

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.012.123:338.43

JEL Q14, G32, Q12

Методичні аспекти формування системи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствахДеркач О. М. *Білоцерківський національний аграрний університет*

Деркач О. М. E-mail: omderkach@btsau.edu.ua



Деркач О. М. Методичні аспекти формування системи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління АПК. 2025. № 2. С. 165–177.

Derkach O. Methodological aspects of forming a risk management system in agricultural enterprises. AIC Economics and Management. 2025. № 2. PP. 165–177.

Рукопис отримано: 20.10.2025 р.

Прийнято: 03.11.2025 р.

Затверджено до друку: 27.11.2025 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2025-201-2-165-177

У статті досліджено методичні аспекти формування системи управління ризиками та обґрунтовано напрями їх імплементації у практику діяльності сільськогосподарських підприємств. Доведено, повномасштабна воєнна агресія виступила каталізатором нових, раніше не властивих для галузі ризиків, але й трансформувала та посилила традиційні загрози, що зумовило зміну середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та економічну природу ризику. Аргументовано, що війна перетворила стохастичні, ймовірнісні ризики на системні загрози, внаслідок чого відбулася зміна основної цілі ризик-менеджменту – оптимізація прибутку в умовах невизначеності на забезпечення виживання та стійкості бізнес-моделі. Зроблено висновок про необхідність удосконалення існуючих методичних підходів до управління ризиками, які б дозволили оцінювати комплексні, взаємопов'язані та часто катастрофічні ризики, що постали перед українськими сільськогосподарськими підприємствами.

Обґрунтовано, що під системою управління ризиками слід розглядати сукупність елементів об'єднаних спільною метою, завданнями, принципами, які взаємодіють в єдиному інформаційному полі, включають власника та персонал суб'єкта господарювання із визначеними ризик-менеджментом повноваженнями та відповідальністю, регламентують внутріорганізаційні нормативні акти, засоби, форми, методики та методи збирання, систематизації та оброблення інформації, а також реалізації управлінських рішень.

На основі систематизації методичних аспектів ризик-менеджменту запропоновано трактування поняття управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах, під яким розглядається безперервна діяльність з ідентифікації та аналізу ризиків, вибору та впровадження методів їх мінімізації та нейтралізації з метою недопущення настання ризикових ситуацій у господарській діяльності та втрат ресурсів і (або) економічних вигід.

Висвітлено етапи процесу управління ризиками сільськогосподарських підприємств та виділено його структурні елементи, починаючи від визначення сутності цієї діяльності і закінчуючи налагодження взаємодії та консультування. Наголошено на необхідності впровадження цифрових технологій у виробництво продукції рослинництва та тваринництва, які сприятимуть оптимізації виробничих процесів та створенню інформаційного забезпечення ризик менеджменту.

Доведено доцільність впровадження стандарту ISO 31000 та рамки COSO практику ризик-менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, що дозволить принципи ISO 31000 використати як керівну філософію, а для побудови внутрішньої архітектури СУР – компоненти рамки COSO. Обґрунтовано необхідність розроблення галузевої стратегії управління ризиками на основі моделі CRM від ФАО, яка повинна охоплювати ризики, пов'язані з виробництвом, логістикою та експортом, продовольчою безпекою та довгостроковими кліматичними змінами. Запропоновано впровадження багаторівневої системи управління ризиками, що сприятиме переходу від пасивної моделі компенсації збитків до проактивної моделі управління стійкістю сільськогосподарських товаровиробників.

Ключові слова: система управління ризиками, сільськогосподарське підприємство, методи аналізу ризиків, стандарти управління ризиками, комплексне управління ризиками.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Аграрний сектор економіки України є не лише гарантом національної продовольчої безпеки, але й виступає драйвером економічного зростання та стабільності, що набуває особливої ваги в умовах глобальних викликів. Доказом цього є те, що у надскладних умовах повномасштабної війни досліджуваний сектор демонструє стійкість та адаптивність, а також є основою експортного потенціалу країни. Так, у 2024 р. частка агропродовольчої продукції в загальному експорті перевищила 59 %, що свідчить про критичну важливість галузі для макроекономічної стабільності країни [1]. За попередніми прогнозами очікується, що у 2025 р. виробництво сільськогосподарської продукції дозволить повністю забезпечити внутрішні продовольчі потреби, хоча й не досягне довоєнних показників [2].

Очевидно, ої наведені вище показники демонструють відносну стабільність функціонування галузі та приховують надскладні та високоризикові умови середовища функціонування сільськогосподарських підприємств. Повномасштабна воєнна агресія виступила каталізатором не лише нових, раніше не властивих для галузі ризиків, але й кардинально трансформувала та мультиплікативно посилила повний перелік традиційних загроз. Серед основних груп ризиків, що формують це надскладне середовище, слід виділити прямі та опосередковані воєнні ризики; макроекономічні та фінансові ризики; ринкові та логістичні ризики; соціально-демографічні ризики; природно-кліматичні ризики [3]. Отже, на сьогодні відбулася зміна середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та, відповідно, трансформувалася природа ризику.

Зазначимо, що якщо раніше традиційні аграрні ризики (погодні умови, коливання ринкових цін) впливали переважно на рівень прибутковості та ефективності діяльності, то сучасні загрози носять екзистенційний характер. Вони ставлять під загрозу не лише фінансовий результат окремого сезону, а й можливість існування та функціонування сільськогосподарського підприємства. Отже, війна перетворила стохастичні, ймовірнісні ризики на системні загрози, що зумовило зміну основної цілі ризик-менеджменту з оптимізації прибутку в умовах невизначеності на забезпечення виживання та стійкості бізнес-моделі.

У зв'язку із цим існуючі методичні підходи до управління ризиками, які були розроблені переважно для умов мирного часу та стабільних ринків, є неадекватними та недостатньо ефективними для реагування на комплексний, взаємопов'язаний та часто катастрофічний характер ризиків, що постали перед сільськогосподарськими підприємствами України. На сьогодні існує нагальна потреба у розробленні нової, інтегрованої системи управління ризиками, яка б враховувала їхню синергію та була спрямована на підвищення стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств в умовах перманентної нестабільності.

