EU Agriculture. *Sustainability*. 2024, Vol.16(1), 283. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010283>.
162. Fraser J., Simkins B. J. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow Executives. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118267080>.
163. Germanwatch. Climate Risk Index. URL: <https://www.germanwatch.org/sites/default/files/2025-02/Climate%20Risk%20Index%202025.pdf>.
164. Green Finance, Innovation, Agriculture Finance and Sustainable Economic Development: The Case of Indonesia's Provincial Carbon Emissions. / Taridala S. A. A. et al. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 2023, 13(1), pp. 271-280. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.13959>.
165. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81(9). Pp. 52-63, 131. URL: https://www.researchgate.net/publication/10576312_The_Quest_for_Resilience.
166. Hanuman Singh Jatav, Vishnu D. Rajput, Taqi Raza. Mitigation Strategies to Reduce the Climate Change Impact in Agriculture. *Journal of Innovative Solutions for Eco-Environmental Sustainability*. 2025. Vol. 1 No. 1. DOI: <https://doi.org/10.46991/JISEES.2025.01.1.13493>.
167. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.

168. Holland J. H. *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Reading: Addison-Wesley, 1995. 185 p.
169. Ibarra H., Skees J. Innovation in risk transfer for natural hazards impacting agriculture. *Environmental Hazards*. 2007. Vol. 7, Issue 1, Pp. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.04.008>.
170. Jayabal R., Sivanraju R., Prabhakar P. Low-Carbon Agricultural Strategies: Toward Environmental Protection and Energy Efficiency. *Energy Science and Engineering*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/ese3.70320>.
171. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
172. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
173. Kauffman S. A. *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. New York: Oxford University Press, 1993. 709 p.
174. Kay J. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: Oxford University Press, 1993. 336 p.
175. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27(2). Pp.136-153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2024.136>.
176. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
177. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
178. Kryukova I., Zamlynskyi V., Pavlova H., Volchanska L. and Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*. 2023, 21, p. 393-404. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.40>.
179. Lindblom C. E. The Science of «Muddling Through». *Public Administration Review*. 1959. Vol. 19, No. 2. P. 79–88. DOI: [10.2307/973677](https://doi.org/10.2307/973677).

180. Managing climate risk using climate-smart agriculture. FAO. Rome, 2016. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/85ca4b91-66dc-44b1-8c32-37c35d8d0f2d/content>.
181. Matei A.-C., Onofrei M. Impact of risk management on sustainable farming business. *Revista de Studii Financiare*. 2022. № 12. P. 143-163. DOI: <https://doi.org/10.55654/JFS.2022.7.12.10>.
182. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
183. More than half of EU businesses are innovation-active. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241129-1>.
184. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437 p.
185. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.
186. Paska I., Hrynychuk Y., Artimonova I., Nianko V., Zhelavska N. Інституційні детермінанти формування ризик-орієнтованої системи управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Economic Analysis*. 2025. 35, № 3. С. 680–689. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.680>.
187. Pfeffer J. *Power in Organizations*. Marshfield : Pitman Publishing, 1981. 391 p.
188. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1985. 397 p.
189. Prigogine I., Stengers I. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books, 1984. 349 p.
190. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>.
191. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 464 p.

192. Sharpe W. F. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*. 1964. Vol. 19(3). P. 425–442. DOI: <https://doi.org/10.2307/2977928>.
193. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan, 1947. 259 p.
194. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. pp. 1319-1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
195. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z).
196. The Global Climate Finance Architecture. ODI Global and hbs 2025. URL: <https://climatefundsupdate.org/wp-content/uploads/2025/03/CFF2-2025-ENG-Global-Architecture-DIGITAL.pdf>.
197. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 928 p.
198. Tracking results in agriculture and rural development in less-than-ideal conditions. FAO. https://www.fao.org/4/i0380e/i0380e.pdf?utm_source=chatgpt.com].
199. Trigeorgis L. Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. Cambridge: MIT Press, 1996. 427 p.
200. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
201. Ukraine Facility. 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/>.
202. Ukraine Fifth Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA5). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>.
203. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.

