

Формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності

Соколюк Сергій Юрійович¹, Жемердєєв Антон Олексійович²

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	658.5:338.43:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21419242>

Анотація. У статті обґрунтовано науково-методичні підходи до формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. Актуальність дослідження зумовлена посиленням нестабільності зовнішнього середовища, воєнними ризиками, коливаннями аграрних ринків, логістичними обмеженнями, кліматичними змінами, дефіцитом фінансових ресурсів і зростанням виробничих витрат. Визначено, що традиційні підходи до управління розвитком аграрних підприємств не забезпечують достатнього рівня адаптивності, стійкості та стратегічної результативності.

Розкрито сутність ризик-орієнтованого управління як системи управлінських дій, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і мінімізацію ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Систематизовано зовнішні та внутрішні ризики, що впливають на розвиток аграрних підприємств, зокрема природно-кліматичні, ринкові, фінансово-кредитні, логістичні, інституційно-правові, воєнно-безпекові, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, кадрові, інвестиційні та інформаційно-аналітичні ризики. Запропоновано структурно-логічну модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств, яка охоплює моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікацію та оцінювання ризиків, визначення критичних зон розвитку, вибір управлінських рішень, реалізацію заходів ризик-менеджменту, контроль результатів і адаптацію стратегії розвитку. Окреслено очікувані результати впровадження моделі, що проявляються в управлінській, стратегічній, фінансово-економічній, виробничій, інформаційно-аналітичній, конкурентній і соціальній площинах. Зроблено висновок, що запропонована модель сприяє підвищенню стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: ризик-орієнтоване управління, аграрні підприємства, розвиток підприємств, аграрний сектор, невизначеність, ризики, модель управління, стійкість підприємств, ризик-менеджмент, управлінські рішення, конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Developing a Risk-Oriented Model for Managing the Development of Agricultural Enterprises in Conditions of Uncertainty

Abstract. This article substantiates scientific and methodological approaches to developing a model of risk-oriented management of agricultural enterprises' development under conditions of uncertainty. The relevance of this study stems from increasing instability in the external environment, military risks, fluctuations in agricultural markets, logistical constraints, climate change, a shortage of financial resources, and rising production costs. It has been determined that traditional approaches to

¹ доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємницьких та соціальних технологій Уманського національного університету, м. Умань, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0362-7493>

² здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3890-3921>

managing the development of agricultural enterprises do not ensure a sufficient level of adaptability, resilience, and strategic effectiveness.

The essence of risk-oriented management is revealed as a system of managerial actions aimed at identifying, assessing, monitoring, and minimizing risks in the process of managerial decision-making. External and internal risks affecting the development of agricultural enterprises have been systematized, including natural and climatic, market, financial and credit, logistical, institutional and legal, military and security, organizational and managerial, production and technological, human resources, investment, and information and analytical risks.

A structural-logical model of risk-oriented management of agricultural enterprises' development is proposed, which encompasses monitoring of the external and internal environments, identification and assessment of risks, determination of critical areas of development, selection of management decisions, implementation of risk management measures, monitoring of results, and adaptation of the development strategy. The expected outcomes of implementing the model are outlined, manifesting in the managerial, strategic, financial and economic, production, information and analytical, competitive, and social spheres. It is concluded that the proposed model contributes to enhancing the resilience, adaptability, and competitiveness of agricultural enterprises under conditions of uncertainty.

Keywords: risk-oriented management, agricultural enterprises, enterprise development, agricultural sector, uncertainty, risks, management model, enterprise sustainability, risk management, management decisions, competitiveness of agricultural enterprises.

Вступ

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрних підприємств відбувається в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено воєнними ризиками, коливаннями кон'юнктури аграрних ринків, порушенням логістичних ланцюгів, кліматичними змінами, дефіцитом фінансових ресурсів, зростанням виробничих витрат та інституційною невизначеністю. За таких умов традиційні підходи до управління розвитком підприємств аграрного сектору, орієнтовані переважно на планування виробничих показників, використання ресурсного потенціалу та реагування на поточні зміни, не завжди забезпечують належний рівень адаптивності, стійкості та стратегічної результативності. Це актуалізує необхідність формування таких управлінських моделей, які дозволяють не лише реагувати на ризики після їх прояву, а й завчасно ідентифікувати, оцінювати та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень.

