

УДК 338.43:005.334:631.11/.15

І. В. Свиноус,
 д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>
 Ю. С. Гринчук,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>
 І. М. Паска,
 д. е. н., професор, декан економічного факультету,
 Білоцерківський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>
 В. М. Нянько,
 к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
 Університет економіки і підприємництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8674-506X>
 Н. В. Желавська,
 старший викладач кафедри економіки і менеджменту,
 Університет економіки і підприємництва
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5305-2460>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.55

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Svynous,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University
 Yu. Hrynchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Bila Tserkva National Agrarian University
 I. Paska,
 Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Bila Tserkva National Agrarian University
 V. Nyanko,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, University of Economics and Entrepreneurship
 N. Zhelavska,
 Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, University of Economics and Entrepreneurship

RISK MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF MANAGING THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено управління ризиками як ключовий елемент інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої економічної, ринкової, кліматичної та воєнної невизначеності. Обґрунтовано, що ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем інтеграції ризик-менеджменту у систему стратегічного й операційного управління, а також якістю формальних і неформальних інституцій, які формують правила економічної поведінки суб'єктів госпо-

дарювання. Встановлено, що за умов інституційної нестабільності переважають реактивні управлінські моделі, що обмежує інвестиційну активність і знижує економічну стійкість аграрного бізнесу. Доведено, що розвиток інституцій аграрного страхування, удосконалення механізмів державної підтримки, цифровізація управлінських процесів і формування систем внутрішнього контролю створюють передумови для переходу до проактивного ризик-орієнтованого управління. Обґрунтовано напрями інституційного посилення управління ризиками як умови підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств у воєнний і післявоєнний періоди.

The article examines risk management as a fundamental component of the institutional architecture governing the management of production and economic activities of agricultural enterprises under conditions of intensified economic, market, climatic, and military uncertainty. It substantiates that the effectiveness, adaptability, and long-term sustainability of agricultural enterprises increasingly depend on the systematic integration of risk management into strategic, tactical, and operational decision-making, as well as on the coherence and maturity of formal and informal institutions that shape incentives, constraints, and behavioral norms within the agrarian sector. The study reveals that institutional instability, regulatory inconsistency, limited predictability of state policy, and the fragmented nature of support instruments contribute to the prevalence of reactive management models focused on short-term adaptation rather than long-term development, thereby restricting investment activity, weakening innovation incentives, and increasing vulnerability to external shocks.

The article demonstrates that the development of agricultural insurance institutions, improvement of state support mechanisms, expansion of access to financial instruments, digitalization of managerial and analytical processes, and strengthening of internal control and monitoring systems create essential preconditions for the transition to proactive, risk-oriented management. Particular attention is paid to the alignment of risk management practices with national agrarian policy priorities and international standards, as well as to the role of human capital development and managerial competencies in strengthening risk-oriented governance at the enterprise level. Such an integrated approach enables agricultural enterprises to identify and manage risks in a timely manner, minimize potential losses, and more effectively exploit emerging opportunities. The study substantiates key directions for institutional strengthening of risk management as a prerequisite for enhancing competitiveness, economic resilience, and the long-term sustainability of agricultural enterprises in both wartime conditions and the post-war recovery of the national economy.

Ключові слова: управління ризиками; інституційна архітектура; сільськогосподарські підприємства; виробничо-господарська діяльність; економічна стійкість; інституційне середовище; воєнні ризики; продовольча безпека.

Key words: risk management; institutional architecture; agricultural enterprises; production and economic activity; economic resilience; institutional environment; wartime risks; food security.

