

УДК 005.21:005.591.4:338.43:658.14/.17

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-28

Онищенко Д. Ю., аспірант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0009-0008-0093-1362

e-mail: dmitrij.onishenko01@gmail.com

Модернізація механізму стратегічного управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади ризик-орієнтованої модернізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств. Запропоновано авторське трактування організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами як інтегрованої динамічної системи, орієнтованої на підтримання допустимого рівня ризику, зниження фінансово-економічної вразливості та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність інтеграції ризик-менеджменту в усі етапи управлінського циклу та переходу від реактивного до превентивного управління. Розроблено систему ризик-тригерів як інструмент раннього виявлення критичних відхилень та своєчасного коригування стратегічних рішень. Запропоновано диференціювати стратегічні рішення залежно від рівня фінансово-економічної безпеки, допустимого ризику та ресурсного потенціалу підприємства, а також застосовувати сценарно-адаптивну модель, що передбачає базовий, адаптаційний, стресовий і кризовий сценарії. Визначено засади ризик-орієнтованого ресурсного забезпечення стратегічних змін із розмежуванням операційної, безпеково-резервної та стратегічно-інвестиційної складових.

Ключові слова: управління змінами, організаційно-економічний механізм, ризик-орієнтований підхід, фінансово-економічна безпека, аграрні підприємства, ризик-менеджмент, ризик-тригери, сценарно-адаптивне управління.

Onyshchenko Dmytro, postgraduate student, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Modernization of the Mechanism of Strategic Management of Changes in the System of Strengthening the Financial and Economic Security of Agricultural Enterprises

Abstract.. Introduction. The article substantiates the theoretical and methodological provisions of the risk-oriented modernization of the organizational and economic mechanism for managing strategic changes in the system of strengthening the financial and economic security of agricultural enterprises. The content of the organizational and economic mechanism for managing strategic changes is disclosed and its author's interpretation is proposed. The need to transition from functionally separated and reactive management to an integrated preventive model is substantiated, in which risk management is built into all stages of the strategic change management cycle. The main directions of the mechanism's modernization are determined. A risk trigger system is developed, which ensures early detection of critical deviations and forms an information basis for timely revision of strategic decision parameters. It is proposed to differentiate management actions in accordance with the level of financial and economic security, permissible risk, resource potential and seasonal production limitations of an agricultural enterprise. A scenario-adaptive model of managing strategic changes is formed. A risk-oriented approach to resource provision of strategic changes is substantiated.

Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop methodological provisions on the risk-oriented modernization of the organizational and economic mechanism of strategic change management in the system of strengthening the financial and economic security of agricultural enterprises. Achieving the set goal involves clarifying the essence and components of the specified mechanism; determining the prerequisites and directions of its modernization in the conditions of increasing riskiness of economic activity; substantiating the integration of risk management into the process of forming and implementing strategic changes; developing a system of risk triggers for timely detection of critical deviations; forming an approach to the differentiation of strategic decisions depending on the level of financial and economic security, permissible risk and resource capabilities of the enterprise.

Results. The results of the study confirm that the integration of a risk-oriented approach into the strategic change management system significantly increases the level of financial and economic security of agricultural enterprises. The proposed modernized organizational and economic mechanism demonstrates a clear relationship between the risk profile of the enterprise, the level of its risk appetite, the priority of strategic changes and the nature of management decisions, which makes it possible to timely adjust the portfolio of changes in accordance with the transformation of the internal and external environment. The results also demonstrate the synergistic effect of combining risk-adjusted selection of strategic alternatives, scenario management, resource reservation, KPI/KRI system and control points, which ensures increased manageability of strategic changes, reduced risk burden and increased adaptive capacity of agricultural enterprises.

¹ Стаття надійшла до редакції: 07.08.2026

Received: 7 August 2026

Conclusions. *The application of a risk-based approach to strategic change management creates a methodological basis for strengthening the financial and economic security of agricultural enterprises. Modernization of the organizational and economic mechanism based on a risk profile, scenario management, risk-adjusted selection of strategic changes and a system of control indicators allows to increase the validity of management decisions, the timeliness of response to threats and the adaptability of enterprises to changes in the external environment. Further research should be directed at testing the proposed mechanism at agricultural enterprises of various scales and production specializations and quantitatively assessing its impact on the level of their financial and economic security.*

Keywords: *change management, organizational and economic mechanism, risk-oriented approach, financial and economic security, agricultural enterprises, risk management, risk triggers, scenario-adaptive management.*

JEL Classification: M10, M19, G32, Q12

Постановка проблеми. Функціонування аграрних підприємств дедалі більше визначається не лише ефективністю використання наявних ресурсів, а й здатністю системи управління своєчасно пристосовуватися до суттєвих змін умов господарювання. Нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання вартості та доступності ресурсів, ускладнення логістичних процесів, фінансові обмеження, природно-кліматична залежність виробництва та безпекові виклики істотно підвищують імовірність відхилення фактичних результатів від стратегічно запланованих. Унаслідок цього зміни у виробничій, фінансовій, технологічній чи організаційній сферах потребують оцінювання не тільки з позицій очікуваної економічної результативності, а й з урахуванням їх можливого впливу на стійкість і захищеність підприємства.