Особливої значущості в сучасних умовах набуває ризик-орієнтований підхід до управління розвитком аграрних підприємств, який передбачає інтеграцію інструментів ризик-менеджменту у стратегічне, оперативне, фінансове, виробниче та інвестиційне управління. Його застосування дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити гнучкість бізнес-процесів, зменшити вплив дестабілізуючих чинників і сформулювати передумови для сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Водночас у практиці функціонування аграрних підприємств ризики часто розглядаються фрагментарно, без належного зв'язку зі стратегічними цілями розвитку, системою ресурсного забезпечення, інноваційними можливостями та механізмами адаптації до змін зовнішнього середовища.

Недостатня сформованість комплексних моделей ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств зумовлює наукову проблему, що полягає у необхідності обґрунтування методичних і прикладних підходів до поєднання управління розвитком, ризик-менеджменту та адаптивного прийняття рішень в умовах невизначеності. Вирішення цієї проблеми має важливе значення для підвищення стійкості аграрних підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсного потенціалу та формування ефективних механізмів управління розвитком у мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання фінансових, виробничих, логістичних і природно-кліматичних ризиків. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням підвищення стійкості аграрних підприємств, удосконаленню механізмів управління ризиками та адаптації до умов невизначеності.

Питання мінімізації ризиків шляхом використання страхових інструментів досліджено у праці В. О. Клименка, який обґрунтовує роль аграрного страхування у забезпеченні стабільності діяльності підприємств [1]. Екологічні аспекти розвитку аграрного виробництва висвітлено у роботі Ю. О. Нестерчука та В. І. Голубенка, які розглядають екологоорієнтоване виробництво як чинник сталого розвитку аграрного сектору [2]. Значення цифрових технологій для підвищення ефективності управління та адаптації підприємств до умов воєнного стану розкрито у дослідженні Ю. О. Нестерчука та І. М. Синенка [3].

Роль агротрейдингу у розвитку аграрного бізнесу досліджують О. Т. Прокопчук та С. Ю. Соколюк [4], а технологічні аспекти розвитку агропродовольчого експорту – Л. В. Смолій, В. О. Смолій та Н. В. Діхтяренко [5]. Фінансове забезпечення аграрного сектору в умовах воєнного стану розглянуто у праці Д. В. Тітова та В. В. Олексієнка [6].

Теоретичні засади управління ризиками та кризовими явищами висвітлено у працях А. Ю. Ткачука, Т. О. Біляк та В. Г. Виговського [7], а також О. С. Шуміло та Н. О. Савченко [9]. Питання розвитку підприємництва досліджують І. І. Чернега, О. В. Жарун, С. Ю. Соколюк та ін. [8], тоді як V. Kostiuk, A. Khudolii та T. Shmatkovska акцентують увагу на ролі логістичної інфраструктури в умовах цифрової трансформації економіки [10].

Отже, у науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено окремі аспекти управління ризиками, страхування, цифровізації, фінансового забезпечення, логістики та антикризового управління. Водночас потребує подальшого розвитку формування комплексної моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності, що й визначає актуальність цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних підходів до формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на процес прийняття управлінських рішень.

Результати

В умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища управління розвитком аграрних підприємств потребує переорієнтації від традиційних підходів, зорієнтованих переважно на поточне реагування, до ризик-орієнтованої моделі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дає змогу не лише враховувати наявні загрози, а й завчасно ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їхній вплив на розвиток підприємства та формувати адаптивні управлінські рішення з урахуванням умов невизначеності.

Ризик-орієнтоване управління розвитком аграрних підприємств доцільно розглядати як систему управлінських дій, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та стратегічної результативності підприємства шляхом інтеграції ризик-менеджменту в процеси планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень. Його сутність полягає у тому, що ризики не розглядаються як другорядний або випадковий чинник господарської діяльності, а включаються до управлінської логіки розвитку підприємства на всіх рівнях — стратегічному, тактичному та оперативному.

