

УДК 338.43:005.22/.334:631.11/.15 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.19>
JEL Classification: M11, O13, Q12

Паска І.М.,
д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>,
Гринчук Ю.С.,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>,
Артімонова І.В.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та страхування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1054-1356>,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Нянько В.М.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
економіки та менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8674-506X>,
Університет економіки і підприємництва,
м. Хмельницький

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Paska I.M.,
dr.sc.(econ.), professor, dean of the faculty of economics,
Hrynychuk Yu.S.,
dr.sc.(econ.), professor, head of the department of management,
Artimonova I.V.,
cand.sc.(econ), assoc. prof., associate professor at the
department of finance, banking and insurance
Bila Tserkva National Agrarian University,
Nianko V.M.,
cand.sc.(econ), assoc. prof., associate professor at the
department of economics and management,
University of Economics and Entrepreneurship,
Khmelnyskyi

RISK-BASED APPROACH TO MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства України здійснюють господарську діяльність у високодинамічному та багатовимірному середовищі, сформованому поєднанням природно-кліматичних ризиків, цінової та ринкової волатильності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, інституційної мінливості та деструктивного впливу воєнних дій. Сукупна дія цих чинників істотно підсилює невизначеність функціонування аграрного бізнесу, ускладнює прогнозування результатів виробництва та знижує обґрунтованість управлінських рішень на всіх рівнях господарювання.

За таких умов управлінські моделі, що базуються на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища та переважно реактивному характері реагування на відхилення, виявляються малоефективними й не відповідають сучасним викликам. Це зумовлює об'єктивну потребу переходу до ризик-орієнтованого підходу, у межах якого ризики інтегруються в систему цілей,

планування та контролю й розглядаються як ключовий елемент управління виробничо-господарською діяльністю. Водночас зростає роль інституційного середовища, яке через систему формальних норм, неформальних правил і стимулів визначає можливості, обмеження та мотивацію впровадження ризик-орієнтованих управлінських рішень.

Додатково актуалізується завдання інституційної адаптації систем управління сільськогосподарських підприємств до умов підвищеної невизначеності, що передбачає узгодження внутрішніх управлінських процедур із вимогами регуляторної політики, фінансових інститутів, ринків страхування та механізмів державної підтримки. Формування інституційно узгодженої ризик-орієнтованої системи управління створює передумови для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств, зниження втрат від негативних шоків і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових публікаціях ризик-орієнтований підхід розглядається як ключовий елемент адаптивного управління в умовах високої невизначеності, що підтверджується працями Р. Каплана і А. Майкса, Т. Авена, а також дослідженнями українських учених щодо управління ризиками у воєнний період.

Інституційні аспекти формування середовища управління ризиками, зокрема вплив якості інститутів і транзакційних витрат на ефективність господарської діяльності, розкриваються у працях Д. Норта, О. Стрижак, Ю. Білянського та інших. В аграрному секторі ризик-орієнтоване управління дедалі більше інтегрується з інвестиційною політикою, економічною безпекою та стійкістю бізнес-процесів, що відображено у дослідженнях Н. Трусової, Н. Свиноуса, О. Сіренка, А. Штангрета та їхніх співавторів. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері ризик-орієнтованого управління, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції ризик-орієнтованих підходів у систему управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням специфіки сучасного інституційного середовища та воєнних викликів. Особливої уваги потребує розроблення комплексної моделі управління, яка поєднує інституційні чинники, оцінку ризиків і адаптивні управлінські механізми для підвищення стійкості та ефективності функціонування аграрних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням впливу сучасного інституційного середовища та визначення його значення для підвищення адаптивності й економічної стійкості аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-орієнтований підхід до управління ґрунтується на поєднанні положень інституційної економіки, теорії ризиків, стратегічного та системного менеджменту, у межах яких ризик розглядається не лише як загроза, а і як об'єктивна характеристика середовища функціонування підприємства [1]. Його концептуальна сутність полягає в інтеграції процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики у всі ключові управлінські функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, а також у стратегічний контур управління підприємством. На відміну від традиційного фрагментарного ризик-менеджменту, який здебільшого зосереджується на мінімізації окремих загроз, ризик-орієнтований підхід формує цілісну логіку управлінських рішень з урахуванням невизначеності.