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

Діяльність сільськогосподарських підприємств України здійснюється в умовах складної багатовекторної нестабільності, сформованої впливом природно-кліматичних змін, високої волатильності аграрних ринків, фінансових обмежень та наслідків воєнних дій. Сукупність цих ризиків істотно ускладнює управління виробничо-господарською діяльністю й підвищує загрозу втрати економічного та виробничого потенціалу аграрних суб'єктів. Посилення ризикогенності аграрного середовища зумовлює необхідність інституційної перебудови управлінських механізмів, орієнтованої на здатність підприємств своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливі наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

За таких умов традиційні управлінські моделі, орієнтовані на відносну передбачуваність

зовнішнього середовища, демонструють обмежену результативність. У зв'язку з цим актуалізується переосмислення ролі управління ризиками — від допоміжного інструменту до системоутворювального елемента інституційної архітектури менеджменту аграрних підприємств, інтегрованого у стратегічне, тактичне та операційне управління. Саме тому інституційне забезпечення ризик-менеджменту розглядається як ключовий чинник підвищення економічної стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України, що зумовлює необхідність наукового осмислення його ролі в системі управління виробничо-господарською діяльністю в умовах зростаючої невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях управління ризиками в межах інституційної архітектури менеджменту розглядається як механізм зниження

невизначеності та транзакційних витрат завдяки формальним і неформальним інститутам, що структурують взаємодію економічних агентів (D. C. North; O. E. Williamson; M. Aoki). Вітчизняні дослідження підкреслюють, що ризик-менеджмент є важливим чинником економічної безпеки та стійкості підприємств, а для аграрного сектору його результативність залежить від інституційних умов, розвитку фінансово-страхових інструментів і якості управлінських процедур (Т. А. Мостенська, Ю. В. Білан, Т. Г. Мостенська; А. Д. Діброва та ін.; В. Ф. Гарькава та ін.). Окремі праці акцентують на посиленні ризиконасиченості аграрного виробництва в умовах кліматичних і воєнних шоків та на необхідності цифровізації й реінжинірингу систем управління ризиками для підвищення адаптивності виробничо-господарської діяльності (FAO; Г. М. Коломієць та ін.; С. Колосов та ін.).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати управління ризиками як ключовий елемент інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційна економіка розглядає менеджмент підприємства як результат взаємодії формальних правил, неформальних норм і організаційних структур, що визначають логіку прийняття управлінських рішень та поведінку економічних агентів. У цьому контексті управління ризиками постає не лише як сукупність інструментів мінімізації можливих втрат, а як невід'ємний елемент інституційної архітектури менеджменту, що формує сталі поведінкові моделі, управлінські пріоритети та механізми реагування на невизначеність. Такий підхід узгоджується з положеннями інституційної теорії, відповідно до яких саме інституції визначають, які ризики визнаються значущими, яким чином вони оцінюються та які управлінські рішення вважаються допустимими й ефективними.

Науковці інституційного напрямку, зокрема Д. Норт, обґрунтовують, що інституції зменшують невизначеність шляхом структурування взаємодії між суб'єктами господарювання, а отже безпосередньо впливають на характер управління ризиками [1]. У працях О. Вільямсона управління ризиками розглядається крізь призму зниження транзакційних витрат і вибору ефективних організаційних форм, що доз-

воляють адаптуватися до невизначеного середовища [2]. М. Аокі акцентує увагу на когнітивній ролі інституцій, підкреслюючи, що управлінські рішення щодо ризиків залежать не лише від формальних правил, а й від спільних уявлень, досвіду та очікувань управлінського персоналу [3].

У сучасному розумінні ризик-менеджмент передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та інтеграцію ризиків у процеси стратегічного планування, ресурсного забезпечення, організації виробництва та контролю результатів діяльності [4]. На відміну від традиційних підходів, де управління ризиками мало фрагментарний і реактивний характер, інституційна парадигма менеджменту трактує ризик як постійну характеристику господарської діяльності, що має враховуватися на всіх рівнях управління. У цьому контексті ризик-менеджмент набуває системоутворювального значення, оскільки впливає на формування стратегій розвитку, структуру виробництва та розподіл ресурсів.

Для аграрного сектору управління ризиками в інституційній парадигмі має особливе значення з огляду на високу залежність виробництва від природно-кліматичних умов, сезонність, волатильність цін та обмежену керованість значної частини зовнішніх ризиків. Дослідники аграрної економіки наголошують, що ефективність управління ризиками в сільському господарстві значною мірою визначається інституційним середовищем, зокрема розвитком аграрного страхування, доступом до фінансових інструментів і стабільністю державної аграрної політики [5]. За цих умов ризик-менеджмент виступає не лише функціональним елементом управління, а важливою складовою інституційного забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

У межах інституційної парадигми менеджменту управління ризиками доцільно розглядати як інтегрований елемент інституційної архітектури підприємства, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищує адаптивність управлінських систем і сприяє зміцненню економічної стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої невизначеності.