За таких обставин актуалізується перегляд підходів до формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами. Його результативність має визначатися спроможністю забезпечувати обґрунтований вибір управлінських рішень з урахуванням характеру та масштабів потенційних загроз, наявних ресурсних резервів і допустимих параметрів фінансово-економічної безпеки. Це обумовлює необхідність посилення ризик-орієнтованої складової такого механізму, розвитку інструментів превентивного реагування, сценарного планування та своєчасного коригування стратегічних рішень. Відповідно, наукового вирішення потребує проблема формування таких напрямів модернізації механізму стратегічного управління змінами, які забезпечуватимуть не лише адаптацію аграрних підприємств до мінливих умов діяльності, а й збереження їх фінансової стійкості, економічної життєздатності та здатності до подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкості аграрного сектору, управління ризиками та зміцнення економічної безпеки в умовах нестабільності представлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. І. Атаманюк, А. Полторак, Ю. Кондратенко, І. Сіденко, В. Слюсар та А. Агафонов запропонували алгоритмічний підхід до оцінювання національної фінансово-економічної безпеки, що формує методичне підґрунтя для кількісної діагностики безпекових параметрів економічних систем [2]. У зарубіжних дослідженнях Т. Ben Hassen та Н. El Bilali розкрито вплив російсько-української

війни на глобальну продовольчу безпеку та стійкість продовольчих систем [4]. Р. Hellegers зосереджується на вразливості, зумовленій торговельною залежністю [11].

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із формуванням стійкості підприємств та розвитком інструментарію її оцінювання. С. Béné розглядає стійкість локальних продовольчих систем у контексті здатності протистояти зовнішнім шокам [5]. Y. Subedi, C. Godde, P. Korale-Gedara, J. Farr та S. Fyfe акцентують на складності наявних систем оцінювання, різноманітності методичних рамок та індикаторів [16].

Проте, незважаючи на вагомий науковий доробок зазначених авторів, недостатньо дослідженим залишається комплексне поєднання стратегічного управління змінами, ризик-менеджменту та фінансово-економічної безпеки в межах єдиного організаційно-економічного механізму аграрного підприємства. Це зумовлює необхідність подальшого обґрунтування напрямів його ризик-орієнтованої модернізації з урахуванням специфіки стратегічних змін, ресурсних обмежень та високої мінливості середовища функціонування аграрних підприємств.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних положень щодо ризик-орієнтованої модернізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення сутності та складових зазначеного механізму; визначення передумов і напрямів його модернізації в умовах посилення ризиковості господарської діяльності; обґрунтування інтеграції ризик-менеджменту в процес формування та реалізації стратегічних змін; розроблення системи ризик-тригерів для своєчасного виявлення критичних відхилень; формування підходу до диференціації стратегічних рішень залежно від рівня фінансово-економічної безпеки, допустимого ризику та ресурсних можливостей підприємства; обґрунтування сценарно-адаптивної моделі управління змінами та засад їх ризик-орієнтованого ресурсного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне середовище функціонування аграрних підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та посиленням взаємозалежності фінансових,

виробничих, ресурсних, ринкових, логістичних, природно-кліматичних і воєнно-безпекових ризиків. Їх одночасний вплив істотно ускладнює процес формування та реалізації стратегічних рішень, оскільки зміни, спрямовані на адаптацію підприємства до нових умов господарювання, можуть не лише створювати додаткові можливості розвитку, а й формувати нові загрози його фінансово-економічній безпеці. За таких умов забезпечення стійкості аграрного підприємства дедалі більшою мірою залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати критичні зміни середовища, оцінювати пов'язані з ними ризики та здійснювати відповідну трансформацію параметрів власної діяльності.

Особливості сільськогосподарського виробництва посилюють значущість цієї проблеми. Сезонність і тривалість виробничого циклу, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, коливання урожайності та цін, значна потреба в оборотному капіталі на окремих етапах виробництва, територіальна розосередженість ресурсів і часові обмеження щодо прийняття окремих господарських рішень зумовлюють підвищену чутливість аграрних підприємств до дестабілізуючих чинників.