Особливістю аграрних підприємств є висока залежність їх розвитку від природно-кліматичних, ринкових, фінансових, технологічних, інституційних і безпекових чинників. Тому в умовах невизначеності управління розвитком має ґрунтуватися не лише на оцінюванні внутрішнього ресурсного потенціалу, а й на постійному моніторингу зовнішніх загроз, прогнозуванні можливих змін і формуванні альтернативних сценаріїв управлінських рішень.

З метою обґрунтування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств доцільно систематизувати основні зовнішні та внутрішні ризики, які впливають на їх функціонування і процес прийняття управлінських рішень. До зовнішніх ризиків належать природно-кліматичні, ринкові, логістичні, фінансово-кредитні, інституційно-правові, воєнно-безпекові та макроекономічні ризики. Їх особливість полягає в тому, що підприємство не може повністю контролювати джерела їх виникнення, однак має враховувати їх у процесі планування розвитку, вибору виробничої стратегії, формування фінансової політики та управління ресурсами.

Внутрішні ризики пов'язані з організаційно-управлінськими, виробничими, кадровими, технологічними, інвестиційними та інформаційними аспектами діяльності аграрного підприємства. Вони значною мірою залежать від якості менеджменту, ефективності використання ресурсів, рівня технологічного забезпечення, фінансової дисципліни, кадрового потенціалу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому внутрішні ризики можуть

бути частково знижені шляхом удосконалення системи управління, впровадження сучасних інструментів планування, моніторингу, контролю та оцінювання результатів діяльності.

Урахування зазначених ризиків потребує інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління розвитком аграрного підприємства. Це означає, що ідентифікація, оцінювання, моніторинг і мінімізація ризиків мають бути не окремими допоміжними процедурами, а складовими стратегічного й оперативного управління. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшувати втрати від дії дестабілізуючих чинників і забезпечувати більш стійку траєкторію розвитку аграрного підприємства.

Отже, ризик-орієнтоване управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, системного аналізу ризиків, адаптивного планування та постійного управлінського моніторингу. Саме така логіка створює підґрунтя для формування моделі ризик-орієнтованого управління, яка здатна забезпечити узгодження цілей розвитку підприємства з реальними умовами функціонування аграрного сектору.

Важливо зазначити, що формування ризик-орієнтованої моделі управління розвитком аграрних підприємств передбачає не лише перелік можливих загроз, а й визначення їх місця у загальній системі управління. Ризики доцільно розглядати як чинники, що впливають на стратегічні цілі підприємства, ресурсне забезпечення, виробничу стабільність, фінансові результати, інвестиційну активність і здатність до адаптації. Саме тому їх систематизація має здійснюватися з урахуванням джерел виникнення, характеру впливу на розвиток підприємства та можливостей управлінського реагування.

У межах ризик-орієнтованого підходу особливого значення набуває розмежування зовнішніх і внутрішніх ризиків. Зовнішні ризики формуються поза межами підприємства та пов'язані з нестабільністю економічного, природно-кліматичного, інституційного, ринкового, логістичного й безпекового середовища. Вони не можуть бути повністю усунені управлінськими діями підприємства, однак можуть бути частково передбачені, оцінені та враховані під час стратегічного планування, формування виробничої програми, вибору каналів збуту, фінансового забезпечення та побудови сценаріїв розвитку.

Внутрішні ризики, на відміну від зовнішніх, значною мірою залежать від якості управлінської системи самого підприємства. Вони пов'язані з організацією виробничих процесів, рівнем технологічного оновлення, кадровим потенціалом, інвестиційною спроможністю, інформаційно-аналітичним забезпеченням та ефективністю контролю. Саме ця група ризиків є більш керованою, оскільки може бути знижена шляхом удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, цифровізації обліку й моніторингу, підвищення професійних компетентностей персоналу, оптимізації витрат і впровадження сучасних інструментів управління.