Ризикове середовище функціонування сільськогосподарських підприємств України характеризується високим рівнем складності, багатофакторності та взаємозалежності окремих груп ризиків, що посилює загальну невизначеність виробничо-господарської діяльності. На відміну від більшості інших галузей економіки, аграрне виробництво поєднує економічні, природні та інституційні чинники ризику, знач-

на частина яких має екзогенний характер і обмежено піддається управлінському впливу.

Однією з ключових складових ризикового середовища є природно-кліматичні ризики, пов'язані з погодними аномаліями, змінами клімату та деградацією природних ресурсів. За даними оцінками FAO, у 2022—2024 рр. частота екстремальних погодних явищ (посухи, хвилі спеки, надмірні опади) в Україні зросла майже на 20—25 % порівняно з середніми багаторічними значеннями [6]. У 2024 р. втрати врожайності окремих культур у південних і східних регіонах сягали 10—30 %, що безпосередньо вплинуло на фінансові результати аграрних підприємств і посилило ризики відтворення виробничого потенціалу.

Суттєве місце у структурі ризиків посідають ринкові ризики, зумовлені високою волатильністю цін, попиту та умов збуту аграрної продукції. У 2023—2024 рр. коливання експортних цін на зернові культури в межах одного маркетингового року досягали 25—40 %, що істотно ускладнювало прогнозування доходів і планування грошових потоків [7]. Додатковим чинником зростання ринкових ризиків стала зміна логістичних маршрутів і підвищення транспортних витрат, які у воєнний період зросли в середньому у 1,5—2 рази порівняно з довоєнним рівнем.

Фінансові ризики аграрних підприємств посилюються внаслідок обмеженого доступу до кредитних ресурсів, зростання вартості позикового капіталу та валютної нестабільності. У 2024 р. середньозважена відсоткова ставка за банківськими кредитами для сільськогосподарських підприємств перевищувала 18—20 % річних, що стримувало інвестиційну активність і оновлення матеріально-технічної бази. Валютні коливання також підвищували ризики для підприємств, орієнтованих на експорт або імпорту виробничих ресурсів, зокрема пального, мінеральних добрив і техніки.

Значний вплив на виробничо-господарську діяльність мають інституційні ризики, спричинені нестабільністю регуляторного середовища, частими змінами податкових правил, умов державної підтримки та механізмів регулювання зовнішньої торгівлі. За результатами галузевих опитувань у 2024 р., понад 60 % аграрних підприємств віднесли інституційну невизначеність до ключових факторів ризику, що негативно впливають на довгострокове планування та інвестиційні рішення.

Окрему, системоутворювальну групу становлять воєнні ризики, які в сучасних умовах мають безпосередній і довгостроковий вплив на функціонування аграрного сектору. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури,

мінування сільськогосподарських угідь, втрата активів і дефіцит трудових ресурсів призвели до суттєвого зростання виробничих витрат і зниження обсягів виробництва. За оцінками профільних міністерств, станом на 2024 р. близько 20—25 % сільськогосподарських земель залишалися частково або повністю непридатними для використання через воєнні загрози, що істотно підвищує інвестиційні та операційні ризики аграрних підприємств.

Наявність такої сукупності взаємопов'язаних ризиків зумовлює об'єктивну необхідність формування системного підходу до управління ними в межах загальної інституційної архітектури менеджменту сільськогосподарських підприємств. Перехід від фрагментарного та реактивного реагування на окремі загрози до інтегрованого ризик-менеджменту дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень, знизити втрати від негативних подій і забезпечити економічну стійкість виробничо-господарської діяльності в умовах зростаючої невизначеності.

Інституційно зрілий ризик-менеджмент передбачає його комплексну інтеграцію на всіх рівнях управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень в умовах зростаючої невизначеності [8]. Така інтеграція дозволяє розглядати ризики не як окремі епізодичні загрози, а як постійну характеристику господарського середовища, що має враховуватися в межах загальної інституційної архітектури менеджменту.