У цьому контексті стратегічне управління змінами набуває безпекового змісту, оскільки його результативність визначається не лише досягненням запланованого економічного ефекту, а й здатністю забезпечувати прийнятний рівень фінансово-економічної стійкості підприємства в процесі реалізації стратегічних перетворень. Зміна структури виробництва, технічне переоснащення, диверсифікація діяльності, трансформація логістичної моделі, залучення позикового капіталу, створення власних потужностей зберігання чи переробки можуть забезпечувати довгострокові конкурентні переваги, проте водночас супроводжуватися зростанням потреби у фінансових ресурсах, боргового навантаження, операційних витрат, ресурсної залежності та інших ризиків [3]. Отже, стратегічна доцільність змін має визначатися з урахуванням не тільки їх очікуваної економічної результативності, але й потенційного впливу на рівень фінансово-економічної безпеки.

Організаційно-економічний механізм у сучасних дослідженнях розглядається як складна управлінська категорія, зміст якої розкривається з позицій системного, структурного, функціонального, процесного та інструментального підходів [15]. Спільним для більшості трактувань є його розуміння як упорядкованої сукупності цілей, принципів, методів, важелів, інструментів і процедур управлінського впливу, спрямованих на досягнення визначених результатів діяльності підприємства. Розвиток стратегічного підходу розширює зміст цієї категорії через орієнтацію механізму на довгострокові цілі, узгодження стратегічних пріоритетів із

ресурсними можливостями та адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища.

Водночас специфіка стратегічного управління змінами потребує подальшого розвитку зазначених положень. Організаційно-економічний механізм у цьому випадку має забезпечувати не лише функціонування підприємства або реалізацію окремих управлінських функцій, а цілеспрямований перехід від фактичного до стратегічно бажаного стану через прогнозування змін середовища, виявлення стратегічних розривів, формування альтернатив, мобілізацію ресурсів, реалізацію відповідних рішень та контроль отриманих результатів [1]. Така логіка відповідає переходу від статичного розуміння організаційно-економічного механізму до його трактування як динамічної системи забезпечення стратегічної адаптації підприємства.

З позицій фінансово-економічної безпеки принципового значення набуває інтегрування ризикової складової безпосередньо у процес стратегічного управління змінами. Ризик у такому разі доцільно розглядати не лише як можливий наслідок реалізації стратегічного рішення, а як один із визначальних параметрів його обґрунтування, вибору та подальшого коригування. Це передбачає встановлення взаємозв'язку між характером стратегічної зміни, наявним рівнем фінансово-економічної безпеки, допустимим рівнем ризику та ресурсною спроможністю підприємства до її реалізації.

Відтак, під організаційно-економічним механізмом стратегічного управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств пропонуємо розуміти інтегровану динамічну систему принципів, функцій, суб'єктів, організаційних взаємозв'язків, економічних методів, важелів, ресурсів, інструментів та інформаційно-аналітичних процедур, яка забезпечує виявлення необхідності стратегічних змін, оцінювання пов'язаних із ними ризиків, формування і вибір стратегічних альтернатив, їх ресурсне забезпечення, реалізацію, моніторинг та коригування з метою зниження фінансово-економічної вразливості, підтримання допустимого рівня ризику та формування здатності підприємства до стійкого функціонування і розвитку в умовах невизначеності.

У запропонованому визначенні фінансово-економічна безпека виступає не окремим функціональним напрямом діяльності, а цільовим параметром стратегічного управління змінами. Відповідно, кожна стратегічна зміна повинна оцінюватися одночасно за її управлінською доцільністю, очікуваною економічною результативністю та впливом на ризик-профіль і фінансово-економічну стійкість підприємства. Такий підхід розширює традиційне трактування механізму стратегічного управління змінами, у межах якого основний акцент робиться на адаптивності,

економічній стійкості, конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку.

Водночас наявність ризикової складової в структурі механізму сама по собі не забезпечує його відповідності сучасним умовам функціонування аграрних підприємств. Принципового значення набуває спосіб включення ризик-менеджменту в процес стратегічного управління. За традиційного підходу оцінювання ризиків нерідко здійснюється як відносно відокремлена функція або як елемент контролю вже сформованого управлінського рішення [8]. За ризик-орієнтованого підходу оцінювання ризику має передувати стратегічному вибору та супроводжувати весь цикл реалізації зміни - від визначення потреби в ній і формування альтернатив до ресурсного забезпечення, контролю результатів та коригування параметрів реалізації.

Це дає підстави визначити базовим напрямом модернізації впровадження принципу вбудованого ризик-менеджменту, відповідно до якого ідентифікація та оцінювання ризиків здійснюються на всіх етапах стратегічного управління змінами. Управлінський цикл у такому разі має охоплювати ініціювання зміни, ідентифікацію пов'язаних із нею ризиків, формування альтернативних варіантів, їх ризик-скориговане оцінювання, вибір стратегічної зміни, визначення джерел ресурсного забезпечення, реалізацію, моніторинг ризиків та коригування прийнятих рішень. Зазначена трансформація може бути представлена у вигляді принципової схеми інтеграції ризик-орієнтованого підходу в цикл стратегічного управління змінами (рис. 1).

