

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2026.55.0.5511>

УДК 330.131.7

JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОБІЗНЕСУ

Юрій Білошапка

Інститут тваринництва НААН України
61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А
e-mail: fine9999@ukr.net
ORCID: 0009-0006-3790-1963

Анотація. Розглянуто теоретичні та прикладні засади ризик-орієнтованого управління аграрним підприємством в умовах посилення ринкової нестабільності, кліматичних змін та геополітичних викликів. Обґрунтовано необхідність формування комплексної системи ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, а також інтеграції маркетингових і логістичних інструментів у загальну систему управління підприємством. Запропоновано модель ризик-орієнтованого управління, що поєднує диверсифікацію виробництва і ринків збуту, хеджування цінних ризиків, удосконалення логістичної інфраструктури та превентивне планування. Розроблено матрицю «Ймовірність–Вплив», за допомогою якої систематизовано основні загрози та визначено критичні ризики, пов'язані насамперед із несприятливими погодними умовами й ціновою волатильністю. Обґрунтовано доцільність постійного моніторингу ризиків та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ключові слова: ризик-орієнтоване управління, аграрне підприємство, маркетингові ризики, логістичні ризики, диверсифікація.

Постановка проблеми. Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої поєднанням кліматичних змін, цінової волатильності, геополітичних ризиків та трансформації глобальних ланцюгів постачання. Для аграрних підприємств це означає зростання ймовірності фінансових втрат, порушення логістичних процесів, зниження конкурентоспроможності та погіршення інвестиційної привабливості. Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнних викликів, коли традиційні механізми збуту, постачання ресурсів і забезпечення безперервності бізнес-процесів стають недостатньо ефективними. У таких умовах виникає потреба у формуванні комплексної системи ризик-орієнтованого управління, яка б інтегрувала маркетингові та логістичні інструменти, забезпечувала своєчасне виявлення загроз, їх оцінювання та мінімізацію негативного впливу на результати

© Юрій Білошапка, 2026.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



діяльності агропідприємства. Недостатня розробленість практичних механізмів такої інтеграції зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками в аграрному секторі широко висвітлені у працях провідних економістів, які наголошують на специфіці сільськогосподарського виробництва як бізнесу «просто неба». Проте, попри значну теоретичну базу, механізми синергії між маркетинговим плануванням та логістичною стійкістю в умовах турбулентності ринків залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують деталізації підходи до мінімізації втрат у ланцюгах доданої вартості та інструменти фінансового захисту від цінової волатильності.

У сучасній науковій дискусії ризик-орієнтований підхід утвердився як фундаментальний елемент адаптивного менеджменту в умовах стратегічної невизначеності. Концептуальні засади такого управління закладені у працях Р. Каплана і А. Майкса, які класифікували ризики за ступенем керованості, а також у дослідженнях Т. Авена, що акцентують увагу на взаємозв'язку між знаннями та неозначеністю. В українському науковому дискурсі ці ідеї набули специфічного забарвлення через необхідність адаптації бізнесу до воєнних викликів, що висвітлено у роботах таких авторів, як В. Вітлінський, Г. Великоіваненко та С. Наканечний, які заклали підвалини вітчизняної школи ризикології.

Інституційна складова формування середовища управління ризиками, зокрема роль формальних і неформальних інститутів та мінімізація транзакційних витрат, базується на фундаментальних положеннях Д. Норта та О. Вільямсона. Розвиток цих ідей у контексті національної економіки та маркетингового середовища представлено у працях О. Стрижак, Ю. Білянського, а також О. Бородіної, які аналізують інституційні пастки та трансформації, що впливають на ефективність агропродовольчого сектору.