Питанням управління ризиками в аграрному секторі завжди приділялася підвищена увага вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Так, окремі аспекти знайшли відображення у дослідженнях, присвячених обґрунтуванню методичних підходів до оцінювання та управління ризиками. Зокрема, в роботах О.О. Мельничук розглядаються підходи до оцінки фінансових ризиків на макрота мікрорівнях, пропонується інструментарій

для їх ідентифікації та аналізу на основі фінансової звітності та макроекономічних індикаторів [4].

Зазначимо, що українські дослідники пропонують розгляд підходів щодо формування та оцінювання ефективності систем управління ризиками на рівні підприємства здійснювати на основі інтегрованого підходу, який охоплює всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання [5]. В окремих дослідженнях розгляд методичних підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків поєднується із класифікацією ризиків з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва [6; 7]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, критичний аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про те, що переважна більшість існуючих досліджень була проведена до початку повномасштабного вторгнення і, відповідно, фокусувалася на ризиках функціонування сільськогосподарських підприємств у стабільних умовах. Хоча останнім часом з'являються праці, що починають враховувати нові реалії та вплив глобальних криз, але на сьогодні відсутнє комплексне, системне дослідження, яке б запропонувало цілісну методичну концепцію управління ризиками в умовах війни та глобальної нестабільності.

Отже, на сьогодні існує необхідність в розробленні інтегрованої методики оцінювання ризиків, оскільки традиційні методи оцінки, такі як статистичний аналіз, метод експертних оцінок чи аналіз доцільності витрат, є раціональними у використанні для ризиків, які мають історичні дані, на основі яких розробляється прогноз. Врахування нинішніх умов функціонування сільськогосподарських підприємств вимагає суттєвої адаптації методичного інструментарію до оцінювання загроз воєнного характеру, який би забезпечив кількісне та якісне визначення синергетичного та каскадного ефекту від одночасної дії воєнних, кліматичних, ринкових та соціальних ризиків. Окрім цього, існує необхідність в адаптації підходів зарубіжних країн та міжнародних організацій до управління ризиками у вітчизняну практику, а також положень концепції багаторівневої системи управління ризиками, яка б ефективно розподіляла відповідальність та інструменти між різними стейкхолдерами: сільськогосподарським підприємством, громадою, регіоном та державою. Отже, виділені невирішені аспекти досліджуваної наукової проблеми свідчать про необхідність проведення комплексного дослідження, яке б запропонувало оновлену

модель методичного забезпечення системи управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах України.

Мета дослідження. Метою дослідження є узагальнення методичних підходів до формування системи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах та обґрунтування комплексної моделі, яка б забезпечила кількісне та якісне оцінювання синергетичного та каскадного ефекту від одночасної дії воєнних, кліматичних, ринкових та інших видів ризиків.

Матеріал і методи. Теоретичну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем методичних підходів до формування системи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах. Методологічну основу склали положення діалектики, зокрема, системний підхід, що базується на принципах динамічності, взаємодії всіх складових середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та комплексу факторів, які утворюють ризикові події, що забезпечило цілісність та комплексність даного дослідження.

Під час підготовки статті використано такі методи наукового дослідження: системний підхід при розгляді системи управління ризиками не як набору окремих дій, а як цілісну систему з її елементами; абстрактно-логічний для уточнення понятійного апарату, формулювання гіпотези та побудови теоретичної моделі дослідження; аналізу і синтезу при декомпозиції складної системи управління ризиками на окремі методичні блоки; монографічний при вивченні існуючих наукових праць, теорій та практичного досвіду в сфері управління ризиками; метод порівняння при зіставленні різних методичних підходів до управління ризиками.

Результати дослідження та обговорення. Результати проведеного порівняльного аналізу існуючих підходів до дефініції системи управління ризиками (СУР) [7-9] свідчать, що найбільш поширеними підходами до розкриття сутності цього поняття є процесний та структурний, а також виділяються основні змістовні елементи, які включають мету, етапи, інструменти, правове та кадрове забезпечення. Вважаємо, під системою управління ризиками слід розглядати сукупність елементів, об'єднаних спільною метою, завданнями, принципами, які взаємодіють в єдиному інформаційному полі, включають власника та персонал суб'єкта господарювання із визначеними ризик-менеджментом повноваженнями та відповідальністю, регламентують внутріш-

ньо організаційні нормативні акти, засоби, форми, методики та методи збирання, систематизації та оброблення інформації, а також реалізації управлінських рішень. Відмінність авторського підходу до дефініції цього поняття полягає в тому, що він базується на використанні структурно-процесного підходу, виділяє цілеспрямовані засади функціонування – мета, завдання та принципи, а також включає новий елемент, що належать до інформаційного забезпечення та внутрішньо організаційного нормативного забезпечення СУР.

У дослідженні під інформаційним полем управління ризиками розглядаємо сукупність безперервно поновлюваних даних про якість і обсяги виробленої та реалізованої суб'єктом господарювання продукції, робіт, послуг, виробничі потужності, сільськогосподарську техніку і автотранспорт, обладнання, показниках ресурсозабезпечення, технології, плани і прогнози, компетенції, відповідальність та продуктивність праці персоналу, контрагентів, агрокліматичні прогнози, існуючі фітосанітарні та ветеринарні вимоги, макроекономічні і зовнішньоторговельні показники, норми законодавчих, виконавчих і розпорядчих органів, що регулюють діяльність сільськогосподарських підприємств, а також інші відомості, які мають цінність і значимість для ідентифікації, аналізу і управління ризиками.

Аналіз наукової літератури з проблеми ризик-менеджменту дозволив встановити, що багато дослідників управління ризиками розглядають як діяльність (процес), спрямовану на розроблення і здійснення управлінських рішень з метою зниження ймовірності виникнення несприятливої ситуації та мінімізації можливих втрат, які викликані їх реалізацією [10].