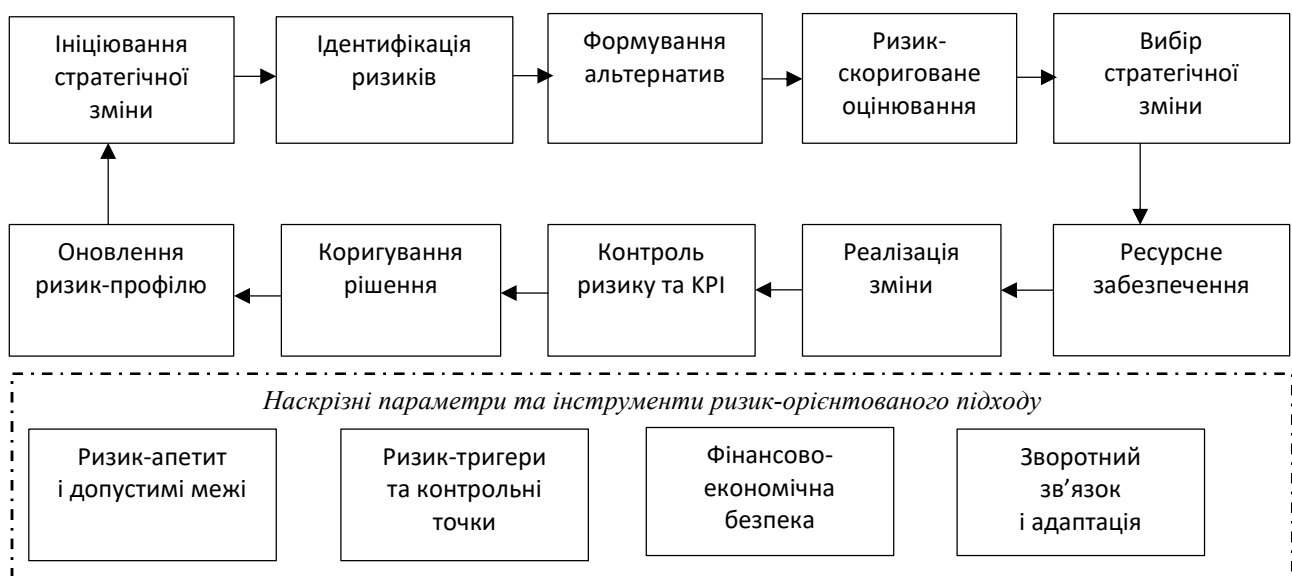


Рисунок 1 – Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в процес стратегічного управління змінами аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором

На відміну від лінійної моделі «планування - реалізація - контроль», запропонований підхід передбачає формування замкненого циклу, в якому результати моніторингу ризиків і фінансово-економічної безпеки повертаються до етапу стратегічного аналізу та стають підставою для перегляду параметрів зміни. Це дозволить забезпечити адаптивність механізму та зменшити часовий лаг між виникненням критичного відхилення і прийняттям відповідного управлінського рішення.

Розвиток цієї логіки потребує переходу від функціонально відокремленого до інтегрованого стратегічного управління змінами. Його зміст повинен полягати в поєднанні стратегічного планування, ризик-менеджменту, фінансового планування, виробничого управління, ресурсного забезпечення та контролю в єдиному управлінському циклі. Для аграрного підприємства така інтеграція має принципове значення, оскільки управлінське рішення

в одній функціональній сфері безпосередньо впливає на параметри інших складових діяльності.

Наприклад, збільшення площ під певною сільськогосподарською культурою не може оцінюватися виключно через прогнозовану урожайність та рентабельність. Доцільність такої зміни визначатиметься також додатковою потребою в оборотному капіталі, забезпеченістю технікою, насінням, добривами та засобами захисту рослин, доступністю потужностей зберігання, пропускнуою спроможністю логістичних каналів, прогнозованою кон'юнктурою ринку та концентрацією збуту. Отже, стратегічна зміна формує сукупний ефект, який доцільно оцінювати одночасно в економічному, ресурсному та безпековому вимірах [10].

З метою систематизації напрямів модернізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами в системі зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств доцільно

їх згрупувати відповідно до характеру трансформації управлінського механізму (табл. 1).