Питання інтеграції ризик-менеджменту з інвестиційною політикою, гарантуванням економічної безпеки та забезпеченням життєздатності бізнес-процесів в аграрній сфері є предметом глибокого вивчення Н. Трусової, Н. Свиноуса, О. Сіренка та А. Штангрета. Вагомий внесок у дослідження стратегічного управління та логістичної стійкості агропідприємств також зробили такі вчені, як П. Саблук, В. Месель-Веселяк та М. Малік, чії праці фокусуються на забезпеченні конкурентоспроможності галузі в умовах глобалізації.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування та впровадження системи ризик-орієнтованого управління аграрним підприємством, інтеграції маркетингових і логістичних інструментів у процес управління ризиками, а також удосконалення механізмів оцінювання, ранжування та мінімізації ризиків в умовах ринкової нестабільності, кліматичних змін і геополітичних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідити сутність ризик-орієнтованого підходу, визначити ключові маркетингові та логістичні ризики агропідприємств, розробити матрицю оцінки ризиків «Ймовірність – Вплив» та обґрунтувати напрями підвищення стійкості, конкурентоспроможності й фінансової стабільності аграрних підприємств.

Методи дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи абстракції, узагальнення та систематизації застосовано для розкриття теоретичних засад ризик-орієнтованого управління аграрними підприємствами. Метод порівняння використано при аналізі наукових підходів до управління маркетинговими та логістичними ризиками. Метод класифікації застосовано для

групування ризиків за функціональними складовими. Матричний метод використано при побудові матриці «Ймовірність – Вплив» та карти ризиків підприємства. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження. Інформаційну базу становлять наукові праці з ризик-менеджменту, маркетингу, логістики та економіки аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-орієнтований підхід до управління сучасним агробізнесом виступає складним синтезом концептуальних положень інституційної економіки, класичної теорії ризиків та новітніх стратегій адаптивного менеджменту. Таке поєднання дозволяє розглядати діяльність підприємства не як ізольований механізм, а як динамічну систему, що функціонує в межах жорстких інституційних обмежень та постійної ринкової турбулентності.

З позицій інституціоналізму, ефективне управління ризиками спрямоване на мінімізацію трансакційних витрат, які в аграрному секторі стрімко зростають через асиметрію інформації, недосконалість нормативно-правової бази та деформацію традиційних ланцюгів постачання. У цьому контексті ризик-менеджмент перетворюється на інструмент стратегічного захисту активів, забезпечуючи виконання контрактних зобов'язань навіть у ситуаціях форс-мажору.

Продовжуючи логіку цього підходу, важливо зазначити, що він трансформує класичну модель прийняття рішень. Замість реактивного «гасіння пожеж», агропідприємства переходять до превентивного моделювання сценаріїв. У маркетинговому аспекті це проявляється через активне використання інструментів хеджування цінкових коливань (форвардні та ф'ючерсні контракти) та глибоку диверсифікацію ринків збуту. Маркетингова стратегія перестає бути просто планом продажів, стаючи натомість системою раннього попередження про зміну глобальної кон'юнктури.

У сфері логістики ризик-орієнтований підхід зміщує акцент з простої мінімізації витрат на забезпечення резильєнтності (витривалості) ланцюгів постачання. Ризики в логістиці мають комплексний характер, оскільки вони супроводжують рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, інтегруючи загрози для всіх функціональних ланок системи.

У сучасній практиці прийнято виокремлювати кілька ключових категорій таких загроз, зокрема комерційні ризики, що безпосередньо стосуються економічної стабільності підприємства через фінансову недисциплінованість партнерів, порушення графіків постачання або прорахунки в управлінні закупівлями. Поряд із ними виділяють технічні ризики, зумовлені станом та особливостями експлуатації технічної бази й обладнання, а також господарсько-правові ризики, які охоплюють сферу цивільної відповідальності учасників логістичного процесу перед законом. Окрему групу становлять форс-мажорні обставини, які через свою абсолютну непередбачуваність не піддаються попередньому плануванню чи контролю з боку менеджменту (Пушкар).

Це передбачає розвиток власної інфраструктури зберігання, що дозволяє маневрувати запасами продукції в періоди цінкових піків або логістичних блоkad. Використання мультимодальних перевезень та альтернативних транспортних коридорів стає критичним фактором виживання, що дозволяє агропідприємствам зберігати експортний потенціал попри зовнішні шоки.