Таким чином, систематизація ризиків є необхідним етапом формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств. Вона дозволяє перейти від загального розуміння невизначеності до конкретизації управлінських дій, спрямованих на попередження, мінімізацію або компенсацію негативного впливу ризиків. Узагальнення основних груп ризиків, їх проявів та відповідних управлінських реакцій подано в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що розвиток аграрних підприємств формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх ризиків, які мають різну природу, джерела виникнення та силу впливу на управлінські рішення. Зовнішні ризики переважно пов'язані з нестабільністю середовища функціонування підприємств і не можуть бути повністю контрольовані менеджментом. Водночас внутрішні ризики значною мірою залежать від якості організації управління, рівня технологічного забезпечення, кадрового потенціалу, фінансової дисципліни та здатності підприємства до адаптації.

Систематизація ризиків дає змогу визначити ключові напрями управлінської реакції та підтверджує необхідність інтеграції ризик-менеджменту в систему управління розвитком аграрних підприємств. У цьому контексті ризик-орієнтоване управління має бути спрямоване не лише на мінімізацію негативних наслідків ризиків, а й на формування адаптивної моделі розвитку, здатної забезпечувати стійкість, гнучкість і результативність підприємства в умовах невизначеності.

Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління розвитком аграрних підприємств є необхідною умовою забезпечення їх стійкості в умовах невизначеності. Це зумовлено тим, що

ризиків впливають не лише на окремі виробничі чи фінансові операції, а й на стратегічні орієнтири розвитку підприємства, інвестиційну активність, ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2, 4-5]. У цьому контексті ризик-менеджмент має розглядатися не як допоміжна функція управління, а як складова загальної управлінської системи, що забезпечує своєчасне виявлення загроз, оцінювання їх впливу та вибір найбільш доцільних управлінських рішень.

Таблиця 1

Систематизація зовнішніх і внутрішніх ризиків, що впливають на розвиток аграрних підприємств*

Група ризиків	Основні прояви ризиків	Управлінська реакція
Зовнішні ризики		
Природно-кліматичні	Посухи, повені, заморозки, зміна температурного режиму, деградація ґрунтів	Диверсифікація культур, агрострахування, кліматично адаптовані технології, моніторинг погодних умов
Ринкові	Коливання цін, зміна попиту, нестабільність експортних ринків, посилення конкуренції	Аналіз ринкової кон'юнктури, диверсифікація каналів збуту, довгострокові контракти
Фінансово-кредитні	Зростання вартості кредитів, дефіцит оборотного капіталу, валютні коливання, інфляція	Фінансове планування, оптимізація витрат, альтернативні джерела фінансування, контроль ліквідності
Логістичні	Порушення транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень, обмеження експорту	Альтернативні логістичні маршрути, складська інфраструктура, партнерство з логістичними операторами
Інституційно-правові	Зміна законодавства, податкових умов, державної підтримки, регуляторних вимог	Моніторинг нормативного середовища, правовий супровід, адаптація управлінських процедур
Воєнно-безпекові	Руйнування інфраструктури, мінування земель, втрата активів, обмеження доступу до ресурсів	Антикризове управління, резервування ресурсів, оцінка безпеки активів, сценарне планування
Внутрішні ризики		
Організаційно-управлінські	Недостатня якість планування, слабкий контроль, неефективна структура управління	Удосконалення системи управління, делегування повноважень, впровадження контролінгу
Виробничо-технологічні	Зношеність техніки, низький рівень технологічного оновлення, виробничі простой	Технологічна модернізація, оновлення техніки, автоматизація виробничих процесів
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників, міграція кадрів, низький рівень управлінських компетентностей	Навчання персоналу, розвиток цифрових компетентностей, мотивація працівників
Інвестиційні	Недостатність інвестицій, низька окупність проєктів, невизначеність результатів модернізації	Оцінювання ефективності інвестицій, пріоритизація проєктів, партнерське фінансування
Інформаційно-аналітичні	Недостатність даних, слабка аналітика, відсутність цифрових систем моніторингу	Впровадження цифрових систем обліку, аналітики даних, моніторингу та підтримки рішень

* Джерело: систематизовано авторами на основі узагальнення наукових підходів до класифікації ризиків розвитку аграрних підприємств.