Представлена систематизація свідчить, що модернізація має стосуватися не окремого елемента механізму, а всієї логіки формування та реалізації стратегічних змін. Однією з ключових складових зазначеної модернізації є перехід до превентивної моделі управління ризиками стратегічних змін. Реактивний характер управління передбачає втручання після фактичної реалізації загрози, зокрема виникнення дефіциту ліквідності, перевищення планової собівартості, зниження урожайності, порушення постачання або втрати каналу збуту. Превентивний підхід, навпаки, має забезпечувати

ідентифікацію критичного відхилення до моменту, коли його наслідки призведуть до суттєвого погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

Практична реалізація такого підходу потребує формування системи ризик-тригерів - попередньо визначених кількісних або якісних параметрів, досягнення критичного значення яких є підставою для перегляду стратегічного рішення [12]. До складу таких індикаторів доцільно включати параметри ліквідності, боргового навантаження, собівартості, прогнозованої урожайності, вартості ключових матеріально-технічних ресурсів, стабільності каналів постачання та збуту, логістичної доступності тощо.

Таблиця 1 Напрями модернізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління змінами аграрних підприємств

Традиційний підхід	Напрямок модернізації	Зміст трансформації	Очікуваний безпековий результат
Функціонально відокремлене управління	Інтегроване управління	Поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту, фінансового і виробничого управління	Зниження неузгодженості управлінських рішень
Реактивне реагування	Превентивне управління	Раннє виявлення загроз і критичних відхилень	Попередження критичного погіршення фінансово-економічної безпеки
Єдиний прогноз розвитку	Сценарно-адаптивне планування	Формування альтернативних сценаріїв розвитку та умов переходу між ними	Підвищення адаптивності підприємства
Уніфіковані рішення	Ризик-диференційовані рішення	Вибір масштабу і характеру стратегічної зміни відповідно до стану фінансово-економічної безпеки та допустимого ризику	Недопущення надмірного ризикового навантаження
Розмита відповідальність	Персоніфікована відповідальність	Визначення власників стратегічних змін і ключових ризиків	Підвищення керованості ризиків та відповідальності за результати
Фіксоване ресурсне забезпечення	Ризик-скориговане бюджетування	Розмежування операційних, безпеково-резервних та стратегічно-інвестиційних ресурсів	Захист безперервності виробничого циклу
Окремі стратегічні проекти	Портфель стратегічних змін	Узгодження пріоритетності стратегічних ініціатив, ресурсів і сукупного ризику	Зменшення надмірного фінансового та ресурсного навантаження
Статична реалізація	Динамічне коригування	Перегляд параметрів стратегічної зміни за ризик-тригерами та KPI	Своєчасне реагування на критичні відхилення
Універсальний часовий горизонт	Сезонна синхронізація	Урахування технологічних часових вікон та сезонної критичності управлінських рішень	Зменшення сезонно-виробничих втрат
Контроль виконання	Інтегрований контроль	Однотимчасне оцінювання управлінського, економічного та безпекового результату стратегічних змін	Контроль фактичного впливу змін на фінансово-економічну безпеку

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення практичної застосовності ризик-тригерів доцільно формувати їх не як ізольований перелік показників, а як елемент системи раннього попередження, що встановлює взаємозв'язок між індикатором, допустимим діапазоном його зміни та відповідною управлінською реакцією. У формалізованому вигляді умову активації

управлінського реагування можна подати наступним чином:

$$T_i = \begin{cases} 0, & X_i \in D_i, \\ 1, & X_i \notin D_i, \end{cases}$$

де: T_i – стан ризик-тригера за i -м показником;

X_i – фактичне або прогнозне значення відповідного показника;

D_i – встановлений допустимий діапазон його зміни.

Значення $T_i = 0$ свідчить про перебування параметра в допустимих межах і відсутність необхідності позапланового перегляду стратегічного рішення за відповідним критерієм. Значення $T_i = 1$ означає вихід показника за встановлену межу та активує процедуру повторного оцінювання ризику і параметрів стратегічної зміни. При цьому сам факт

активації тригера не повинен автоматично означати припинення стратегічної ініціативи, а має виступати інформаційною підставою для вибору відповідної управлінської реакції.

З урахуванням специфіки аграрних підприємств систему таких індикаторів доцільно диференціювати за функціональними групами, що представлено в табл. 2.