У працях зарубіжних науковців з теорії ризик-менеджменту підкреслюється, що ефективність ризик-орієнтованого підходу визначається рівнем його інтеграції у систему корпоративного управління та стратегічного планування. Так, Р. Каплан і А. Майкс наголошують на необхідності розмежування типів ризиків і впровадження відповідних управлінських інструментів у процес ухвалення стратегічних рішень [2], тоді як Т. Авен розглядає ризик-орієнтоване управління як безперервний процес навчання та адаптації організації до змін зовнішнього середовища [3]. У межах інституційного підходу Д. Норт акцентує, що сприйняття та управління ризиками значною мірою залежать від якості формальних і неформальних інститутів, які визначають правила поведінки економічних агентів і рівень транзакційних витрат [4].

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на системному врахуванні ризиків на всіх етапах управлінського циклу, починаючи з формування стратегічних і операційних цілей підприємства та завершуючи контролем результатів їх досягнення. У наукових працях з ризик-менеджменту наголошується, що ризики мають інтегруватися у процес прийняття управлінських рішень щодо виробничої, фінансової, інвестиційної та маркетингової діяльності, що дозволяє оцінювати не лише очікувані результати, а й потенційні відхилення та втрати [5]. Важливим елементом ризик-орієнтованого управління є також адаптація організаційної структури, бізнес-процесів і системи внутрішнього контролю до умов підвищеної невизначеності, що, за висновками дослідників інституційної економіки, сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню узгодженості управлінських дій [6].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено формуванню культури управління ризиками та розвитку ризик-орієнтованого мислення персоналу, які розглядаються як ключова передумова ефективності впровадження відповідних управлінських моделей [7]. Науковці підкреслюють, що без залучення людського чинника та усвідомлення ризиків на всіх рівнях управління ризик-орієнтований

підхід залишається формальним, тоді як інтеграція ризик-культури в корпоративне середовище забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової результативності підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі [8].

В аграрному секторі ризик-орієнтований підхід набуває особливої актуальності з огляду на високу залежність результатів виробничо-господарської діяльності від природно-кліматичних умов, коливань цін на аграрну продукцію, змін державної політики, логістичних обмежень і воєнних ризиків. Вітчизняні дослідники аграрної економіки наголошують, що без інтеграції ризиків у систему управління сільськогосподарським підприємством втрачають здатність до довгострокового планування та адаптації, тоді як впровадження ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню економічної стійкості, узгодженості управлінських рішень і конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах зростаючої невизначеності.

Інституційне середовище функціонування сільськогосподарських підприємств формується сукупністю формальних і неформальних інституцій, які визначають правила господарської діяльності, механізми прийняття управлінських рішень і економічну поведінку суб'єктів аграрного бізнесу [9].

До ключових складових сучасного інституційного середовища належать: нормативно-правове регулювання аграрної діяльності та земельних відносин, державна аграрна політика і механізми підтримки виробників, фінансово-кредитна система та інституції агрострахування, ринкові інститути збуту й логістики, а також неформальні норми, традиції господарювання та управлінська культура. Саме взаємодія цих елементів формує рівень передбачуваності економічного середовища, інвестиційну привабливість аграрного сектору та ступінь його ризиконасиченості.

У межах інституційної економіки формальні правила (закони, регуляторні норми, контракти) та неформальні обмеження (звичай, норми поведінки, ділова етика) спільно визначають стимули економічних агентів і рівень транзакційних витрат [10].

З позицій аграрної економіки вітчизняні дослідники наголошують, що нестабільність нормативно-правового поля, фрагментарність державної підтримки та обмежена доступність фінансових і страхових інструментів істотно підвищують інституційні ризики й стримують інвестиційну активність сільськогосподарських підприємств [11]. Водночас ефективно вибудоване інституційне середовище, за висновками науковців, створює передумови для довгострокового планування, зниження невизначеності та впровадження сучасних управлінських моделей.