Виявлено, що концептуально процес управління ризиками в суб'єктах господарювання подібний до класичного управління підприємством (бізнесом). На основі систематизації методичних аспектів ризик-менеджменту нами запропоновано уточнене трактування поняття управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах, під яким розуміємо безперервну діяльність з ідентифікації та аналізу ризиків, вибору та впровадження методів їх мінімізації та нейтралізації з метою недопущення настання ризикових ситуацій у господарській діяльності та втрат ресурсів і (або) економічних вигід. Отже, за такого розуміння ризик-менеджменту забезпечується застосування комплексного підходу до оцінювання ризиків тактичного і стратегічного планування напрямів розвитку

суб'єкта господарювання. Нами узагальнено функції ризик-менеджменту в сільськогосподарських підприємствах: прогнозування – розроблення на перспективу сценаріїв розвитку суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів на основі урахування особливостей очікуваних ризиків та ефективності управлінських рішень щодо реагування на них; організація – процес об'єднання людей (трудоного колективу), які спільно реалізують програму управління ризиками на основі додержання певних правил і процедур; регулювання – вплив на об'єкт управління для досягнення стану стійкості у разі виникнення ризиків; координація – узгодженість усіх ланок СУР, апарату управління та фахівців; стимулювання – мотивація ризик-менеджерів та інших працівників до зацікавленості в результатах своєї праці; контроль – моніторинг показників результативності діяльності з управління ризиками.

Процес управління ризиками сільськогосподарських підприємств включає такі етапи: формулювання мети і завдань, збирання інформації про прояв негативних ситуацій, вимірювання їх основних характеристик на основі методів кількісного і якісного аналізу, розроблення варіантів системи заходів з реагування на них, вибір і реалізація найбільш оптимального з них (рис. 1).

Окрім цього, відповідно до методичних підходів, виділено структурні елементи ризик-менеджменту в сільськогосподарському підприємстві, починаючи від визначення сутності цієї діяльності і закінчуючи налагодженням взаємодії та консультування ризик-менеджерів (табл. 1).

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення переліку ризикових ситуацій, джерел і факторів їх виникнення. Головною вимогою до його проведення є забезпечення повноти і достовірності отриманого переліку, що безпосередньо залежить від наявної інформації. Ідентифікацію ризиків рекомендують проводити на рівні сільськогосподарського підприємства, його структурних підрозділів, сфер (видів) діяльності.

Зазначимо, що витрати на отримання необхідних даних для системи управління ризиками повинні бути економічно обґрунтованими. Очевидно, що отримання додаткової інформації, зокрема відомостей, що становлять комерційну таємницю, може призвести до значних додаткових витрат. Джерелами інформації зазвичай є відомості про фінансово-економічні результати діяльності суб'єкта господарювання за певний проміжок часу,

аналітичні матеріали про партнерів, конкурентів, політичну та економічну ситуацію в країні та на світовому ринку, законодавча база, відомості із засобів масової інформації, думки експертів, дослідження спеціалізованих організацій тощо.

Джерелами інформації для ідентифікації ризиків у сільськогосподарських підприємствах можуть бути дані звітності з виробничої, управлінської та фінансової звітності, плани і прогнози, а також результати аналізу

організаційної структури підприємства, технологічних карт, виробничих програм, структурних підрозділів на основі використання стандартизованих опитувальних листів, анкетування, а також надані консультації експертів у даній галузі.

Опис ризиків передбачає їх систематизацію, присвоєння класифікаційних ознак, виявлення факторів, які призвели до негативних ситуацій або будуть сприяти їх виникненню у майбутньому.



Рис. 1. Організаційно-методичне забезпечення управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 1 – Структурні елементи управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах

Елемент	Зміст
1. Визначення контексту управління ризиками	Вивчається стан і динаміка внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування сільгосппідприємства, особливості здійснення виробничо-збутової діяльності, специфіка прояву економічних законів і закономірностей
2. Ідентифікація ризиків	Визначається сукупність ретроспективних, поточних і потенційних ризиків, джерел і факторів їх виникнення
3. Опис ризиків	Встановлюється хронологія розвитку ризикових ситуацій, визначаються особливості взаємодії та зміни факторів, що утворюють ризик. Здійснюється класифікація ризиків. Складається карта ідентифікованих ризиків
4. Аналіз та оцінювання ризиків	Визначається ймовірність і частота настання ризикових ситуацій, інші показники ретроспективних, поточних і можливих ризиків, проводиться їх ранжування. Досліджується статистика виникнення і наслідків ризикових ситуацій у подібних виробничо-економічних умовах
5. Прийняття та аналіз управлінського рішення	Розробляються та порівнюються різні варіанти мінімізації та нейтралізації ризику з вибором найбільш раціонального рішення. Здійснюється комплекс заходів щодо впровадження обраних інструментів ризик-менеджменту, проводиться оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень
6. Моніторинг та аналіз ефективності	Проводиться оцінювання всіх етапів процесу управління ризиками з метою встановлення слабких місць і можливостей вдосконалення задля підвищення ефективності діяльності підприємства
7. Взаємодія і консультування	На всіх стадіях ризик-менеджменту проводяться консультації з внутрішніми та зовнішніми експертами і фахівцями, здійснюється обмін інформацією та досвідом управління ризиками в сільськогосподарському виробництві та суміжних сферах діяльності

Джерело: складено автором.

Якісний аналіз ризику передбачає дослідження особливостей розвитку ризикової ситуації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між передумовами, джерелами та факторами її виникнення, виявлення можливостей недопущення прояву ризику, встановлення балансу між негативними наслідками та сприятливими результатами. Водночас кількісний аналіз встановлює тимчасові межі ризику (частоту настання за певний проміжок часу, ймовірність настання у кожному конкретному випадку) і величину збитків [12].