Таблиця 2 Система ризик-тригерів стратегічних змін аграрного підприємства

Група ризику	Об'єкт моніторингу	Приклад ризик-тригера	Потенційна управлінська реакція
Фінансовий	Ліквідність, боргове навантаження	Вихід показника за встановлену допустиму межу	Перегляд фінансування або масштабу стратегічної зміни
Виробничий	Урожайність, собівартість	Істотне відхилення від прогнозного рівня	Коригування виробничих параметрів
Ресурсний	Паливо, добрива, насіння	Критичне зростання вартості або дефіцит ресурсів	Заміна постачальника, формування або використання резервів
Ринковий	Ціни та канали збуту	Критичне зниження ціни або втрата покупця	Перегляд збутової стратегії
Логістичний	Маршрути та вартість перевезення	Втрата маршруту або істотне зростання логістичних витрат	Перехід до альтернативної логістичної моделі
Природно-кліматичний	Стан посівів, погодні умови	Погіршення прогнозу урожайності	Перехід до адаптаційного сценарію
Технологічний	Технічна готовність, виробничі потужності	Критична несправність або дефіцит необхідних потужностей	Оренда, лізинг або коопераційне використання техніки та потужностей
Кадровий	Забезпеченість кадрами	Втрата ключового фахівця або дефіцит необхідних спеціалістів	Перерозподіл функцій, залучення зовнішніх спеціалістів

Джерело: сформовано автором

Зазначений взаємозв'язок може бути формалізований таким чином:

$$M_{sz} = f(FEB, R_a, R_p, C_r),$$

де: M_{sz} – допустимий масштаб стратегічної зміни;
 FEB – поточний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства;

R_a – допустимий рівень ризику;

C_r – сезонні та виробничі обмеження реалізації стратегічного рішення.

Економічний зміст наведеної залежності полягає в тому, що збільшення масштабу стратегічних перетворень має бути обмежене фактичною здатністю підприємства профінансувати та організаційно забезпечити їх реалізацію без переходу фінансово-економічної безпеки до критичного стану. Відповідно, за стабільного рівня безпеки можуть реалізовуватися розвиткові та капіталомісткі зміни; за нестійкого стану пріоритет мають отримувати

адаптаційні та стабілізаційні заходи; за критичного – зміни, спрямовані передусім на відновлення ліквідності, забезпечення безперервності виробничого циклу та нейтралізацію найбільш небезпечних загроз [19].

Логічним продовженням ризик-диференційованого підходу є персоніфікація управлінської відповідальності. Для кожної суттєвої стратегічної зміни доцільно визначати власника зміни та власників ключових ризиків. Перший має відповідати за досягнення запланованого результату, дотримання строків та використання ресурсів, тоді як другі – за моніторинг відповідних ризиків, своєчасне виявлення критичних відхилень та реалізацію заходів реагування.

Для малих і середніх аграрних підприємств реалізація зазначеного принципу не потребує обов'язкового створення спеціалізованого підрозділу ризик-менеджменту. Функції власників ризиків можуть бути розподілені між керівником

підприємства, фінансовою службою, головним агрономом, інженерно-технічною службою, відповідальними за закупівлі, логістику, збут та кадрове забезпечення.

Такий підхід забезпечує включення управління ризиками до існуючої організаційної структури та водночас дає змогу чітко визначити персональну відповідальність за своєчасність реагування.

Наступним напрямом модернізації є перехід від статичного стратегічного планування до сценарно-адаптивної моделі. Висока залежність результатів аграрного виробництва від урожайності, цінової

кон'юнктури, погодних умов, доступності ресурсів та логістики знижує обґрунтованість використання єдиного прогностичного сценарію. Тому для стратегічно значущих змін доцільно формувати щонайменше базовий, адаптаційний, стресовий та кризовий сценарії, кожен з яких повинен містити не тільки прогноз розвитку ситуації, а й відповідний набір управлінських дій щодо масштабу зміни, строків її реалізації, джерел фінансування, використання резервів і перерозподілу ресурсів.

Взаємозв'язок сценаріїв, рівнів ризику та управлінських рішень представлено на рис. 2.



Рисунок 2 – Сценарно-адаптивна модель стратегічного управління змінами аграрного підприємства залежно від рівня ризику.

Джерело: : сформовано автором

Варто зазначити, що формування альтернативних сценаріїв принципово змінить характер стратегічного плану: він перестане бути жорстко визначеною послідовністю заходів і набуде властивостей адаптивної управлінської конструкції, у межах якої заздалегідь встановлюються умови переходу між сценаріями. Це дозволить скоротити час реагування на несприятливі зміни середовища та забезпечити

узгодженість оперативних рішень із довгостроковими цілями фінансово-економічної безпеки.

Особливе місце в запропонованому механізмі має посідати ризик-орієнтоване ресурсне забезпечення стратегічних змін. Для аграрних підприємств критичним є недопущення ситуації, за якої фінансування стратегічних ініціатив здійснюється за рахунок ресурсів, необхідних для завершення поточного виробничого циклу. З огляду на це

доцільним є розмежування ресурсного забезпечення на операційну, безпеково-резервну та стратегічно-інвестиційну складові.