Необхідність інтеграції ризик-менеджменту в управління розвитком аграрних підприємств пояснюється специфікою аграрного сектору, для якого характерна висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності ринків,

доступності фінансових ресурсів, логістичних обмежень та інституційних змін. За таких умов управлінські рішення мають прийматися не лише на основі поточних економічних показників, а й з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій, імовірності настання ризиків та потенційних наслідків для підприємства.

У практичному вимірі інтеграція ризик-менеджменту передбачає включення процедур ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків до процесів стратегічного планування, фінансового управління, виробничої організації, інвестиційного забезпечення та контролю результатів діяльності. Це дозволяє аграрним підприємствам переходити від реактивного управління, орієнтованого на подолання наслідків ризиків, до проактивної моделі управління, спрямованої на їх попередження, зниження негативного впливу та використання можливостей, що виникають у нестабільному середовищі.

Структурно модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують послідовність управлінського процесу від аналізу середовища до коригування стратегії розвитку. До основних елементів такої моделі належать: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища; ідентифікація ризиків; оцінювання ймовірності та сили їх впливу; визначення критичних зон розвитку підприємства; вибір управлінських рішень; реалізація заходів ризик-менеджменту; контроль результатів; адаптація стратегії розвитку підприємства до змінених умов функціонування.

Логіка взаємозв'язку між зазначеними елементами полягає в тому, що ідентифікація ризиків формує інформаційну основу для їх оцінювання, оцінювання ризиків дозволяє визначити пріоритетність управлінського реагування, а вибір управлінських рішень забезпечує перехід від аналітичної діагностики до практичних дій. Подальший моніторинг результатів дає змогу оцінити ефективність обраних рішень і, за потреби, скоригувати стратегію розвитку підприємства. Таким чином, ризик-орієнтоване управління набуває циклічного характеру та забезпечує постійну адаптацію підприємства до умов невизначеності.

З метою узагальнення структурних елементів моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств доцільно подати їх у вигляді структурно-логічної схеми. Це дозволяє відобразити послідовність і взаємозв'язок ключових етапів управлінського процесу – від ідентифікації ризиків та оцінювання їх впливу до вибору управлінських рішень, реалізації заходів реагування та коригування стратегії розвитку підприємства. Важливою характеристикою запропонованої моделі є її інтеграційна спрямованість, оскільки вона поєднує аналітичний, управлінський і адаптаційний блоки в єдину логіку прийняття рішень. Аналітичний блок забезпечує виявлення та оцінювання ризиків, управлінський – вибір і реалізацію відповідних заходів реагування, а адаптаційний – контроль результатів і коригування стратегії розвитку відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати ризик-орієнтоване управління не як разову процедуру реагування на загрози, а як безперервний управлінський процес, спрямований на підтримання стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Відповідну модель наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, логіка ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств ґрунтується на послідовному взаємозв'язку між моніторингом середовища, ідентифікацією ризиків, оцінюванням їх впливу, вибором управлінських рішень, реалізацією заходів ризик-менеджменту та адаптацією стратегії розвитку підприємства. Кожен із зазначених етапів виконує окрему управлінську функцію, однак найбільший ефект досягається саме за умови їх системної взаємодії.

Ідентифікація ризиків формує інформаційну основу для подальшого управлінського аналізу, оскільки дозволяє визначити ключові загрози, що можуть впливати на розвиток аграрного підприємства. Оцінювання ризиків дає змогу встановити ймовірність їх виникнення, силу впливу та можливі наслідки для виробничої, фінансової, інвестиційної, логістичної й управлінської діяльності [5, 7].

На основі результатів оцінювання здійснюється вибір управлінських рішень, спрямованих на уникнення, мінімізацію, передачу або прийняття ризиків залежно від їх значущості та ресурсних можливостей підприємства.