В агробізнесі це поєднання біологічних факторів (урожайність), ринкових факторів (ціни) та операційних факторів (логістика). Синергетичний ефект зазначених чинників зумовлює необхідність створення гнучких управлінських контурів, здатних одночасно нівелювати як природні аномалії, так і кон'юнктурні шоки. За таких умов оцінка ризиків трансформується з ізольованої аналітичної процедури на наскрізну

функцію стратегічного планування. Це дозволяє підприємствам детермінувати критичні точки вразливості в ланцюгу доданої вартості ще до моменту фізичного формування врожаю. Як наслідок, агровиробник отримує можливість превентивно адаптувати параметри дистрибуції до потенційних коливань зовнішнього середовища.

Для того щоб розробити ефективну стратегію стійкості агropідприємства, необхідно насамперед провести системну ідентифікацію потенційних загроз, які виникають на перетині комерційної діяльності та фізичного переміщення товарів. Ризик-менеджмент у цьому контексті розглядається не просто як інструмент захисту, а як інтегрована система управління, де маркетингові ризики (пов'язані з ринковою кон'юнктурою та взаємодією зі споживачем тісно переплітаються з логістичними ризиками.

Розуміння цієї взаємозалежності дозволяє агровиробникам не лише мінімізувати збитки від волатильності цін чи погодних аномалій, а й оптимізувати витрати на страхування та логістичну інфраструктуру.

Розгорнуту класифікацію ключових ризиків, розподілену за функціональними напрямками маркетингу та логістики, що є базою для подальшої побудови матриці ризиків підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація ризиків в агромаркетингу та логістиці

Категорія ризику	Маркетингова складова	Логістична складова
Ринкові	Падіння попиту, зміна світових цін	Зростання тарифів на фрахт/перевезення
Операційні	Помилки в позиціонуванні бренду	Псування продукції, збої в постачанні
Природні	Низька якість зерна через посуху	Блокування шляхів (погодні умови)
Фінансові	Неплатежі від контрагентів	Дефіцит обігових коштів на паливо

Джерело: сформовано автором

У сучасній архітектурі агробізнесу маркетингова стратегія трансформується з інструменту стимулювання збуту в комплексну систему управління ризиками. Фундаментальними опорами такої системи виступають механізми диверсифікації та хеджування, які забезпечують фінансову стійкість підприємства незалежно від кон'юнктурних коливань глобальних ринків.

Багаторівнева диверсифікація як інструмент нівелювання ринкових шоків. Диверсифікація в аграрному маркетингу розглядається як стратегічний маневр, спрямований на деконцентрацію ризиків шляхом розподілу активів та зусиль між незалежними сегментами. Її впровадження здійснюється за трьома основними векторами (рис. 1.):

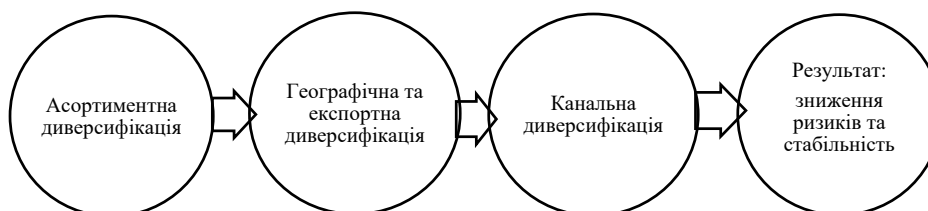


Рис. 1. Багаторівнева диверсифікація

Інтегрована модель маркетингового управління агропідприємством базується на стратегічному поєднанні диверсифікації та хеджування, що дозволяє нейтралізувати фундаментальну суперечність між необхідністю довгострокового планування та високою короткостроковою волатильністю аграрних ринків. Диверсифікація у цій системі виступає фундаментом структурної стійкості, створюючи розгалужену мережу опорних точок через розподіл ресурсів між різними культурами, ринками збуту та логістичними каналами, що забезпечує гнучкість маневру навіть у разі деградації окремих напрямів. Водночас хеджування функціонує як механізм фінансової стабілізації, що захищає маржинальність бізнесу від цінового хаосу шляхом використання деривативів, які трансформують потенційні ризики у прогнозовані витрати на страхування.