204. Ukraine Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA4). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>.
205. Ukrainian AgriTech Industry Navigator. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_AgriTech_Industry_Navigator.pdf.
206. UNEP (United Nations Environment Programme). Definitions and concepts background note. *Inquiry Paper*. 2016. No. 16/13. URL: https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/resource/Definitions_and_Concepts_UNEPInquiry.pdf.
207. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2025/02/25/ukraine-rdna4>
208. Value added by activity. URL: https://www.oecd.org/en/data/indicators/value-added-by-activity.html?utm_source=chatgpt.com.
209. Von Bertalanffy L. The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*. 1972. vol. 15, no. 4, pp. 407–26. DOI: <https://doi.org/10.2307/255139>.
210. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63, No. 5. P. 72–89.
211. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 231 p.
212. Weina Che, Jingjie Fu, Xiaoyang Jiao Digital villages, green finance, and high-quality agricultural development. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 102, 104256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104256>.
213. Wepner B., Neuberger S., Hörlesberger M., Molin E.M., Lampert J., Koch H. How can digitalisation support transformation towards sustainable agri-food systems? Scenario development in Lower Austria. *Agricultural Systems*. Vol. 224, March 2025, 104251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2024.104251>.
214. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

215. World Uncertainty Index for Ukraine. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/WUIUKR>
216. Worldwide production of grain in 2025/26. Statista. URL: <https://www.statista.com/>.
217. Yalin Mo, Dinghai Sun, Yu Zhang. Green Finance Assists Agricultural Sustainable Development: Evidence from China. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3), 2056; DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032056>.
218. Yu X., Mao Y., Huang D., Sun Z., Li T. Mapping Global Research on Green Finance from 1989 to 2020: A Bibliometric Study. *Adv. Civ. Eng.* 2021, 9934004. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/9934004>.