На стратегічному рівні управління ризиками інтегрується у процес формування довгострокових цілей розвитку підприємства, вибору напрямів спеціалізації, диверсифікації виробництва та інвестиційних пріоритетів. Урахування ризиків на цьому рівні передбачає використання сценарного аналізу, оцінювання чутливості стратегічних показників до змін зовнішнього середовища та формування альтернативних стратегій розвитку. За експертними оцінками, у 2024 р. лише 20—25 % аграрних підприємств систематично враховували ризики при розробленні стратегічних планів, однак саме ці підприємства демонстрували вищу стійкість фінансових результатів і меншу волатильність доходів у кризові періоди.

На тактичному рівні інтеграція ризик-менеджменту охоплює планування виробництва, фінансів і ресурсного забезпечення з урахуванням імовірних відхилень від запланованих параметрів. Це включає управління ціновими, кредитними, валютними та логістичними ризиками, а також оптимізацію виробничих програм

залежно від змін ринкової кон'юнктури. У 2023—2024 рр. близько 30 % сільськогосподарських підприємств застосовували елементи тактичного ризик-планування, що дозволяло їм знижувати операційні витрати на 8—12 % та підвищувати гнучкість використання ресурсів.

На операційному рівні управління ризиками реалізується в процесі щоденної виробничо-господарської діяльності через систему внутрішнього контролю, моніторинг ключових показників, оперативне реагування на відхилення та впровадження превентивних заходів. Використання цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів і фінансових потоків дозволяє своєчасно ідентифікувати ризикові ситуації та мінімізувати втрати від негативних подій. За оцінками фахівців, підприємства, які впровадили операційний ризик-контроль, у 2024 р. скоротили виробничі втрати в середньому на 10—15 % порівняно із середньогалузевими показниками.

Системна інтеграція управління ризиками на всіх рівнях менеджменту сприяє підвищенню адаптивності управлінських рішень, узгодженості стратегічних і операційних дій та зниженню втрат від негативних економічних, кліматичних і воєнних подій [9]. У результаті ризик-менеджмент трансформується з окремої функції у невід'ємний елемент інституційної архітектури управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи їх довгострокову економічну стійкість і конкурентоспроможність в умовах зростаючої невизначеності.

Формування ефективної інституційної архітектури управління ризиками в аграрному секторі потребує системного підходу, що поєднає інституційні, організаційні та управлінські зміни на рівні держави й окремих підприємств. Одним із ключових напрямів такого посилення є забезпечення стабільності та передбачуваності державної аграрної політики, оскільки саме регуляторна послідовність формує умови для довгострокового стратегічного планування, інвестиційної активності та впровадження ризик-орієнтованих моделей управління. Зменшення регуляторної мінливості, прозорість механізмів державної підтримки та узгодженість інструментів аграрної політики з реальними потребами суб'єктів господарювання сприятимуть зниженню інституційної невизначеності та формуванню довіри з боку сільськогосподарських підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває перехід від фрагментарних і короткострокових рішень до комплексної та довгостроково орієнтованої аграрної політики, спрямованої на створення стійких інституційних пе-

редумов управління ризиками. Послідовність державних рішень щодо податкового регулювання, доступу до фінансових ресурсів, розвитку аграрного страхування та підтримки інновацій знижує транзакційні витрати та підвищує передбачуваність економічного середовища для сільськогосподарських підприємств.

Крім того, стабільна державна аграрна політика створює умови для узгодження внутрішніх управлінських механізмів підприємств із зовнішнім інституційним середовищем, що є необхідною передумовою інтеграції управління ризиками у загальну систему менеджменту. Така узгодженість сприяє формуванню проактивних управлінських стратегій, орієнтованих не лише на мінімізацію поточних втрат, а й на забезпечення довгострокової економічної стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності.