Допустимий обсяг ресурсів, що може бути спрямований на реалізацію стратегічних змін, пропонуємо визначати за залежністю:

$$R_{sz} \leq R_d - R_o - R_b,$$

де: R_{sz} – ресурси, доступні для фінансування стратегічних змін;

R_d – сукупний обсяг доступних ресурсів підприємства;

R_o – ресурси, необхідні для забезпечення поточного операційного та виробничого циклу;

R_b – безпековий резерв.

Запропоноване обмеження має не лише розрахункове, а й управлінське значення. Воно встановить принцип, відповідно до якого стратегічна зміна не повинна допускатися до реалізації, якщо її ресурсне забезпечення створює загрозу виконанню критичних технологічних операцій, своєчасному виконанню зобов'язань або підтриманню мінімально

необхідного резерву фінансово-економічної безпеки. Особливої актуальності це набуде в періоди пікового сезонного навантаження, коли потреба аграрного підприємства в оборотних коштах істотно зростає.

Висновки. Таким чином, ризик-орієнтована модернізація організаційно-економічного механізму передбачає взаємопов'язану трансформацію процесів стратегічного вибору, прогнозування, розподілу відповідальності та ресурсного забезпечення. Однак ефективність зазначених змін значною мірою визначатиметься тим, наскільки окремі стратегічні ініціативи будуть узгоджені між собою. За одночасної реалізації декількох проєктів навіть прийнятний рівень ризику кожного з них окремо не гарантує допустимості їх сукупного впливу на фінансові, ресурсні та організаційні можливості підприємства. Саме тому наступним елементом модернізації має стати перехід від управління окремими стратегічними змінами до формування та ризик-орієнтованого управління їх портфелем.

Література:

1. Artoonian T. A., Ross R. B., Shupp R. S. Identification and assessment of supply chain risks: The case of food hubs. *Agribusiness*. 2025. Vol. 41. Pp. 84–105. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21877>.
2. Atamanyuk I., Poltorak A., Kondratenko Yu., Sidenko Ie., Slyusar V., Ahafonov A. Algorithm for assessing national financial and economic security. 24th Annual Industrial Simulation Conference – ISC'2026 (San Sebastian, Spain, May 27-29, 2026). San Sebastian: University of the Basque Country. Pp.128-133. <https://www.scopus.com/pages/publications/105043737137?origin>.
3. Balanovska T., Sotnyk V., Gogulya O., Dramaretska K., Havrysh O. Financial component of economic security for agricultural enterprises within anti-crisis management. *Agricultural and Resource Economics*. 2026. Vol.12(2). Pp. 322–360. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2026.12.02.12>.
4. Ben Hassen T., El Bilali H. Impacts of the Russia-Ukraine war on global food security: Towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*. 2022. Vol. 11(15). Art. 2301. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11152301>.
5. Béné C. Resilience of local food systems and links to food security – A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks. *Food Security*. 2020. Vol. 12(4). Pp. 805–822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01076-1>.
6. Boiko V., Lyzak M., Vasylytsiv T., Lupak R., Ohinok S. Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06>.
7. Campi M., Dueñas M., Fagiolo G. Specialization in food production affects global food security and food systems sustainability. *World Development*. 2021. Vol. 141. Art. 105411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105411>.
8. Davydenko N., Wasilewska N., Titenko Z., Wasilewski M. Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(3). Art. 1159. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031159>.
9. Fanzo J., Haddad L., Schneider K.R., et al. Viewpoint: Rigorous monitoring is necessary to guide food system transformation in the countdown to the 2030 global goals. *Food Policy*. 2021. Vol. 104. Art. 102163. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102163>.
10. Hebinck A., Zurek M., Achterbosch T., Forkman B., Kuijsten A., Kuiper M., Nørrung B., van 't Veer P., Leip A. A sustainability compass for policy navigation to sustainable food systems. *Global Food Security*. 2021. Vol. 29. Art. 100546. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100546>.
11. Hellegers P. Food security vulnerability due to trade dependencies on Russia and Ukraine. *Food Security*. 2022. Vol. 14(6). Pp. 1503–1510. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01306-8>.
12. Lu M., Qi C., Tang T. Impact mechanism of digital transformation on agricultural enterprises' supply chain resilience. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2026. Vol.10, Art. 1836797. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2026.1836797>.
13. Poltorak A. S., Burkovska A. I., Khrystenko O. A., Sukhorukova A. L. and Dovgal I. V. Monitoring of relationships between indicators of food security of the states. 3rd International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management 2023. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012001>.
14. Poltorak A., Stamat V., Sukhorukova A., Dovgal I., Onyshchenko D. Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31(6). Pp. 48-58. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.48>.
15. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9(4). DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>.