Наукові дослідження також підкреслюють роль неформальних інституцій, зокрема управлінської культури, рівня довіри та соціального капіталу, у забезпеченні стійкості сільськогосподарських підприємств [12]. Формування культури дотримання контрактних зобов'язань, орієнтації на інновації та ризик-усвідомленого прийняття рішень підвищує здатність аграрного бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті науковці наголошують, що інституційне середовище виступає не лише зовнішнім обмеженням для сільськогосподарських підприємств, а й активним чинником формування їх управлінської поведінки, економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах трансформаційної та воєнної економіки.

Упродовж 2020–2024 рр. інституційне середовище аграрного сектору України зазнало суттєвих трансформацій, пов'язаних із земельною реформою, змінами податкового та митного регулювання, переглядом механізмів державної підтримки та воєнними обмеженнями. За даними Держстату, частка сільського господарства у валовій доданій вартості економіки коливалася в межах 10–12 % [13], що свідчить про стратегічну роль галузі, але водночас підкреслює її високу чутливість до інституційних і макроекономічних змін.

Обсяги державної підтримки сільськогосподарських виробників у 2020–2021 рр. становили в середньому 4–5 млрд грн на рік [14], тоді як у 2022–2024 рр. структура підтримки змістилася в бік екстрених програм кредитування, компенсації втрат і гарантування ліквідності, що знизило довгострокову прогнозованість інституційних стимулів.

Фінансово-кредитна складова інституційного середовища також залишається джерелом підвищених ризиків. Частка банківських кредитів у фінансуванні оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств у 2023–2024 рр. не перевищувала 20–25 % [15], тоді як доступ до страхових інструментів агровиробництва охоплював менш ніж 10 % посівних площ [16]. Це обмежує можливості хеджування виробничих і цінових ризиків та посилює залежність підприємств від власних ресурсів і неформальних механізмів адаптації.

Додатковим фактором інституційної нестабільності стали логістичні обмеження, зумовлені воєнними діями, що призвели до зростання логістичних витрат у 2–3 рази порівняно з довоєнним періодом та змінили конфігурацію ринкових інститутів збуту.

Нестабільність і фрагментарність інституційного середовища істотно підвищують рівень інституційних ризиків, зокрема регуляторних, фінансових і контрактних, що проявляється у непередбачуваності державної політики, змінності правил господарювання, обмежених доступності фінансових ресурсів і зростанні транзакційних витрат.

За таких умов сільськогосподарські підприємства стикаються з ускладненням процесів довгострокового планування, зниженням інвестиційної активності та обмеженням можливостей

реалізації стратегічних програм розвитку, що негативно впливає на їх економічну стійкість і конкурентоспроможність. Посилення інституційної невизначеності також зумовлює зростання ризику порушення договірних зобов'язань, підвищує вартість контрактів і знижує рівень довіри між учасниками сільськогосподарських ринків [17].

У цих умовах істотно зростає значення ризик-орієнтованих моделей управління, які дозволяють аграрним підприємствам системно враховувати інституційні обмеження та інтегрувати їх у процес прийняття управлінських рішень. Ризик-орієнтований підхід забезпечує адаптацію внутрішніх управлінських процесів до змін регуляторного середовища, фінансових умов і ринкових інститутів, сприяє підвищенню узгодженості стратегічних і операційних рішень та зменшенню розриву між довгостроковими цілями і поточними управлінськими діями. Це, своєю чергою, створює передумови для підвищення економічної стійкості аграрного бізнесу, зниження втрат від негативних інституційних і воєнних шоків та забезпечення його життєздатності в умовах трансформаційної та воєнної економіки.

Ризик-орієнтований підхід в управлінні виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств ґрунтується на системній ідентифікації та класифікації ризиків, які впливають на результати функціонування і фінансову стійкість аграрного бізнесу. До ключових груп ризиків належать природно-кліматичні, ринкові, фінансові, інституційні та воєнні ризики, що характеризуються високим ступенем взаємопов'язаності та кумулятивного впливу.