ДОДАТКИ

Обсяг втрачених сільськогосподарських угідь внаслідок війни

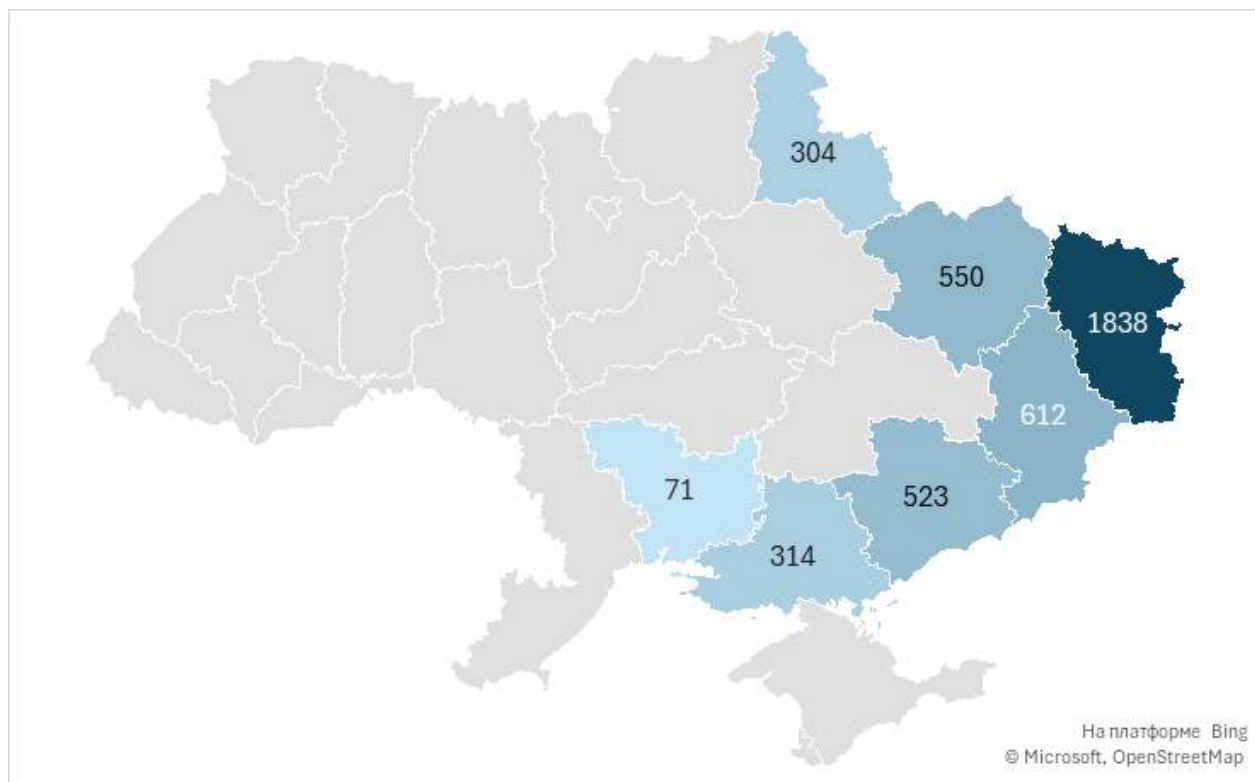


Рис. Обсяг втрачених сільськогосподарських угідь внаслідок війни в Україні у 2024 році, га

Джерело: побудовано автором за даними: 56

ДОДАТОК Б

Групування підприємств за розміром площ сільськогосподарських угідь, що перебували у власності та користуванні у 2024 році у розрізі регіонів

	Суб'єкти, що мали сільськогосподарські угіддя		У тому числі за площею, га							
			до 10,00	10,01 – 20,00	20,01 – 50,00	50,01 – 100,00	100,01 – 500,00	500,01 – 1000,00	1000,01 – 5000,00	більше 5000,00
	одиниць	площа угідь, га	од.	од.	од.	од.	од.	од.	од.	од.
Україна	30117	17443261,41	1438	1925	6557	4386	8434	2815	4075	487
Вінницька	2534	1241027,58	139	199	550	377	723	232	292	22
Волинська	710	329538,89	45	57	123	112	220	55	91	7
Дніпропетровська	3473	1385222,19	162	268	1061	483	865	277	327	30
Донецька	326	304744,30	к	к	45	41	103	48	70	11
Житомирська	784	721391,66	27	32	93	89	227	121	173	22
Закарпатська	к	к	52	13	20	20	28	7	7	к
Запорізька	458	285595,02	28	33	64	49	141	60	75	8
Івано-Франківська	431	189188,92	58	57	91	63	97	28	28	9
Київська	1570	951026,31	40	110	323	221	427	187	238	24
Кіровоградська	3087	1233468,42	86	170	900	516	842	247	303	23
Луганська	к	к	–	–	–	–	–	–	–	к
Львівська	935	446583,83	97	95	159	155	246	86	80	17
Миколаївська	2925	1046980,45	204	255	831	435	689	213	284	14
Одеська	1979	1421587,60	79	84	318	229	610	228	401	30
Полтавська	2529	1321484,19	98	128	608	439	745	183	285	43
Рівненська	459	345679,46	38	36	81	60	131	28	75	10
Сумська	1138	1056551,86	28	48	181	169	337	104	225	46
Тернопільська	814	609997,21	41	51	127	107	247	89	128	24
Харківська	1245	1111739,66	17	32	160	146	400	172	289	29
Херсонська	143	157277,36	к	к	5	13	39	31	51	к
Хмельницька	1322	1004072,17	58	76	304	199	376	121	145	43
Черкаська	1651	922832,86	56	101	321	277	502	142	230	22
Чернівецька	351	112593,97	54	к	64	54	85	27	25	к
Чернігівська	1103	1198507,21	28	33	128	132	354	129	253	46

К – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Розрахунок індексу Герфіндаля-Хіршмана для аграрних підприємств України

Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	ННІ
2020	16,4	42,0	41,7	3768
2021	18,5	41,8	39,7	3670
2022	18,1	41,6	40,3	3690
2023	17,1	41,7	41,2	3767
2024	20,0	38,5	41,5	3595

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця Вихідна інформація для розрахунку інтегрального індексу ресурсно-виробничої ризикостійкості аграрних підприємств (IRR)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Площа с.-г. угідь на 1 підприємство, га	836,3	828,3	855,0	776,1	921,8
Вартість основних засобів на 1 підприємство, грн	6284,5	7217,2	10296,2	8944,7	11925,4
Основні засоби на 1 га, грн	7515,1	8713,3	12042,9	11525,3	12937,2
Операційний дохід на 1 га, грн	4798,4	11209,1	7275,9	5226,7	6559,8
Операційний дохід на 1 працівника, тис грн	391,4	880,6	469,4	408,0	499,2
Капіталовіддача, грн	2,19	2,99	2,18	2,17	2,05
Рентабельність всієї діяльності, %	13,6	36,4	13,3	8	17,7
Додана вартість на 1 підприємство, тис грн	5472,1	11107,6	8523,1	6052,3	8657,7
Дохід на 1 підприємство, тис грн	4012,6	9284,5	6220,6	4056,4	6046,7
Темп оновлення основних засобів або темп зміни фондівіддачі	107,2	110,9	98,1	108,3	115,7
Індекс Герфіндаля–Хіршмана	3768	3670	3690	3767	3595
Темп зміни доходу (виручки) від реалізації продукції на 1 га с.-г. угідь	9	158,1	101,9	101,3	110,0

Джерело: розраховано автором за даними: Державна служба статистики України, власні розрахунки

ДОДАТОК Д

Вихідна інформація для розрахунку інтегрального індексу ризикостійкості витрат аграрних підприємств України

Роки	Великі підприємства				Середні підприємства				Малі підприємства			
	Коефіцієнт гнучкості витрат	Коефіцієнт витратомісткості виробництва	Коефіцієнт ресурсної залежності	Коефіцієнт амортизаційної стійкості	Коефіцієнт гнучкості витрат	Коефіцієнт витратомісткості виробництва	Коефіцієнт ресурсної залежності	Коефіцієнт амортизаційної стійкості	Коефіцієнт гнучкості витрат	Коефіцієнт витратомісткості виробництва	Коефіцієнт ресурсної залежності	Коефіцієнт амортизаційної стійкості
2020	0,88	0,90	0,76	0,11	0,89	0,88	0,74	0,08	0,88	0,78	0,78	0,09
2021	0,89	1,28	0,79	0,10	0,90	0,99	0,74	0,08	0,87	0,92	0,78	0,09
2022	0,90	1,29	0,81	0,09	0,90	0,99	0,75	0,08	0,86	0,90	0,76	0,11
2023	0,92	1,80	0,77	0,08	0,91	1,09	0,80	0,07	0,88	1,00	0,78	0,10
2024	0,92	2,23	0,78	0,07	0,92	1,15	0,78	0,07	0,88	0,90	0,78	0,11

Джерело: розраховано автором за даними: Державна служба статистики України.

Бальна оцінка експертної ідентифікації зон екологічних ризиків
агropідприємств, балів

Зона ризиків	Вектор Х (швидкість появи ризику)	Вектор Y (інтенсивність впливу ризику)	Вектор Z (адаптивна місткість системи управління)	Коротка характеристика
Зона екологічного колапсу агробізнесу	Висока (8-10)	Висока (8-10)	Низька (1-3)	Зона високої ризикованості та низької результативності реагування системи ризик-менеджменту. Агropідприємство практично не має механізмів захисту
Зона керованої адаптації агробізнесу	Середня/Висока (6-9)	Низька/Середня (3-6)	Середня (5-7)	Ризики є суттєвими за наявності накопичених інструментів і ресурсів для їх нівелювання
Зона прихованого екопотенціалу	Низька (1-4)	Низька (2-5)	Висока (8-10)	Внутрішній потенціал системи ризик-менеджменту є достатнім для ефективного управління