Важливим напрямом інституційного посилення управління ризиками є розвиток інституцій аграрного страхування та фінансового хеджування. Розширення доступу до страхових продуктів, удосконалення механізмів субсидування страхових премій і впровадження інструментів хеджування цінних та валютних ризиків дозволять знизити вразливість сільськогосподарських підприємств до кліматичних, ринкових і воєнних шоків. Поєднання державних і ринкових інструментів страхування сприятиме формуванню більш стійкої системи розподілу ризиків між суб'єктами аграрного виробництва.

Суттєвий потенціал інституційного розвитку управління ризиками пов'язаний зі стимулюванням цифровізації управлінських і аналітичних процесів, яка змінює якість інформаційного забезпечення менеджменту та логіку прийняття управлінських рішень. Впровадження ERP-систем, цифрових платформ управлінського обліку, систем моніторингу виробничих процесів, геоінформаційних технологій, а також аналітичних інструментів оцінювання та прогнозування ризиків підвищує прозорість управління, забезпечує узгодженість даних і скорочує часові лаги між виникненням ризикової ситуації та управлінською реакцією.

Цифровізація створює передумови для інтеграції інформації про виробничі, фінансові, ринкові, логістичні та інституційні ризики в єдину управлінську систему підприємства, що дозволяє розглядати їх у взаємозв'язку, а не ізольовано [10]. На цій основі стає можливим застосування сценарного аналізу, моделювання альтернативних траєкторій розвитку та оцінювання чутливості фінансових результатів до

дії різних ризикових факторів, що істотно підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень.

Крім того, цифровізація управління ризиками сприяє посиленню внутрішнього контролю, стандартизації управлінських процедур і зниженню суб'єктивізму у процесі прийняття рішень. Використання цифрових інструментів моніторингу в режимі реального часу забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів і формування превентивних заходів, що є особливо важливим в умовах високої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності. У сукупності це формує інституційні передумови для переходу до проактивної моделі управління ризиками та підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Не менш важливим напрямом інституційного посилення управління ризиками є підвищення управлінських компетенцій у сфері ризик-менеджменту, оскільки саме людський та інтелектуальний капітал визначає спроможність підприємств ефективно реалізовувати ризик-орієнтовані підходи на практиці. Формування культури ризик-орієнтованого мислення потребує розвитку професійних навичок керівників і управлінського персоналу, зокрема в частині системної ідентифікації ризиків, їх кількісного та якісного оцінювання, прогнозування можливих наслідків і вибору адекватних управлінських інструментів реагування.

Особливого значення в цьому контексті набуває опанування сучасних методів сценарного аналізу, стрес-тестування, фінансового моделювання та використання цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Наявність відповідних компетенцій дозволяє зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень, підвищити їх обґрунтованість та забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних і операційних управлінських дій. Водночас дефіцит управлінських знань у сфері ризик-менеджменту обмежує можливості інтеграції ризиків у систему менеджменту та знижує ефективність використання навіть наявних інституційних і цифрових інструментів.

У цьому зв'язку інституційна підтримка освітніх програм, програм підвищення кваліфікації, професійної підготовки та консалтингових ініціатив у сфері управління ризиками є важливою складовою формування інституційно зрілої системи менеджменту. Розвиток таких програм сприятиме поширенню сучасних управлінських практик, підвищенню якості управління виробничо-господарською діяльністю та зміцненню економічної стійкості сільськогоспо-

дарських підприємств в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності.

Завершальним і водночас системоутворювальним напрямом інституційного посилення управління ризиками є його глибока інтеграція в систему стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. Урахування ризиків на етапі формування стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку, визначення спеціалізації та прийняття інвестиційних рішень дозволяє перейти від ситуативного реагування на загрози до проактивного управління невизначеністю. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень, підвищує обґрунтованість інвестиційної політики та знижує ймовірність стратегічних помилок у довгостроковій перспективі.

Інтеграція управління ризиками у стратегічний менеджмент передбачає використання інструментів сценарного аналізу, оцінювання чутливості ключових показників діяльності до дії ризикових факторів, формування альтернативних стратегій розвитку та визначення допустимого рівня ризику відповідно до ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволяє аграрним підприємствам своєчасно адаптуватися до змін економічного, інституційного, кліматичного та воєнного середовища, зберігати стабільність виробничо-господарської діяльності та забезпечувати відтворення економічного потенціалу.