За даними Державної служби статистики України, у 2020–2024 рр. міжрічні коливання врожайності основних сільськогосподарських культур внаслідок кліматичних аномалій і воєнних обмежень досягали 20–35 % [13], що суттєво підвищувало рівень виробничої невизначеності та ризикованість аграрної діяльності. Посилення ринкових ризиків проявлялося у значній волатильності цін: у 2022–2023 рр. внутрішні ціни на зернові культури змінювалися в межах 30–50 % протягом одного маркетингового року, безпосередньо впливаючи на доходи та фінансові результати підприємств.

Фінансові ризики посилювалися обмеженням доступом до кредитних ресурсів і зростанням вартості позикового капіталу, оскільки середньозважені кредитні ставки для сільськогосподарських підприємств у 2023 р. перевищували 18–20 % річних, що підвищувало ризики ліквідності та платоспроможності. Інституційні та воєнні ризики, пов'язані зі змінами регуляторного середовища, логістичними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури та втратою активів, додатково ускладнювали прогнозування результатів виробничо-господарської діяльності. За таких умов багатофакторність ризиків зумовлює необхідність їх багаторівневої оцінки, ранжування та визначення пріоритетних зон управлінського впливу.

Інтеграція ризиків у систему управлінських рішень є ключовою ознакою ризик-орієнтованого підходу та принципово відрізняє його від традиційних моделей управління [18]. На стратегічному рівні ризики враховуються під час визначення напрямів розвитку аграрного підприємства, вибору спеціалізації та рівня диверсифікації виробництва, формування інвестиційних пріоритетів і моделей зростання. Практика функціонування сільськогосподарських підприємств у 2022–2024 рр. засвідчує, що господарства з більш диверсифікованою структурою виробництва демонстрували на 15–20 % вищу стабільність фінансових результатів порівняно з вузькоспеціалізованими, що підтверджує доцільність урахування ризиків на етапі стратегічного планування.

На тактичному рівні ризик-орієнтований підхід забезпечує гнучке коригування виробничих програм, ресурсного забезпечення та фінансування залежно від зміни ринкової кон'юнктури, погодних умов і доступності фінансових ресурсів. Застосування сценарного планування дозволяє адаптувати структуру посівних площ, обсяги закупівель матеріально-технічних ресурсів і логістичні рішення, мінімізуючи втрати в умовах цінових і транспортних коливань.

На операційному рівні управління ризиками реалізується через систему постійного моніторингу ключових показників діяльності, оперативного контролю витрат і швидкого реагування на відхилення, що є критично важливим в умовах воєнної невизначеності та перебоїв у постачанні ресурсів.

Реалізація ризик-орієнтованого підходу потребує розвитку відповідних організаційних і аналітичних інструментів управління. Центральне місце серед них посідає вдосконалення системи управлінського обліку, внутрішнього контролю та бюджетування, які забезпечують своєчасне виявлення ризикових зон і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. За результатами вітчизняних досліджень, сільськогосподарські підприємства, що впровадили управлінський облік за центрами відповідальності та елементи контролінгу, змогли скоротити непродуктивні витрати на 8–12 %.

Важливим чинником підвищення результативності ризик-орієнтованого управління є цифровізація управлінських процесів, зокрема використання ERP-систем, BI-платформ, прогнозних моделей і сценарного аналізу. Такі інструменти дають змогу оцінювати чутливість фінансових результатів до змін ключових факторів ризику, моделювати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати якість стратегічних і тактичних управлінських рішень. У 2024 р. частка середніх і великих сільськогосподарських підприємств України, що використовували цифрові інструменти управління, становила близько 30–35 %, що свідчить про значний, але ще недостатньо реалізований потенціал підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління в аграрному секторі.

Запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств формує комплекс управлінських переваг, які мають стратегічне значення в умовах підвищеної економічної, кліматичної та воєнної невизначеності. Насамперед йдеться про зростання адаптивності системи управління, що досягається завдяки своєчасній ідентифікації ризиків, оцінюванню їх потенційного впливу та впровадженню превентивних управлінських рішень.