Джерело: авторська розробка

Оцінка потенціалу самофінансування інноваційного розвитку аграрних
підприємств (ПСІ)

Група підприємств	ПСІ 2021 р, млн грн	ПСІ 2022 р, млн грн	ПСІ 2024 р, млн грн	Прогнозний критерій (Ксі)	Обґрунтований сценарій розвитку
Великі	164,96	164,61	226,28	0,90	Проривний: Спрямування 90% ПСІ на високі технології та R&D.
Середні	13,07	10,79	19,82	0,65	Адаптивний: Інвестування 65% ПСІ у точне землеробство.
Малі	0,38	0,38	0,45	0,35	Інерційний: Виділення 35% ПСІ на цифровізацію (моніторинг).

* Ксі - критерій конверсії прибутку в інновації

Джерело: власні розрахунки автора за даними: Державна служба статистики України

Обсяг інвестицій в інновації, млн грн

Ксі = потенціал самофінансування інновацій (ПСІ), млн грн

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____
_____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 25/2026
від 25.06.2026 р.

Дана **КОВАЛЕНКО ДМИТРУ ОЛЕГОВИЧУ**,
який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2026 (і)
«Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах
забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової
економіки» з 01.01.2026 року по 29.05.2026 року.

Розділ 22. Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних
підприємств: роль інновацій.

Державний реєстраційний номер **0126U000988**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

**СТАЛИЙ
РОЗВИТОК**

Інститут інноваційного провайдингу



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

Institute of Innovation Implementation

вул. Казарського, 8/58, м. Миколаїв, 54031, Україна
Код ЄДРПОУ 43004333, +38 095 794 20 25, +38 068 258 50 62
stalyyrozvytok@gmail.com

від 21.05.2026 р. № 02

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Коваленка Дмитра Олеговича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрних підприємств»

Сучасні безпекові виклики, кліматичні зміни та нестабільність світових ринків вимагають від суб'єктів агробізнесу докорінної перебудови традиційних управлінських підходів. Класичні моделі стратегічного планування втрачають ефективність в умовах руйнування логістичних ланцюгів та високої невизначеності, а специфіка аграрного сектору – тривалий операційний цикл і залежність від природних чинників – суттєво підвищує вразливість підприємств. Забезпечення продовольчої безпеки, збереження експортного потенціалу та довгострокової життєздатності вітчизняного агропромисловництва безпосередньо залежать від впровадження гнучких систем менеджменту, у яких оцінювання загроз інтегроване на всіх рівнях ухвалення рішень. Це й зумовлює високу теоретичну та практичну значущість комплексного дослідження теоретико-методологічних засад і прикладних інструментів ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрних підприємств.

Розроблені методичні аспекти оцінювання стратегічних ризиків діяльності аграрних підприємств на основі побудови трьохвекторної матриці вибору еко-орієнтованих стратегій ризик-менеджменту, яка надає можливості визначення базових сценарних варіантів впливу екологічних ризиків на систему управління впровадженні у діяльність ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"». Використання базових сценарних варіантів впливу екологічних ризиків дозволяє експертам ГО розробляти для агробізнесу та місцевого самоврядування високоточні прикладні рекомендації з мінімізації втрат та адаптації до кліматичних змін, що суттєво підвищує якість і комерційну привабливість консалтингових послуг організації. Крім того, наявність такого чіткого математично-логічного інструменту оцінювання еко-ризиків значно посилює методологічну базу власних екологічних проєктів Інституту, підвищує його конкурентоспроможність при поданні грантових заявок на міжнародні програми сталого розвитку (зокрема, Erasmus+ та FutureLand) та слугує основою для нових спеціалізованих тренінгів для агроменеджерів у сфері зеленого управління (Green Management).