Синергія цих інструментів формує подвійний захисний бар'єр - структурний та фінансовий, - що гарантує збереження капіталу для майбутніх інвестиційних циклів і запобігає операційним розривам. Така резильєнтна модель трансформує маркетинг із пасивного збуту в активний інструмент стратегічного домінування, де здатність протистояти кризам стає ключовою конкурентною перевагою, дозволяючи менеджменту впевнено масштабувати та модернізувати виробництво незалежно від погодних аномалій чи обвалів на світових біржах.



Рис. 2. Спрощена система інтегрованих ризиків агропідприємства

Джерело: сформовано автором

Оскільки логістика нерозривно пов'язана з використанням матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, будь-які логістичні ризики зрештою трансформуються у вартісні показники, тобто у конкретний фінансовий збиток. При

цьому важливо розмежовувати непередбачувані події на ризикові та неризикові: критерієм такого поділу є наявність реальних фінансових втрат. Події, що не завдають збитків або спричиняють лише незначні відхилення в межах планових показників, можна класифікувати як природні ринкові коливання, тоді як загрози, що ведуть до порушення точки беззбитковості або банкрутства, є власне ризиками. Водночас події, які мають систематичний характер, доцільніше включати до калькуляції поточних витрат логістики, а не до системи ризик-менеджменту. Особливої актуальності управління цими процесами набуває в умовах загострення криз та повномасштабної війни, коли через зростання вартості ресурсів, погіршення стану контрагентів та руйнування логістичних каналів рівень невизначеності та загроз суттєво зростає, вимагаючи від підприємства постійного моніторингу та розробки дієвих механізмів нейтралізації негативних впливів.

На рисунку 3 відображено цілісну, динамічну систему формування та реалізації політики мінімізації ризиків і загроз у логістичному механізмі функціонування сучасних підприємств. Цей процес не є набором ізольованих заходів, а є безперервним управлінським циклом, який охоплює чотири взаємопов'язані стадії: від ідентифікації об'єктів захисту до впровадження конкретних стратегічних дій та оцінки їхньої ефективності.