Аналіз ризиків є основою для визначення ступеня їх керованості, розроблення інструментів, способів, методів і напрямів впливу, прийняття управлінських рішень і вироблення алгоритму дій щодо їх усунення повністю або мінімізації до допустимого рівня. У якості інструментів якісного оцінювання ризиків використовують методи, які дозволяють встановити види ризиків, джерела і фактори їх виникнення (SWOT-аналіз, PEST-аналіз,

модель п'яти сил конкуренції М. Портера); настрої менеджменту, працівників та експертів (опитування, анкетування, експертне оцінювання); спрогнозувати розвиток ризикової ситуації (аналіз дерева рішень, аналіз чутливості, мозковий шторм, матриця ймовірностей і наслідків).

Вивчення наукових підходів дозволило встановити, що з метою проведення кількісного оцінювання ризиків використовуються численні методи, серед яких виділяють такі групи: аналітичні методи (статистичний, монографічний, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, групування, кластерний аналіз, бальне оцінювання, рейтингове оцінювання); прогностичні методи (інструментарій теорії ймовірностей і математичної статистики, зокрема екстраполяція, метод сценаріїв) [13]. На сьогодні відбувається активна адаптація для потреб сільськогосподарських підприємств таких методів, як логіко-ймовірнісних, імітаційного моделювання,

моделювання на основі апарату нечіткої логіки та інших, а також розвиток інструментів якісного аналізу ризиків. За результатами ідентифікації, опису та аналізу кожного виявленого ризику складається карта ідентифікованих ризиків сільськогосподарського підприємства.

Аналіз теорії ризиків і практики господарської діяльності показав, що в умовах дії різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку негативних ситуацій можуть використовуватися різні способи їх мінімізації, що впливають на той чи інший бік діяльності сільськогосподарського підприємства. Встановлено, що еволюція методичних підходів ризик-менеджменту відбувалася від способів визначення ймовірності настання ризику, величини можливих втрат, привабливості варіантів вкладення капіталу і раціональної поведінки підприємця (суб'єкта господарської діяльності) до складних ризикових моделей і теорій, які дають змогу управляти ризиком на основі його страхування, перерозподілу, диверсифікації виробництва. У цьому контексті методи управління ризиками дослідники об'єднують у такі групи: ухилення від ризиків (у реальних умовах ведення бізнесу найчастіше використовується, передбачає відмову від ненадійних партнерів, реалізації проєктів з підвищеним рівнем ризику), страхування, пошук гарантів, звільнення некомпетентних працівників; локалізація ризиків - створення венчурних підприємств, формування структурних підрозділів із відокремленим балансом, укладення договорів про спільну діяльність для реалізації ризикових проєктів; диверсифікація ризиків - розподіл можливих негативних подій за видами діяльності, зонами господарювання, постачаннями, каналами збуту, інвестиціями, а також у часі; компенсація ризиків - передбачає стратегічне планування діяльності, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення резервів, навчання персоналу та його інструктаж [14]. Існує теорія, що найбільш раціональним методом управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах є страхування посівів сільськогосподарських культур, тварин та птиці [15].

Вибір методів управління ризиками ґрунтується на результатах їх оцінювання, техніко-технологічному та економічному аналізі потенціалу і середовищ функціонування підприємства, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. З цією метою необхідно розробити варіанти

використання методів впливу на ризикову ситуацію та обрати з них найбільш оптимальний, який забезпечує мінімум витрат на заходи щодо зниження ризику до допустимого рівня. Зазначимо, що універсальних рекомендацій щодо найбільш раціональних методів управління ризиками не існує, оскільки залежить від численних умов та факторів, що утворюють ризикову подію, прояв та впливи яких на результати діяльності сільськогосподарського підприємства є відмінними у кожній наступній ситуації.

Очевидно, що для сільськогосподарських підприємств найбільш складними для управління є природно-кліматичні ризики. У зв'язку з цим досліджувані підприємствам доцільно впроваджувати цифрові розроблення в галузі точного землеробства, які дозволяють в режимі реального часу відстежувати прогноз погоди та стан посівів сільськогосподарських культур на конкретному полі, проводити моніторинг вологості, засміченості, забезпеченості добривами, родючості ґрунту [16]. У сукупності це дасть можливість вчасно та ефективно виконувати технологічні операції в рослинництві, що сприятиме мінімізації впливу не тільки природно-кліматичних, але й окремих техніко-технологічних ризиків, які виникають внаслідок недотримання норм витрат та збалансованого внесення добрив, засобів захисту рослин.

Достатньо високий потенціал мають цифрові інструменти також і в управлінні ризиками і в тваринництві, серед яких слід виділити централізовані системи управління розумною фермою, підсистеми управління технологічними процесами (зоотехнічне та ветеринарне обслуговування тварин, відтворення стада, виробництво кормів), локальні підсистеми управління доїннями, годуванням, видаленням гною, мікрокліматом [17]. Їх використання сільгосппідприємствами дає можливість усунути недотримання норм витрати кормів і збалансованості раціонів годування тварин, ветеринарно-санітарних вимог, мінімізувати випадки виникнення багатьох хвороб, підвищити якість виробленої продукції (жирність молока, вгодованість тварин на відгодівлі та ін.).

Світова практика управління ризиками характеризується наявністю безлічі розроблених і прийнятих стандартів ризик-менеджменту суб'єктів бізнесу, які включають численні вимоги регуляторів до побудови та вдосконалення цієї діяльності. Розглянемо окремі із них та обґрунтуємо можливість їх впровадження у вітчизняну практику веден-

ня сільськогосподарського виробництва. Так, міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» [18] є універсальним набором принципів та рекомендацій, розробленим для застосування в будь-якій організації, незалежно від її розміру, галузі чи сектору. Головною метою стандарту є не сертифікація, а надання методологічної основи суб'єктам господарювання для ефективного управління невизначеністю. Фундаментальна ідея стандарту полягає в тому, що управління ризиками має бути не окремою функцією, а невід'ємною частиною всіх організаційних процесів, від стратегічного планування до операційної діяльності. Вважаємо, що впровадження підходів, що ґрунтуються на ISO 31000, створить для сільськогосподарських підприємств значні переваги, оскільки сприяє покращенню процесу прийняття рішень щодо нейтралізації та мінімізації ризиків. Ефективне управління ризиками допомагає мінімізувати фінансові та операційні втрати, захистити репутацію та зміцнити довіру клієнтів і партнерів. Окрім цього, інтеграція ризик-менеджменту у загальну систему управління господарства підвищує загальну ефективність операційних процесів через скорочення кількості непередбачуваних подій та їх негативних наслідків.