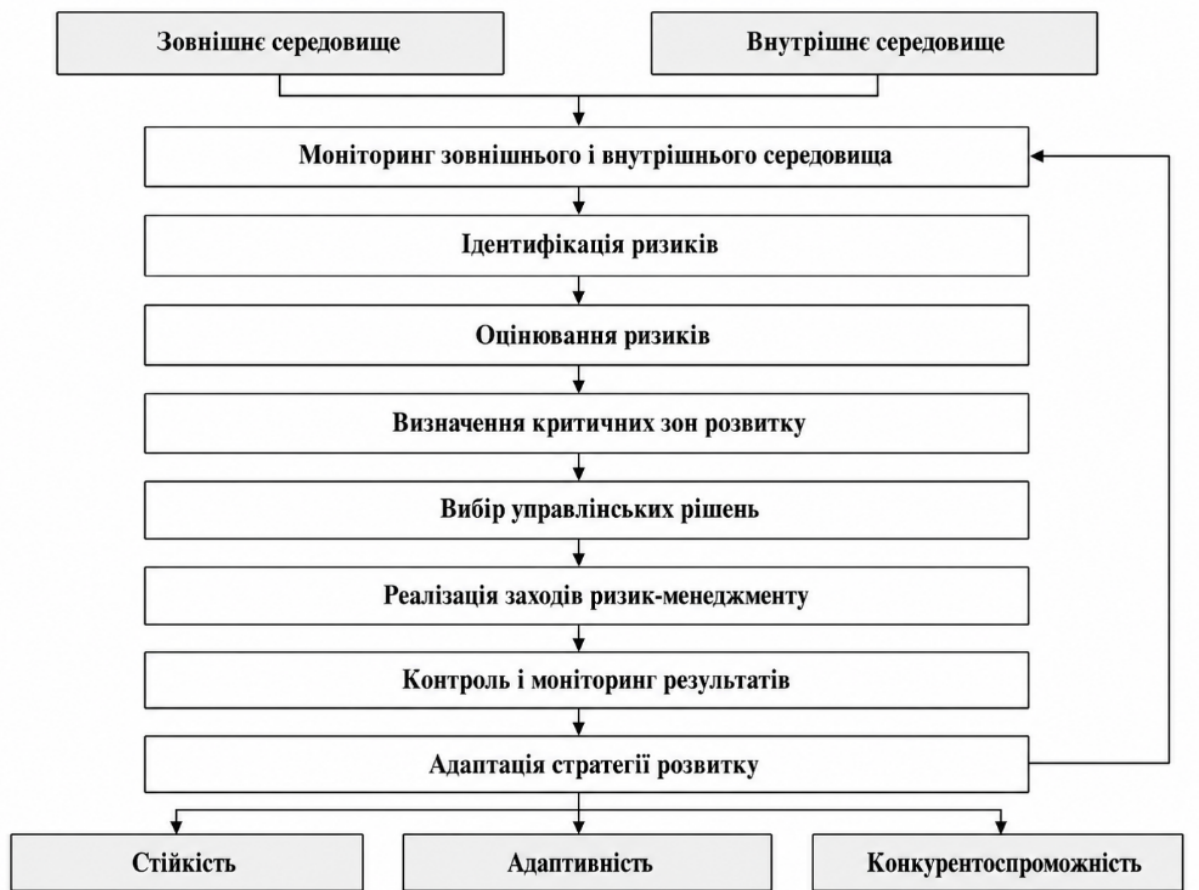


Рис. 1. Структурно-логічна модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових підходів до ризик-орієнтованого управління розвитком підприємств.

Важливим елементом запропонованої моделі є зворотний зв'язок між контролем результатів і адаптацією стратегії розвитку. Це означає, що ризик-орієнтоване управління не завершується прийняттям окремого рішення, а має циклічний характер. Результати реалізованих заходів постійно оцінюються, а стратегія розвитку підприємства коригується відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного управління, орієнтованого на подолання наслідків ризиків, до проактивного управління, спрямованого на їх попередження та підвищення адаптивності підприємства.