Ризик-орієнтований підхід дозволяє мінімізувати втрати від негативних подій шляхом диверсифікації виробництва, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення узгодженості стратегічних і операційних рішень. Важливою перевагою є також покращення якості стратегічного планування, оскільки управлінські рішення ухвалюються з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку та можливих відхилень від запланованих показників, що в підсумку сприяє зміцненню економічної стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Водночас практична реалізація ризик-орієнтованого підходу в аграрному секторі України стикається з низкою суттєвих обмежень. Ключовим стримувальним чинником залишається нестабільність інституційного середовища, що проявляється у частих змінах нормативно-правового регулювання, непередбачуваності державної аграрної політики та обмеженій довірі до інституцій. Додаткові бар'єри пов'язані з недостатнім розвитком фінансових і страхових інструментів, зокрема низьким рівнем поширення агрострахування, обмеженим доступом до довгострокового кредитування та високою вартістю позикового капіталу. Суттєвою проблемою є також дефіцит управлінських компетенцій у сфері ризик-менеджменту, нестача кваліфікованих фахівців і слабка аналітична база, що обмежує використання прогнозних моделей, сценарного аналізу та цифрових інструментів управління.

Сукупність зазначених чинників зумовлює необхідність інституційного посилення, розвитку фінансової інфраструктури та цілеспрямованого формування ризик-орієнтованої культури управління як передумови ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу в сільськогосподарських підприємствах.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ризик-орієнтований підхід посідає ключове місце в системі сучасного управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує цілісне врахування невизначеності та багатофакторності ризиків. Показано, що результативність застосування цього підходу зумовлюється не лише наявністю внутрішніх управлінських інструментів і процедур, а й рівнем розвитку та стабільності інституційного середовища, яке формує правила, стимули й обмеження економічної поведінки аграрних суб'єктів. Доведено, що системна інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управлінський контур підприємств сприяє підвищенню їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Ризик-орієнтоване управління забезпечує перехід від реактивних моделей прийняття рішень до проактивного управління, орієнтованого на попередження втрат і використання потенційних можливостей. Такий підхід дозволяє узгоджувати стратегічні, тактичні та операційні рішення, підвищує прозорість управлінських процесів і зменшує чутливість сільськогосподарських підприємств до негативних зовнішніх шоків, зокрема кліматичних, ринкових і воєнних. Особливого значення це набуває в умовах високої волатильності аграрних ринків і обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розробленням кількісних моделей оцінювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням інституційних, кліматичних і воєнних чинників. Важливим напрямом є дослідження ефективності цифрових інструментів ризик-менеджменту, аграрного страхування та механізмів державної підтримки в контексті впровадження ризик-орієнтованого управління. Подальші наукові пошуки також мають бути спрямовані на аналіз інтеграції ризик-орієнтованого підходу у стратегічне планування аграрних підприємств та оцінювання його впливу на довгострокову економічну стійкість і конкурентоспроможність галузі.

Література

1. Нечаєва І. А., Панкова А. Ю. Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 23–27.
2. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90. №6. P. 48–60.
3. Aven T. Risk Analysis and Risk Management: Basic Concepts and Principles. London : Springer, 2015. 242 p.
4. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

5. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 197–205.
6. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3(135). С. 66–81.
7. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>.
8. Хмелевська О. М. Освітні ризики у контексті людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. №3. С. 145–157.
9. Білянський Ю. О. Результативність інституційного забезпечення інтеграційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 105–116.
10. Стрижак О. О. Якість інституціонального середовища та неефективні інститути: взаємозв'язок та взаємообумовленість. *Інституціоналізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України* : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Розд. 1. С. 198–209.
11. Трусова Н., Свиноус Н., Желавська Н., Нянько Л. Інвестиційна політика сільськогосподарських підприємств: управлінський контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 342–349.
12. Здоровець М., Здоровець О., Гаценко О. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Economic Synergy*. 2025. №2. С. 153–166.
13. Статистичний щорічник України 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення: 14.09.2025).
14. Павленко С. Огляд державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції та сільського розвитку у 2024 році. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/2024/Informaciinii_list_1-2024_ua.pdf (дата звернення: 14.09.2025).
15. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стан кредитування підприємств АПК. 2025. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-ark> (дата звернення: 14.09.2025).
16. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Агροстрахування. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/agrostrahuvannya> (дата звернення: 14.09.2025).
17. Трансакційні витрати як фактор формування ціни, собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Князь С. В., Тютюнник С. В., Лега О. В., Салига О. С., Нечепоренко Д. А. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229>.
18. Аберніхіна І. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*. 2025. №38 (66). С. 31–38.