Практична значущість та корисність цих методичних аспектів для ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"» полягає в отриманні унікального прикладного інструментарію, який повністю відповідає екологічній та економічній місії організації. Побудована трьохвекторна матриця вибору еко-орієнтованих стратегій озброює Інститут готовою науково обґрунтованою методикою для проведення екологічного та стратегічного аудиту аграрних підприємств і територіальних громад (ТГ).

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Директор



Руслан СКУПСЬКИЙ



Громадська організація
«ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
 43006, Україна, м. Луцьк, вул. Винниченка, 16/9.
 ЄДРПОУ 4437906, +380 97 283 08 08, ngoieeer@gmail.com

№ 175, від 01.05.2026 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Коваленка Дмитра Олеговича, поданих в дисертації на
 здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
 «Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрних
 підприємств»

Глобальна нестабільність, спричинена кліматичними аномаліями, деструкцією логістичних ланцюгів та високою волатильністю сировинних ринків, перетворила агросектор на зону підвищеної турбулентності, де класичне довгострокове планування без урахування загроз втрачає будь-яку ефективність. Умови ведення сучасного агробізнесу вимагають негайного переходу від реактивного менеджменту до проактивної, ризик-орієнтованої моделі стратегічного управління, здатної інтегрувати ідентифікацію, оцінювання та хеджування фінансових, операційних та екологічних ризиків безпосередньо у процес прийняття рішень. Дослідження інструментів такої трансформації, розробка сценаріїв адаптації та впровадження систем цифрового моніторингу загроз мають визначальне теоретичне і практичне значення для забезпечення фінансової стійкості, збереження капіталу аграрних підприємств та гарантування загальної продовольчої й економічної безпеки держави.

Автор у своїй роботі запропонував модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрних підприємств на основі зміни характеру ризик-менеджменту на проактивний, синтезу екологічних цінностей агробізнесу та інновацій, фундаментом якої виступає потенціал самофінансування інноваційного розвитку, стратегічним важелем – інструмент фінансової конверсії власного капіталу, бажаним станом системи управління є її імунітет до ризиків з урахуванням зелених трансформацій (екорезильєнтність). Практична значущість розробки для ГО «ІЕЕЕД» визначається можливістю використання її положень у науково-дослідній, експертній та консультативній діяльності для формування рекомендацій щодо сталого розвитку аграрних підприємств. Запропонований підхід створює основу для підвищення екорезильєнтності підприємств, тобто їх здатності адаптуватися до економічних, екологічних та технологічних ризиків, забезпечувати стабільність функціонування та здійснювати зелену трансформацію агробізнесу.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Голова правління,
 доктор економічних наук,
 доктор габілітований,
 професор



Костянтин ПАВЛОВ

Товариство з обмеженою відповідальністю
«УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ»

61082, м. Харків, пр. Героїв Харкова, 214/2
 тел. +38 095 1210190, E-mail: ukragroinvestcompany@gmail.com

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Коваленка Дмитра Олеговича, поданих в дисертації на
 здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
 «Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрних підприємств»

№ 02/3-01 від 18.03.2026 р.