Очікуваними результатами впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств є підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня невизначеності у стратегічному плануванні, посилення стійкості підприємств до дії зовнішніх і внутрішніх ризиків, оптимізація використання ресурсів, підвищення гнучкості управління та зміцнення конкурентоспроможності. Крім того, застосування такої моделі сприятиме своєчасному виявленню критичних зон розвитку, підвищенню якості управлінського моніторингу та формуванню більш адаптивної стратегії функціонування аграрного підприємства.

Отже, запропонована структурно-логічна модель дозволяє поєднати інструменти ризик-менеджменту з процесом управління розвитком аграрних підприємств. Її практичне значення полягає у створенні цілісної управлінської основи для прийняття рішень в умовах невизначеності, що забезпечує стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність аграрних підприємств у мінливому економічному середовищі.

Упровадження запропонованої моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств має комплексний характер і забезпечує досягнення взаємопов'язаних результатів у різних функціональних площинах діяльності підприємства. На відміну від традиційних підходів, за яких управління ризиками часто розглядається ізольовано від стратегічного розвитку, запропонована модель дає змогу поєднати процеси виявлення,

оцінювання та мінімізації ризиків із формуванням довгострокових управлінських орієнтирів, підвищенням стійкості виробничо-господарської системи та зміцненням конкурентних позицій підприємства. Узагальнення очікуваних результатів впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності подано на рис. 2.



Рис. 2. Очікувані результати впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення результатів дослідження.

Як видно з рис. 2, результати впровадження моделі доцільно систематизувати за сімома взаємопов'язаними напрямками: управлінським, стратегічним, фінансово-економічним, виробничим, інформаційно-аналітичним, конкурентним і соціальним. Зокрема, управлінські результати проявляються у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленні загроз і прискоренні реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічні результати полягають у зростанні адаптивності стратегії розвитку до умов невизначеності та в узгодженні стратегічних цілей підприємства з ресурсними можливостями і допустимим рівнем ризику.

Водночас фінансово-економічні результати відображаються у зниженні втрат від ризикових і непередбачуваних подій, а також у підвищенні рентабельності й ефективності використання ресурсів. Виробничі результати пов'язані зі зміцненням стійкості та безперервності виробничих процесів, забезпеченням стабільності обсягів виробництва і якості продукції. Важливе значення мають також інформаційно-аналітичні результати, що передбачають розвиток системи збору, аналізу й моніторингу інформації про ризики та формування інформаційної бази для прогнозування і оцінювання ризиків.

Поряд із цим реалізація моделі формує конкурентні результати, які виявляються у посиленні стійкості та гнучкості підприємства, а також у зміцненні його позицій на аграрному ринку. Не менш важливими є соціальні результати, що охоплюють підвищення зайнятості, збереження робочих місць і посилення соціальної відповідальності підприємства. Отже,

запропонована модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств забезпечує не лише зниження негативного впливу ризиків, а й створює передумови для досягнення стратегічної стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сформована модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств має не лише теоретико-методичне, а й прикладне значення. Її використання дає змогу поєднати оцінювання ризиків із процесом стратегічного планування, ресурсного забезпечення, виробничої організації та контролю результатів діяльності. Практична цінність моделі полягає в тому, що вона може бути використана аграрними підприємствами як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та формування більш стійкої траєкторії розвитку в умовах невизначеності.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах посилення невизначеності розвиток аграрних підприємств потребує переходу від традиційних підходів управління, орієнтованих переважно на поточне реагування, до ризик-орієнтованої моделі, яка забезпечує завчасне виявлення загроз, оцінювання їх впливу та врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Особливості функціонування аграрного сектору, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, фінансових ресурсів, інституційних змін і воєнно-безпекових чинників, зумовлюють необхідність системного врахування ризиків у стратегічному та оперативному управлінні підприємствами.

Розкрито сутність ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств як системи управлінських дій, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та стратегічної результативності підприємства шляхом інтеграції ризик-менеджменту в процеси планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень. Такий підхід передбачає розгляд ризиків не як випадкових або другорядних чинників господарської діяльності, а як важливих елементів управлінської логіки розвитку підприємства.