16. Subedi Y.R., Godde C., Korale-Gedara P., Farr J., Fyfe S. Exploring the complexity of food systems assessments: A systematic literature review of frameworks and indicators. *Global Food Security*. 2025. Vol. 46. Art. 100881. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100881>.
17. Vasylishyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T., Herasymenko Y., Gorokh O. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7(3). Pp. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08>.
18. Vovk M., Zubro T., Omarov E., Kolomiets B., Hnydiuk V. Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11(1). Pp. 262–287. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.10>.
19. Yao S., Fu Z. Can digital transformation promote the improvement of regional food security? Empirical findings from China. *Agribusiness*. 2025. Vol. 41. Pp. 184–216. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21881>.

References:

1. Artoonian, T. A., Ross, R. B., & Shupp, R. S. (2025). Identification and assessment of supply chain risks: The case of food hubs. *Agribusiness*, 41, 84–105. <https://doi.org/10.1002/agr.21877>.
2. Atamanyuk, I., Poltorak, A., Kondratenko, Yu., Sidenko, Ie., Slyusar, & V., Ahafonov, A. (2026). Algorithm for assessing national financial and economic security. 24th Annual Industrial Simulation Conference – ISC'2026 (San Sebastian, Spain, May 27-29, 2026). San Sebastian: University of the Basque Country, 128-133. <https://www.scopus.com/pages/publications/105043737137?origin>.
3. Balanovska, T., Sotnyk, V., Gogulya, O., Dramaretska, K., & Havrysh, O. (2026). Financial component of economic security for agricultural enterprises within anti-crisis management. *Agricultural and Resource Economics*, 12(2), 322–360. <https://doi.org/10.51599/are.2026.12.02.12>.
4. Ben Hassen, T., & El Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine war on global food security: Towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*, 11(15), 2301. <https://doi.org/10.3390/foods11152301>.
5. Béné, C. (2020). Resilience of local food systems and links to food security – A review of some important concepts in the context of COVID-19 and other shocks. *Food Security*, 12(4), 805–822. <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01076-1>.
6. Boiko, V., Lyzak, M., Vasylytsiv, T., Lupak, R., & Ohinok, S. (2024). Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics*. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.06>.
7. Campi, M., Dueñas, M., & Fagiolo, G. (2021). Specialization in food production affects global food security and food systems sustainability. *World Development*, 141, 105411. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105411>.
8. Davydenko, N., Wasilewska, N., Titenko, Z., & Wasilewski, M. (2024). Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability*, 16(3), 1159, <https://doi.org/10.3390/su16031159>.
9. Fanzo, J., Haddad, L., & Schneider, K.R. (2021). Viewpoint: Rigorous monitoring is necessary to guide food system transformation in the countdown to the 2030 global goals. *Food Policy*, 104, 102163, <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102163>.
10. Hebinck, A., Zurek, M., Achterbosch, T., Forkman, B., Kuijsten, A., Kuiper, M., Nørrung, B., van 't Veer, P., & Leip, A. (2021). A sustainability compass for policy navigation to sustainable food systems. *Global Food Security*, 29, 100546, <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100546>.
11. Hellegers, P. (2022). Food security vulnerability due to trade dependencies on Russia and Ukraine. *Food Security*, 14(6), 1503–1510. <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01306-8>.
12. Lu, M., Qi C., & Tang, T. (2026). Impact mechanism of digital transformation on agricultural enterprises' supply chain resilience. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 10, 1836797. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2026.1836797>.
13. Poltorak, A. S., Burkovska, A. I., Khrystenko, O. A., Sukhorukova, A. L., & Dovgal, I. V. (2023). Monitoring of relationships between indicators of food security of the states. 3rd International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management 2023. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012001>.
14. Poltorak, A., Stamat, V., Sukhorukova, A., Dovgal, I., & Onyshchenko, D. (2024). Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*, 31(6), 48-58. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.48>.
15. Shebanina, O., Burkovska, A., Petrenko, V., & Burkovska, A. (2023). Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*, 9(4), <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>.
16. Subedi, Y.R., Godde, C., Korale-Gedara, P., Farr, J., & Fyfe, S. (2025). Exploring the complexity of food systems assessments: A systematic literature review of frameworks and indicators. *Global Food Security*, 46, 100881. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100881>.
17. Vasylishyn, S., Ulyanchenko, O., Bochulia, T., Herasymenko, Y., & Gorokh, O. (2021). Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*, 7(3), 123–141. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.08>.
18. Vovk, M., Zubro, T., Omarov, E., Kolomiets, B., & Hnydiuk, V. (2025). Modelling the efficiency of technological management of agricultural enterprises in economic security. *Agricultural and Resource Economics*, 11(1), 262–287. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.10>.
19. Yao, S., & Fu, Z. (2025). Can digital transformation promote the improvement of regional food security? Empirical findings from China. *Agribusiness*, 41, 184–216. <https://doi.org/10.1002/agr.21881>.