References

1. Nechaeva, I.A. and Pankova, A.Yu. (2023), "Risk-oriented approach to change management", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no.8, pp. 23–27.
2. Kaplan, R.S., and Mikes, A. (2012), Managing risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, Vol. 90, no. 6, pp. 48–60.
3. Aven, T. (2015), Risk analysis and risk management: Basic concepts and principles, Springer, London, United Kingdom, 242 p.
4. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 152 p.
5. Shyshkin, V., Onyshchenko, O. and Zevenko, D. (2025), "Effectiveness of managerial decision-making under martial law to ensure resilience of logistics systems of domestic enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(55), pp. 197–205.
6. Herasymenko, O.M. and Zachosova, N.V. (2019), "Assessment of risk management maturity level in ensuring enterprise economic security: Analytical study", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 3(135), pp. 66–81.
7. Shtanhret, A., Karaim, M. and Karaim, O. (2024), "Security aspects of risk-oriented enterprise management under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8>
8. Khmelevska, O.M. (2016), "Educational risks in the context of human development", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 3, pp. 145–157.

9. Bilianskyi, Yu.O. (2020), "Effectiveness of institutional support for integration processes in foreign economic activity of Ukrainian agricultural enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 105–116.
10. Stryzhak, O.O. (2019), *Yakist instytutsionalnoho seredovyscha ta neefektyvni instytuty: vzaïmozv'язok ta vzaïmoobumovlenist* [Quality of institutional environment and inefficient institutions: Interrelation and interdependence], In O. L. Haltsova (Ed.), *Institutionalization as a factor ensuring the development of the investment and innovation security system of Ukraine*, Helvetyka, Zaporizhzhia, Ukraine, Chapter 1, pp. 198–209.
11. Trusova, N., Svytnous, N., Zhelavska, N. and Nianko, L. (2025), "Investment policy of agricultural enterprises: Management context", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(55), pp. 342–349.
12. Zdorovets, M., Zdorovets, O. and Hatsenko, O. (2025), "Sustainable development of agricultural enterprises through socio-psychological management", *Economic Synergy*, no. 2, pp. 153–166.
13. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2024* [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], available at: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (access date September 14, 2025).
14. Pavlenko, S. (2024), "Review of state support for agricultural producers and rural development in 2024", available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/2024/Informaciinii_list_1-2024_ua.pdf (access date September 14, 2025).
15. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Status of lending to agricultural enterprises", available at: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-apk> (access date September 14, 2025).
16. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Agricultural insurance", available at: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/agrostrahuvannya> (access date September 14, 2025).
17. Kniaz, S.V., Tiutiunnyk, S.V., Leha, O.V., Salyha, O.S., and Necheporenko, D.A. (2025), "Transaction costs as a factor in price formation, cost of production and competitiveness", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 11, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15504229>
18. Abernikhina, I. (2025), "Methodology of strategic risk management in business management systems", *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*, no. 38(66), pp. 31–38.

Паска І.М., Гринчук Ю.С., Артимонова І.В., Нянко В.М.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мета. Обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням впливу сучасного інституційного середовища та визначення його значення для підвищення адаптивності й економічної стійкості аграрного бізнесу.

Методика дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи економічного дослідження, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад ризик-орієнтованого підходу до управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств у сучасному інституційному середовищі. Застосовано інституційний, системний і процесний підходи з метою оцінювання впливу формальних і неформальних інституцій, державної аграрної політики та організаційних механізмів на результативність управління ризиками. Для обґрунтування висновків використано порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи та узагальнення емпіричних даних.