Зазначимо, що вітчизняні стандарти управління ризиками базуються на міжнародних стандартах, зокрема ISO 31000 (який в Україні прийнятий як ДСТУ ISO 31000:2018) та IEC/ISO 31010 (прийнятий як ДСТУ IEC/ISO 31010:2013), які надають загальні принципи та методики для створення ефективних систем управління ризиками в організаціях. Отже, на сьогодні відсутній суто український національний стандарт, але існує гармонізований з міжнародними аналогами набір стандартів, який використовується для управління ризиками на рівні бізнесових структур.

Наступним документом є рамка управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management – ERM) [19], розроблена Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвеза (COSO), яка є найбільш поширеною у використанні корпоративними структурами. На відміну від ISO 31000, цей стандарт пропонує більш детальну та структуровану модель, яка пов'язує управління ризиками з процесами обґрунтування стратегії та управління ефективністю організації. Основною метою COSO ERM є надання допомоги організаціям створювати, зберігати та реалізовувати цінність на основі прийняття обґрунтованих рішень щодо ризиків. Особливістю стандарту COSO

ERM є те, що ним розглядається зв'язок між управлінням ризиками та досягненням стратегічних цілей. Вона виходить за межі традиційного розуміння ризик-менеджменту як функції, що займається лише запобіганням збиткам, а позиціонує управління ризиками як інструмент для прийняття стратегічних рішень.

Незважаючи на те, що стандарти ISO 31000 та COSO ERM мають спільну мету – надати підтримку організаціям в ефективному управлінні ризиками, однак відрізняються за своєю філософією, структурою та акцентами. Основна відмінність полягає в тому, що ISO 31000 є гнучкою, принципово-орієнтованою, яка пропонує універсальні рекомендації, тоді як COSO ERM є більш деталізованою, спрямованою на контроль рамкою. Окрім цього, COSO ERM розроблена організаціями, що спеціалізуються на внутрішньому аудиті та фінансовій звітності, а тому у ній значна увага приділяється внутрішньому контролю, фінансовим ризикам та корпоративному управлінню, що робить її особливо популярною серед публічних компаній. Водночас ISO 31000, розроблена фахівцями з управління, підходить до менеджменту різних видів ризиків. Вважаємо, що ці два підходи до управління ризиками можуть бути поєднаними на рівні будь-якого підприємства, внаслідок чого принципи ISO 31000 доцільно використати як керівну філософію, а для побудови внутрішньої архітектури системи управління ризиками – компоненти рамки COSO.

Використання представлених стандартів для побудови ефективної СУР у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах є досить складним у зв'язку з їх неадаптованістю до галузевих особливостей виникнення негативних явищ у сільськогосподарському виробництві. У зв'язку з цим національні та міжнародні стандарти дають лише загальне розуміння про організацію ризик-менеджменту і можуть використовуватися товаровиробниками за умови істотної їх адаптації до специфіки сільськогосподарського виробництва та регламентації елементів і особливостей СУР на рівні сільськогосподарського підприємства. Це вимагає розроблення адаптованих нормативно-правових, методичних, організаційних вимог, орієнтованих на раціональне інтегрування та використання ризик-менеджменту.

Заслугує на увагу вітчизняної практики підхід до управління ризиками, розроблений Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО), який адаптовано до

унікальних викликів та вразливостей агропродовольчого сектору. Зазначимо, що підхід ФАО базується на концепції Комплексного управління ризиками (Comprehensive Risk Management – CRM), який є цілісною методологією та інтегрує такі напрями: зменшення ризику стихійних лих (Disaster Risk Reduction – DRR) та Адаптацію до зміни клімату (Climate Change Adaptation – CCA) [20]. Такий інтегрований підхід дозволяє управляти ризиками, які зумовлені як екстремальними погодними явищами, так і уповільненими змінами клімату, у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Процес аналізу ризиків, за підходом ФАО, складається з таких складових: оцінювання ризику, управління ризиком та налагодження комунікації з усіма стейкхолдерами галузі, що забезпечує системний підхід до прийняття рішень у сфері продовольчої безпеки. Зазначимо, що ФАО не лише запропонувало методологію, але надає країнам-членам практичну підтримку для її впровадження, яка включає такі практичні заходи: навчання для урядів та інших зацікавлених сторін з питань оцінювання вразливості, вимірювання збитків у сільському господарстві від стихійних лих та моніторингу прогресу адаптації моделі; методологію для вимірювання збитків та втрат у сільському господарстві, а також гнучку систему індикаторів для відстеження адаптації її на національному рівні; включення управління ризиками в національні плани розвитку, зокрема в Національні плани адаптації (NAPs) та Національні визначені внески (NDCs) відповідно до Паризької угоди.