Необхідність ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрних підприємств зумовлена безпрецедентним зростанням рівня турбулентності, невизначеності та динамічності сучасного економічного середовища, в якому функціонує вітчизняний агросектор. Класичні підходи до стратегічного менеджменту, що базувалися на екстраполяції минулих тенденцій та стабільних ринкових індикаторах, втратили свою ефективність під тиском системних викликів: глобальних кліматичних змін, макроекономічної нестабільності, логістичних криз, коливань світових цін на продовольство, а також специфічних воєнно-політичних ризиків. Аграрне виробництво за своєю природою є високоризиковим через залежність від природно-кліматичних факторів та тривалий операційний цикл, що в умовах сучасних криз мультиплікує загрози для фінансово-економічної стійкості підприємств. За таких обставин виникає об'єктивна потреба у докорінній зміні управлінської парадигми – переході від реактивного нівелювання наслідків настання ризикових подій до проактивної інтеграції ризик-менеджменту в загальну архітектуру стратегічного планування, прийняття рішень та розподілу ресурсів. Трансформація системи управління на ризик-орієнтованих засадах дозволяє агропідприємствам не лише вчасно ідентифікувати, оцінювати та хеджувати багатовекторні загрози, а й оперативно реконфігурувати власні бізнес-моделі, адаптувати логістичні й виробничі ланцюги та капіталізувати нові ринкові можливості. Таким чином, теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичного інструментарію для перебудови стратегічного управління аграрних підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу є критично важливими для забезпечення їхньої життєздатності, довгострокової конкурентоспроможності та формування продовольчої безпеки держави в умовах перманентних зовнішніх шоків.

Здобувачем у представленій роботі розроблено прикладні засади реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку агропідприємств на основі розробки дорожньої карти імплементації архітектури зеленого фінансування у систему управління. Запропонований підхід дозволив розглядати інновації не лише як інструмент технологічного оновлення виробництва, а як комплексний механізм реагування на зовнішні виклики та ризики. Особливу цінність для підприємства має положення щодо тривимірного характеру інновацій, відповідно до якого вони виступають засобом зниження ризиків, механізмом адаптації до ринкових змін та фактором забезпечення еколого-економічної стійкості.

Практична значущість запропонованого підходу для ТОВ «УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ» полягає в отриманні чіткого прикладного інструментарію для системної розбудови екологічно відповідального та фінансово стійкого бізнесу в умовах високої невизначеності. Розроблена дорожня карта дозволяє компанії інтегрувати архітектуру зеленого фінансування у загальну систему менеджменту, що відкриває доступ к залученню цільових еко-інвестицій, грантів та пільгового кредитування для модернізації виробничих потужностей. Застосування положення про тривимірний характер інновацій дає змогу менеджменту підприємства оцінювати та впроваджувати технологічні й організаційні нововведення не як ізольовані витратні проекти, а як комплексний механізм одночасного зниження операційних і кліматичних ризиків, швидкої адаптації до жорстких екологічних стандартів ринку та забезпечення довгострокової еколого-економічної стійкості агробізнесу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Генеральний директор



Анастасія СМІЛЯНСЬКА

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«АЛЬМАРКО»

62103, Україна, Харківська обл., Богодухівський р-н., м. Богодухів, площа Незалежності, 6.22

Код ЄДРПОУ 38384889

р/р UA023209840000026006210347964 в ПАТ "ПроКредит Банк" МФО 320984

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Коваленка Дмитра Олеговича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрних підприємств»

№ 07 від 16.03.2026 р.

У процесі розвитку ТОВ «Альмарко» в умовах нестабільності ринкового середовища, змін споживчого попиту, порушення логістичних зв'язків та зростання невизначеності особливого значення набуває здатність системи управління своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів без втрати стратегічної цілісності. У цьому контексті практичний інтерес для підприємства становлять результати дисертаційного дослідження, присвячені ризик-орієнтованій трансформації стратегічного управління.

Запропонована адаптивно-координаційна концепція привернула увагу підприємства насамперед тим, що ризик у ній розглядається не як ізольований об'єкт контролю чи мінімізації, а як фактор, який безпосередньо впливає на формування стратегічних альтернатив та визначає можливі напрями розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє інтегрувати ризики в процес стратегічного планування ще на етапі розроблення управлінських рішень.

Окремі положення дослідження були враховані під час аналізу перспектив розвитку підприємства, оцінювання можливих сценаріїв змін зовнішнього середовища та визначення пріоритетних напрямів управлінського реагування. Особливу практичну цінність має врахування взаємозв'язку ресурсних можливостей підприємства, інституційних обмежень і поведінкових факторів, що впливають на результативність реалізації стратегічних рішень.