Реалізація зазначених напрямів інституційного посилення управління ризиками створює комплексні передумови для підвищення економічної стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивної моделі розвитку аграрного бізнесу, здатної ефективно функціонувати в умовах зростаючої економічної, кліматичної та воєнної невизначеності, а також забезпечувати сталий розвиток аграрного сектору України загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що управління ризиками виступає системоутворювальним елементом інституційної архітектури менеджменту виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств і має визначальний вплив на якість управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності. Доведено, що результативність ризик-менеджменту зумовлюється рівнем розвитку формальних і неформальних інституцій, організаційною

та аналітичною спроможністю підприємств, а також ступенем інтеграції ризиків у стратегічні, тактичні й операційні управлінські процеси. Саме поєднання цих чинників визначає здатність сільськогосподарських підприємств своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх можливі наслідки та формувати адаптивні управлінські рішення.

Обґрунтовано, що інституціоналізація управління ризиками, яка передбачає закріплення відповідних функцій у системі менеджменту, розвиток внутрішнього контролю, використання аналітичних і цифрових інструментів, є необхідною передумовою підвищення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного та реактивного реагування на окремі загрози до системного управління невизначеністю, спрямованого на збереження виробничого потенціалу та стабільність фінансових результатів.

У довгостроковій перспективі впровадження інституційно зрілої системи управління ризиками сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зростанню їх інвестиційної привабливості та посиленню адаптивності до економічних, кліматичних і воєнних викликів. Це створює підґрунтя для формування стійкої моделі розвитку аграрного сектору України в умовах тривалої невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Література:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Aoki M. Institutions as Cognitive Media Between Strategic Interactions and Individual Beliefs. Journal of Economic Behavior & Organization. 2001. Vol. 44, No. 1. P. 1—17.
4. Мостенська Т. А., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 193—203.
5. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Клименко М. С. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7. С. 277—286.
6. FAO. Ukraine: Climate Change and Agriculture Country Note. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. 56 p.
7. Колосов С., Гавріков А., Телебенєва Є. Експортний потенціал зернових культур в умо-

вах війни (на прикладі України). Human Geography Journal. 2025. Вип. 38.

8. Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Гузненков Ю. Г. Інституційний реінжиніринг ризик-менеджменту в цифровій економіці. Бізнес Інформ. 2018. № 5 (484). С. 440—446.

9. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 1.

10. Карась О. Інвестиційна привабливість і ризики впровадження інноваційних бізнес-моделей циркулярної економіки. Socio-economic relations in the digital society. 2025. Т. 4, № 58. С. 20—33.

References:

1. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
 2. Williamson, O.E. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, Free Press, New York, USA.
 3. Aoki, M. (2001), "Institutions as Cognitive Media Between Strategic Interactions and Individual Beliefs", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 44, No. 1, pp. 1—17.
 4. Mostens'ka, E.L., Bilan, Yu.V. and Mostens'ka T.H. (2015), "Risk management as a factor ensuring enterprises' economic security", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 8 (170), pp. 193—203.
 5. Dibrova, A. D., Dibrova, L. V. and Klymenko, M. S. (2024), "Formation of a risk management system for agricultural enterprises", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 7, pp. 277—286.
 6. FAO. Ukraine (2023), Climate Change and Agriculture Country Note, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
 7. Kolosov, S., Havrikov, A. and Telebienieva, Ye. (2025), "Export potential of grain crops in wartime (Ukraine as an example)", Human Geography Journal, vol. 38.
 8. Kolomiiets', H. M., Melentsova, O. V. and Huznenkov, Yu. H. (2018), "Institutional reengineering of risk management in the digital economy", Biznes Inform, vol. 5 (484), pp. 440—446.
 9. Garkava, V. F. Slavkova, O. P. and Volotovska, T. P. (2024), "Risk management under instability: challenges for management in Ukraine", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol.1.
 10. Karas', O. (2025), "Investment attractiveness and risks of implementing innovative business models of the circular economy", Socio-economic relations in the digital society, vol. 4, no. 58, pp. 20—33.
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.