Отже, ФАО розробило модель управління ризиками для галузі сільського господарства. Із метою створення умов для використання цього підходу галузеве міністерство має розробити адаптовані системи управління ризиками на основі моделі CRM від ФАО, що сприятиме протидії галузевим загрозам, таким як зміна клімату, порушення ланцюгів постачання та погіршення продовольчої безпеки країни. Вважаємо, що за такого підходу відбудеться не просте «впровадження рамки», а розроблення складної, багаторівневої системи управління ризиками у сільському господарстві, що відповідає сучасним викликам та загрозам.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в досліджуваній галузі доцільно запровадити багаторівневу систему управління ризиками, яка передбачає делегування прийняття управлінських рішень та відповідальності на мікрорівні (сільсько-

господарське підприємство) та локальному (територіальну громаду). Якщо ці рівні (сільгосптоваровиробник чи громада) неспроможні подолати ризикову ситуацію, то втручається вищий рівень (держава). Очевидно, що залежно від масштабу або характеру ризиків, можна визначити рівень їх керованості та системності. Так, виробничі ризики є керованими на рівні сільськогосподарського підприємства, а локальні ризики, що впливають на групу господарств або громаду, вимагають колективних дій. При цьому системні широкомасштабні ризики (посуха) потребують координації на рівні регіону. Щодо ризиків низької ймовірності, але величезного впливу (війна, пандемія тощо), то їх може покрити лише держава.

Модель багаторівневої архітектури управління ризиками складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів. На рівні сільськогосподарського підприємства доцільно передбачити відповідальність за операційні та частково ринкові ризики, які піддаються управлінню через агротехнології та фінансові рішення. Основними інструментами управління є: мінімізація ризику, яка забезпечується на основі диверсифікації виробничої діяльності – відмова від монокультури, поєднання рослинництва і тваринництва, використання посухостійких сортів, впровадження систем точного землеробства, сівозміни, технології No-Till/Mini-Till, вкладення інвестицій у локальне зрошення, будівництво малих сховищ; передача ризику – придбання полісів страхування врожаю від граду, посухи тощо, використання форвардних та ф'ючерсних контрактів для хеджування цінових коливань на сільгосппродукцію; прийняття ризику вимагає формування власних фінансових резервів на випадок неврожаю або падіння цін.

На локальному рівні територіальної громади доцільно передбачити відповідальність за ризики, пов'язані з використанням спільної інфраструктури, природних ресурсів (вода, земля) та локальних ринків. Інструменти мінімізації негативного впливу локальних ризиків включають створення асоціацій користувачів певного ресурсу, розвиток обслуговуючих кооперативів, підтримку розвитку інфраструктури, територіальне планування з урахуванням ризиків, створення місцевих систем раннього оповіщення про настання ризикової ситуації.

На мезорівні відповідальність повинна покладатися за системні ризики регіонального масштабу (епізootії, регіональні посухи, ринкові дисбаланси). У якості інструментів

управління ризиками доцільно використовувати регіональні програми підтримки сільськогосподарських товаровиробників, фінансування та координацію діяльності дорадчих, ветеринарних та фітосанітарних служб, а також проведення регіонального моніторингу стану посівів, водних ресурсів та ринкових цін.

На макрорівні (державному) необхідно передбачити відповідальність за катастрофічні та макроекономічні ризики. З метою подолання цих ризиків доцільно удосконалити законодавство з агрострахування, біржової торгівлі, кооперації, захисту прав власності на землю. Окрім цього, необхідно використовувати фінансові інструменти, які зумовлюють здешевлення страхування для сільськогосподарського виробника, стимулювання ринку страхування, надання прямих виплат у разі офіційно оголошеної надзвичайної ситуації національного масштабу. Важливо на макрорівні створити національну систему моніторингу (супутникові дані, агрометеорологія), здійснювати фінансування фундаментальних досліджень з адаптації до кліматичних змін, скорочення парникових газів та інших шкідливих речовин від сільськогосподарського виробництва, а також розроблення «зелених циркулярних технологій» у сільському господарстві. З метою запровадження багаторівневої моделі управління ризиками у сільськогосподарському виробництві необхідно розробити чітке законодавче розмежування повноважень, активізувати діяльність дорадчих служб, страхового ринку, кооперативів та створити прозору систему моніторингу та збору даних для об'єктивної оцінки ризиків.

На основі аналізу зарубіжного досвіду встановлено, що важливим елементом СУР є ризик-культура, яка уособлює цінності, переконання, розуміння і знання у сфері ризик-менеджменту, які поділяють і застосовують співробітники підприємства. Зазначимо, що поняття «ризик-культури» в основному сформоване не академічною спільнотою, а провідними професійними інституціями у сферах управління ризиками, аудиту та фінансового регулювання, особливо після кризи 2008 року. Так, Інститут ризик-менеджменту (Institute of Risk Management (IRM) чи рамка COSO) розглядають ризик-культуру як сукупність колективних цінностей, переконань, поглядів, знань та моделей поведінки всіх співробітників організації, які визначають її підхід до прийняття ризиків та управління ними [21; 22]. Зазначимо, що у документі рамки COSO виділено такий елемент як «культура та люди» (Culture and People) як

один із обов'язкових компонентів СУР підприємства. Отже, формування ризик-культури на сільськогосподарських підприємствах є обов'язковою умовою забезпечення результативності СУР, оскільки, якщо в організації домінує слабка чи токсична ризик-культура, то неефективними будуть провідні політики, методи та програмне забезпечення управління ризиками. Це означає, що необхідно більш глибоко досліджувати процеси формування сприятливої ризик-культури та обґрунтувати їх впровадження у практику сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Результати узагальнення наукових підходів до визначення СУР виявило обмежене використання цього поняття в науковій літературі з ризик-менеджменту, виділено процесний і структурний підходи до його трактування, а також узагальнено його змістовні елементи (мета, етапи, інструменти, правове забезпечення, кадрове забезпечення). З метою розвитку теоретичних положень ризик-менеджменту уточнено дефініцію СУР як сукупність об'єднаних елементів спільною метою, завданнями, принципами, які взаємодіють в єдиному інформаційному полі з управління ризиками, включають власника та персонал суб'єкта господарювання з визначеними ризик-менеджментом повноваженнями та відповідальністю, регламентують локальні нормативні правові акти, засоби, форми, методики та методи збору, систематизації та оброблення інформації і реалізації управлінських рішень.

Авторський підхід до дефініції СУР, на відміну від існуючих, базується на структурно-процесному підході, наявності з'єднувального елемента (інформаційне поле), складових внутрішньо організаційного нормативного забезпечення функціонування служби управління ризиками.