У результаті дослідження систематизовано зовнішні та внутрішні ризики, що впливають на розвиток аграрних підприємств. Встановлено, що зовнішні ризики переважно пов'язані з нестабільністю середовища функціонування і не можуть бути повністю контрольовані підприємством, тоді як внутрішні ризики значною мірою залежать від якості менеджменту, рівня технологічного забезпечення, кадрового потенціалу, фінансової дисципліни, інвестиційних можливостей та інформаційно-аналітичної підтримки управління. Це підтверджує необхідність поєднання моніторингу зовнішніх загроз із удосконаленням внутрішньої системи управління.

Обґрунтовано, що інтеграція ризик-менеджменту в систему управління розвитком аграрних підприємств є необхідною умовою підвищення їх стійкості в умовах невизначеності. Ризик-менеджмент має бути не допоміжною управлінською функцією, а складовою стратегічного, оперативного, фінансового, виробничого та інвестиційного управління. Його застосування дає змогу перейти від реактивного управління, спрямованого на подолання наслідків ризиків, до проактивного управління, орієнтованого на їх попередження, мінімізацію негативного впливу та використання можливостей, що виникають у нестабільному середовищі.

Запропонована структурно-логічна модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікацію ризиків, оцінювання їх імовірності та сили впливу, визначення критичних зон розвитку, вибір управлінських рішень, реалізацію заходів ризик-менеджменту, контроль і моніторинг результатів, а також адаптацію стратегії розвитку підприємства. Така модель має циклічний характер, оскільки результати реалізованих управлінських рішень постійно оцінюються, а стратегія розвитку коригується відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Визначено, що очікувані результати впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств проявляються в управлінській, стратегічній, фінансово-економічній, виробничій, інформаційно-аналітичній, конкурентній та соціальній площинах. Застосування такої

моделі сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню рівня невизначеності у стратегічному плануванні, посиленню стійкості виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів, розвитку системи моніторингу ризиків, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню позитивного соціального ефекту.

Отже, сформована модель ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств створює науково-методичне підґрунтя для підвищення їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Її практичне значення полягає у можливості використання як управлінського інструменту для своєчасного виявлення ризиків, вибору обґрунтованих управлінських рішень, коригування стратегії розвитку та забезпечення більш стабільної траєкторії функціонування аграрних підприємств у мінливому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2 : Економічні науки, С.140–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153>.
2. Нестерчук Ю.О., Голубенко В.І. Розвиток екологоорієнтованого виробництва підприємств аграрного сектору. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 177-181. <https://doi.org/10.30838/EP.195.177-181>.
3. Нестерчук Ю.О., Синенко І.М. Цифрові технології як фактор збереження та розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Зб. наук. праць Уманського нац. ун-ту садівництва*. 2025. вип. 106. Ч. 2. УНУ 2025. С. 542-549. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-542-549.
4. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
5. Смолій Л. В., Смолій В. О., Діхтяренко Н. В. Технологічна спеціалізація агропродовольчого експорту України та її вплив на економічний розвиток. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 106, ч. 2. С. 188–196. doi: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-188-196.
6. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177/4108>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>.
7. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 70-75. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-70-75).
8. Чернега І.І., Жарун О.В., Соколюк С.Ю., Бленда Н.О., Панахно Р.В., Майданюк Р.П. Торговельний бізнес та шляхи удосконалення діяльності малого підприємництва як дієвого фактору соціально-економічного розвитку суспільства. *Наукові інновації та передові технології: журнал*. 2025. № 2(42). С. 851-863. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-851-863](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-851-863).
9. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.
10. Kostiuk V, Khudolii A, Shmatkovska T. Logistics infrastructure management in the system of digital transformation of the economy of Ukraine. *Ad alta-journal of interdisciplinary research*. 2024. 14 (2). pp. 133-137. DOI:10.33543/j.140243.133137. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140243/papers/A_24.pdf.