Використання запропонованих підходів сприяло формуванню більш гнучкого бачення стратегічного розвитку підприємства, орієнтованого на своєчасну адаптацію до змін ринкового середовища, підвищення узгодженості управлінських рішень та зміцнення стійкості функціонування ТОВ «Альмарко» в умовах невизначеності.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

З повагою, Директор
ТОВ «Альмарко»



Анатолій КОНОЗ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. **Коваленко Д. О.** Інтеграція LCA та циркулярної економіки в агропродовольчих системах в умовах екологічної та воєнної вразливості. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №1. Р. 111-117. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,85 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-27>.URL: <https://apie.org.ua/uk/%d1%96ntegrac%d1%96ia-lca-ta-tcirkuliarno%d1%97-ekonom%d1%96ki/>

2. Власенко Т. А., Станіславик О. В., **Коваленко Д. О.** Доцільність та ризики організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. №4. Р. 207-211. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,35 ум-друк. арк./0,12 ум-друк. арк. автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні ризиків організації діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки в сучасних умовах)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-30>URL: <https://ujae.org.ua/en/expediency-and-risks-of-organizing-the-activities-of-agricultural-enterprises-on-the-basis-of-circular-economy/>

3. Ларіна Т. Ф., **Коваленко Д. О.**, Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів циркулярної економіки на аграрних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 443–449. **Фахове видання (кат. Б)**. (0,63 ум-друк. арк./0,21 ум-друк. арк. автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні організаційно-економічних засад розвитку потенціалу аграрного підприємства в процесі впровадження принципів циркулярної економіки у сучасних умовах.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449>URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-443_449.pdf

4. Кузьома В., **Коваленко Д.** Теоретико-практичні аспекти забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Vol. 3, P. 242–249. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,3 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні ключових індикаторів оцінки рівня продовольчої безпеки, серед яких фізична та економічна доступність продовольства, його якість та безпека та потенціал сталого розвитку агропродовольчих систем.*)

DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-34>

URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/407>

5. **Коваленко Д.О.** Ризик як складова формування стратегічних рішень в аграрному секторі: теоретико-методичні засади. *Вісник СУЕМ*. 2026. Вип. 1 (35), 2026. Том I. С. 22-33. **Фахове видання (кат. Б).** (0,61 ум-друк. арк.)

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-002](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-002)

URL: <https://visnyksura.com.ua/storage/media/NR3IbjSxiB58oXlZOsFPH6YiBMvcjM575mIOHEeI.pdf>

6. **Коваленко Д. О.** Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 480 – 484. **Фахове видання (кат. Б).** (0,35 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-90>

Публікації в інших виданнях:

7. **Коваленко Д. О.** Сутність та класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств. *Міжнародна економіка 21 століття в умовах сучасних викликів: пошуки, проблеми, перспективи розвитку. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції, 03 жовтня 2024 р.* К.: НУБіП України. 2024. 41 с. С. 28-32. (0,15 ум-друк. арк.)

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%21_03.10.2024_1_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0

%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9
%20%281%29.pdf

12. **Коваленко Д.О.** Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. 15 травня 2026 р. м. Харків. с. 633-635. (0,13 ум-друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

13. **Коваленко Д.О.** Методична рамка аналізу ризиків у системі стратегічного управління аграрними підприємствами. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 531-534. (0,15 ум-друк. арк.)

URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>

14. Хвостіков А.І., **Коваленко Д.О.** Науково-методичні підходи до побудови стратегічного ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами. С. 413-416. Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 613 с. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні підходів до побудови ризик-орієнтованого управління бізнес-суб'єктами*)

URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka2026_0.pdf

15. **Коваленко Д.О.** Кадрові аспекти розвитку аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: тези доповідей, 4 грудня 2024 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 355-357. (0,2 ум-друк. арк.)