Запропоновано розглядати управління ризиками в сільськогосподарському підприємстві як безперервну діяльність з ідентифікації та аналізу ризиків, вибору та впровадження методів їх мінімізації з метою недопущення настання ризикових ситуацій у господарській діяльності та втрат ресурсів і (або) економічних вигід. Нами обґрунтовано методичні підходи до управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах, які включають функції, структурні елементи, методи кількісного та якісного аналізу, джерела інформації, а також комплекс антиризикових заходів.

Встановлено, що міжнародними організаціями розроблено систему стандартів ризик-менеджменту бізнесових структур, однак

їх застосування у діяльності сільськогосподарських підприємств є складним, що обумовлено неврахуванням ними специфіки виробничої діяльності та галузевих особливостей виникнення ризиків. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність розроблення концептуальних вимог щодо методичних, організаційних, нормативних вимог до побудови ефективної моделі ризик-менеджменту в сільськогосподарських підприємствах, адаптованих до специфіки їхньої діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано необхідність розроблення галузевої стратегії управління ризиками на основі моделі CRM від ФАО, яка повинна охоплювати ризики, пов'язані з виробництвом (погодні умови, поширення хвороб тощо), логістикою та експортом (блокада портів, руйнування інфраструктури), продовольчою безпекою та довгостроковими кліматичними змінами. Окрім цього, зроблено висновок про доцільність запровадження багаторівневої системи управління ризиками (БСУР), яка сприятиме переходу від пасивної моделі компенсації збитків до проактивної моделі управління стійкістю сільськогосподарських товаровиробників. Вважаємо, що характерною рисою запропонованих підходів до аналізу та управління ризиками сільськогосподарських підприємств є врахування специфіки галузі та характерного для неї прояву негативних явищ, а також їх практико-орієнтованість, що дозволяє органічно інтегрувати ризик-менеджмент в систему управління сільськогосподарським підприємством.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. НІСД. Підсумки функціонування аграрного сектору економіки України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/stat/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>
2. Лупенко Ю. О. Прогноз виробництва сільгосппродукції в Україні на 2025 рік. URL: <https://agreview.com/content/roslyn/prognoz-vyrobnycztva-silgospprodukcziyi-ukrayini-2025/>
3. НІСД. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyk-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>
4. Melnichuk O. O. Methodological approaches to assessing financial risks in the agricultural sector. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 28(9). Pp. 102-112. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109102>
5. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Клименко М. С. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 188–202. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-188-202>
6. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59–73. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73>
7. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2021ю9-10.46>
8. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
9. Przetacznik S. The evolution of risk management. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*. 2022. Vol. 53(1-2). Pp. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.25944/znmwse.2022.01-2.95107>
10. Овсієнко Н. В., Котвицька В. В., Овсієнко В. В. Методичні підходи до створення стратегії управління ризиками сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 199–203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203>
11. Олійник Я., Кучерява М., Коритник Л., Дмитренко Т., Кузьмінська О., Лагунов К. Формування інформаційного забезпечення управління фінансовими ризиками в умовах криз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 6 (53). С. 432–450. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4219>
12. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. №4. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622>
13. Грицай О., Дефір І., Козак О. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>
14. Насад Н. В., Сало А. Я. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010011>
15. Марценюк О. В., Польова О. Л., Руда О. Л. Страхування сільськогосподарських ризиків. *Навчальний посібник. ВНАУ*. 2020. 380 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/26851.pdf>
16. Ліщук А. М., Парфенюк А. І., Карачинська Н. В., Безноско І. В. Інновації точного землеробства у зменшенні екологічних ризиків в агроєкосистемах України. *Збалансоване природокористування*. 2024. №3. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2024.314928>
17. Синявіна Ю., Бутенко Т. Перспективи розвитку галузі тваринництва в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 178–195. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.178>
18. ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

19. COSO. Enterprise Risk Management. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>

20. FAO. Update on FAO's Risk Management Roadmap. 2025. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ee13f444-acb4-4b56-9b61-578f22d5ef64/content>

21. IRM. Risk Culture: Resources for Practitioners. 2012. URL: https://www.theirm.org/media/4703/risk_culture_a5_web15_oct_2012.pdf

22. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>

REFERENCES

1. NISD. Pidsumky funktsionuvannya aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy u 2024 rotsi [Results of the functioning of the agricultural sector of the economy of Ukraine in 2024]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>

2. Lupenko, Yu. O. Prohnoz vyrobnytstva silhospproduktii v Ukraini na 2025 rik [Forecast of agricultural production in Ukraine for 2025]. Available at: <https://agreview.com/content/roslyny/prognoz-vyrobnyctva-silgospprodukcyyi-ukrayini-2025/>

3. NISD. Kliuchovi vyklyky dlia aharnoho sektoru ta osnovni zavdannia derzhavnoi aharnoi polityky na 2025 rik [Key challenges for the agricultural sector and the main tasks of the state agricultural policy for 2025]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>

4. Melnichuk, O. O. (2021). Methodological approaches to assessing financial risks in the agricultural sector. *Ekonomika APK*. Vol. 28(9). Pp. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109102>

5. Dibrova, A. D., Dibrova, L. V., Klymenko, M. S. (2024). Formuvannya systemy upravlinnia ryzykamy ahrarykh pidpriemstv [Formation of a risk management system for agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current problems of economics]. No. 7(277). Pp. 188–202. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-188-202>

6. Hryhorian, R. Kh. (2024). Teoretychni osnovy vynyknennia ta rozvytku kryzovykh yavysch v ekonomichnykh systemakh [Theoretical foundations of the emergence and development of crisis phenomena in economic systems]. *Ekonomika ta upravlinnia APK* [Economics and management of the agricultural complex]. No 1. Pp. 59–73. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73>