Результати дослідження. Встановлено, що ризик-орієнтоване управління забезпечує інтеграцію ризиків у систему прийняття управлінських рішень на всіх рівнях функціонування сільськогосподарського підприємства. На стратегічному рівні воно сприяє обґрунтованому вибору напрямів розвитку та диверсифікації виробництва, на тактичному – забезпечує гнучке коригування виробничих програм і ресурсного забезпечення, а на оперативному – реалізується через моніторинг показників діяльності та швидке реагування на відхилення. Обґрунтовано, що системна інтеграція ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності аграрних підприємств до довгострокового функціонування в умовах трансформаційної економіки.

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку обґрунтування впливу інституційного середовища на формування ризик-орієнтованих моделей управління, що створює передумови для підвищення економічної стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної та воєнної економіки. Системний підхід до інтеграції інституційних чинників у процес прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень враховує багаторівневу структуру ризиків аграрного сектору. Це дозволяє підвищити узгодженість управлінських процедур, знизити вплив інституційної невизначеності та забезпечити більш ефективне реагування підприємств на зовнішні шоки.

Практична значущість результатів дослідження. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю може бути використаний сільськогосподарськими

підприємствами з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах високої невизначеності, зокрема удосконалення стратегічного планування, управління ризиками, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності системи внутрішнього контролю аграрних підприємств.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, управління аграрними підприємствами, виробничо-господарська діяльність, інституційне середовище, ризик-менеджмент, економічна стійкість, конкурентоспроможність, воєнні ризики, цифровізація управління, стратегічне планування.

Paska I.M., Hrynychuk Yu.S., Artimonova I.V., Nianko V.M.

RISK-BASED APPROACH TO MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate a risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agricultural enterprises, taking into account the influence of the modern institutional environment and determining its importance for increasing the adaptability and economic sustainability of agrarian business.

Methodology of research. General scientific and special methods of economic research were used in the process of research, in particular analysis and synthesis – to generalize the theoretical foundations of a risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agrarian enterprises in the modern institutional environment. Institutional, systemic, and process approaches were applied to assess the impact of formal and informal institutions, state agrarian policy, and organizational mechanisms on the effectiveness of risk management. Comparative analysis, economic and statistical methods, and generalization of empirical data were used to substantiate the conclusions.

Findings. It has been established that risk-based management ensures the integration of risks into the management decision-making system at all levels of the functioning of an agricultural enterprise. At the strategic level, it contributes to a well-founded choice of development directions and diversification of production, at the tactical level – it ensures flexible adjustment of production programs and resource provision, and at the operational level – it is implemented through monitoring of performance indicators and rapid response to deviations. It is substantiated that the systemic integration of a risk-oriented approach contributes to increasing the economic sustainability, competitiveness, and ability of agricultural enterprises to function long-term in the conditions of a transformational economy.

Originality. The substantiation of the influence of the institutional environment on the formation of risk-oriented management models has been further developed, which creates the prerequisites for increasing the economic stability and adaptability of agricultural enterprises in the conditions of a transformational and war economy. A systemic approach to integrating institutional factors into the process of making strategic, tactical, and operational management decisions takes into account the multi-level risk structure of the agrarian sector. This allows for increased consistency of management procedures, reduced impact of institutional uncertainty, and allows for a more effective response by enterprises to external shocks.

Practical value. A risk-based approach to managing production and economic activities can be used by agricultural enterprises to increase the validity of management decisions in conditions of high uncertainty, in particular, to improve strategic planning, risk management, optimize resource provision, and increase the efficiency of the internal control system of agrarian enterprises.

Key words: risk-oriented approach, management of agrarian enterprises, production and economic activity, institutional environment, risk management, economic sustainability, competitiveness, military risks, digitalization of management, strategic planning.

Дата надходження рукопису: 09.11.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 17.12.2025

Дата публікації: 26.12.2025