7. Kyrychenko, N. V., Alieshchenko, L. O. (2021). Metodychni osnovy formuvannya systemy ryzyk menedzhmentu ahrarykh pidpriemstv [Methodological foundations of the formation of a risk management system for agricultural enterprises]. *Ahrosvit*. No. 9-10. Pp. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792-202109-10.46>

8. Butenko, V., Baidatskyi, M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnia ryzykamy na

pidpriemstvi [Theoretical foundations of the formation of a risk management system at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. Issue (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

9. Przetaczniak, S. (2022). The evolution of risk management. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*. Vol. 53(1-2). Pp. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.25944/zn-mwse.2022.01-2.95107>

10. Ovsienko, N. V., Kotvytska, V. V., Ovsienko, V. V. (2025). Metodychni pidkhody do stvorenia stratehii upravlinnia ryzykamy suchasnykh pidpriemstv [Methodological approaches to creating a risk management strategy for modern enterprises]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space]. No. 197. Pp. 199–203. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.199-203>

11. Oliinyk, Ya., Kucheriava, M., Korytnyk, L., Dmytrenko, T., Kuzminska, O., Lahunov, K. (2023). Formuvannya informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia fiskalnymi ryzykamy v umovakh kryz [Formation of information support for fiscal risk management in times of crisis]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* [Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice]. Issue. 6 (53). Pp. 432–450. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4219>

12. Shurda, K. E. (2020). Metody yakisnoho ta kilkisnoho analizu ryzykiv [Methods of qualitative and quantitative risk analysis]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannya* [Balanced nature management]. No.4. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.4.2020.226622>

13. Hrytsai, O., Defir, I., Kozak, O. (2024). Ohliad kilkisnykh metodiv otsinky ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Review of quantitative methods for assessing the risks of foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. Vol. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>

14. Nasad, N. V., Salo, A. Ya. (2024). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy [Methodological approaches to risk management]. *Ekonomika, menedzhment, biznes* [Economics, management, business]. No.1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010011>

15. Martseniuk, O.V., Polova, O.L., Ruda, O.L. (2020). Strakhuvannya silskohospodarskykh ryzykiv [Agricultural risk insurance]. *Navchalnyi posibnyk*. VNAU [Textbook. VNAU]. 380 p. Available at: <https://repository.vsau.org/getfile.php/26851.pdf>

16. Lishchuk, A. M., Parfeniuk, A. I., Karachynska, N. V., Beznosko, I. V. (2024). Innovatsii tochnoho zemlerobstva u zmenshenni ekolohichnykh ryzykiv v ahroekosystemakh Ukrainy [Innovations in precision agriculture in reducing environmental risks in agroecosystems of Ukraine]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannya* [Balanced nature management]. No.3. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2024.314928>

17. Syniavina, Yu., Butenko, T. (2021). Perspektyvy rozvytku haluzi tvarynyctva v umovakh

tsyfrovizatsii [Prospects for the development of the livestock industry in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis]. Vol. 31. No. 1. Pp. 178-195. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.178>

18. ISO 31000:2018. *Menedzhment ryzykiv* [Risk management]. *Pryntsypy ta nastanovy* [Principles and guidelines] Available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

19. COSO. *Enterprise Risk Management*. Available at: <https://www.coso.org/guidance-erm>

20. FAO (2025). *Update on FAO's Risk Management Roadmap*. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ee13f444-acb4-4b56-9b61-578f22d5ef64/content>

21. IRM (2012). *Risk Culture: Resources for Practitioners*. Available at: https://www.theirm.org/media/4703/risk_culture_a5_web15_oct_2012.pdf

22. COSO (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Available at: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>

Methodological aspects of forming a risk management system in agricultural enterprises

Derkach O.

The article explores the methodological aspects of forming a risk management system and substantiates directions for its implementation taking into consideration agricultural enterprises. It has been proven that the full-scale military aggression not only became a catalyst for new risks previously uncharacteristic of the sector but also transformed and intensified traditional threats, leading to changes in the operational environment of agricultural enterprises and the economic nature of risk. It is argued that the war has turned stochastic, probabilistic risks into systemic threats, which result in a shift in the primary goal of risk management—from profit optimization under uncertainty to ensuring the survival and resilience of the business model. The study concludes that existing methodological approaches to the risk management must be improved to enable the assessment of complex, interrelated, and often catastrophic risks faced by Ukrainian agricultural enterprises.

It is substantiated that a risk management system should be understood as a set of elements united by a common goal, objectives, and principles, interacting within a single information field. This system includes the owner and personnel of the enterprise, endowed with defined risk management powers and responsibilities, and is regulated by the internal organizational documents, tools, forms, techniques, and methods of data collection, systematization, and processing, as well as the implementation of management decisions.

Based on the systematization of methodological aspects of risk management, the article proposes an interpretation of risk management in agricultural enterprises as a continuous activity of identifying and analyzing risks, selecting, and implementing methods for their minimization and neutralization to prevent the occurrence of risk situations in economic activities and to avoid the loss of resources and/or economic benefits.

The stages of the risk management process in agricultural enterprises are outlined, and its structural elements are identified—from defining the essence of this activity to establishing interaction and consultation. Emphasis is placed on the need to introduce digital technologies into crop and livestock production to optimize production processes and create informational support for risk management.

The article substantiates the expediency of implementing ISO 31000 and the COSO framework in the risk management practice of agricultural enterprises. This approach allows the principles of ISO 31000 to serve as guiding philosophy, while COSO components are used to build the internal architecture of the risk management system. The necessity of developing a sectoral risk management strategy based on the FAO CRM model is justified. Such a strategy should encompass risks related to production, logistics and export, food security, and long-term climate change. The introduction of a multi-level risk management system is proposed, which will facilitate the transition from a passive loss-compensation model to a proactive model of resilience management for agricultural producers.

Keywords: risk management system, agricultural enterprise, risk analysis methods, risk management standards, integrated risk management.



Copyright: Деркач О. М. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

ORCID iD:

Деркач О. М.

<https://orcid.org/0009-0000-2462-4916>