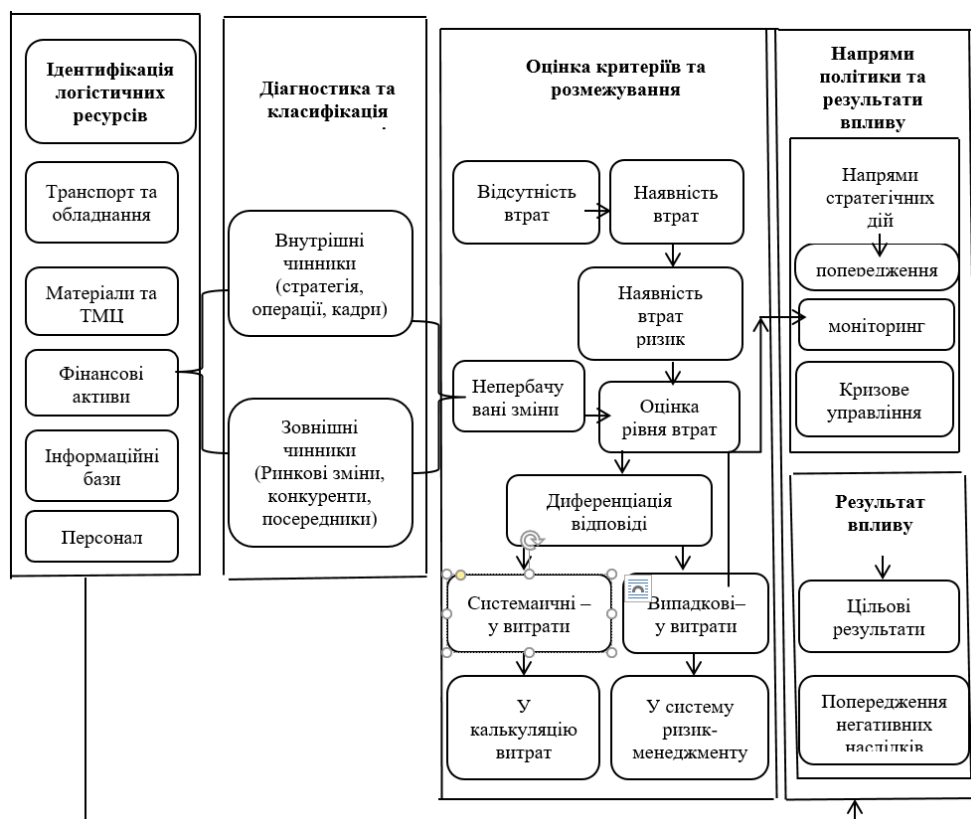


Рис. 3. Модель управління логістичними ризиками аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором

Вихідною точкою цього механізму є чітке визначення та ідентифікація логістичних ресурсів та об'єктів захисту. Це фундаментальний етап, оскільки ризики не існують самі по собі, вони завжди загрожують конкретним активам підприємства, задіяним у логістичних операціях. Схема виділяє такі ключові категорії об'єктів, як транспорт та обладнання (власний та орендований автопарк, навантажувальна техніка, складське устаткування), матеріали та товаро-матеріальні цінності (сировина, напівфабрикати, готова продукція на складах та в дорозі), фінансові активи (грошові кошти для оплати постачальникам, перевізникам, митних платежів), інформаційні бази (дані про клієнтів, постачальників, маршрути, обсяги запасів, фінансові показники) та персонал (водії, комірники, менеджери-логісти). Для кожного з цих об'єктів існують специфічні загрози, такі як аварії, розкрадання, псування товару, касові розриви, кібератаки, виробничий травматизм або людський фактор.

На наступному етапі відбувається глибока діагностика та класифікація джерел ризиків. Це аналітична стадія, де виявляються причини виникнення загроз. Згідно зі схемою, джерела ризиків поділяються на дві основні групи: внутрішні чинники, які генеруються всередині самого підприємства і піддаються прямому управлінню, та зовнішні чинники, які виникають у зовнішньому середовищі і на які підприємство не може безпосередньо впливати, але має адаптуватися до них. До внутрішніх чинників належать стратегічні помилки (наприклад, хибне рішення про аутсорсинг або інсорсинг складу), операційні збої (ефективне планування маршрутів, порушення правил зберігання товарів) та кадрові проблеми (низька кваліфікація, дефіцит кадрів, помилки менеджменту).

Зовнішні чинники охоплюють ринкові зміни (коливання попиту, зміна цін на паливо, нові технології у конкурентів), агресивні дії конкурентів (цінові війни, переманювання клієнтів) та надійність посередників (транспортних компаній, 3PL-провайдерів, митних брокерів).

Третім, критично важливим етапом є критеріальна оцінка та розмежування ризикових подій. Це аналітичний центр всієї системи, де відбувається фільтрація та оцінка виявлених загроз для прийняття подальших рішень. Логіка процесу передбачає, що після настання непередбачуваної події проводиться перевірка на наявність фінансових втрат. Якщо подія не призводить до збитків, вона класифікується як ринкове коливання і не вимагає втручання системи ризик-менеджменту. Якщо ж фінансові втрати є, подія визнається ризиковою, і відбувається оцінка рівня втрат (припустимий, критичний, катастрофічний) та диференціація відповіді залежно від їхнього характеру. Схема чітко розмежовує систематичні втрати (регулярні, прогнозовані), які не вважаються ризиком у чистому вигляді і включаються до калькуляції витрат логістики, та випадкові втрати (нерегулярні, непередбачувані), які спрямовуються в систему ризик-менеджменту для розробки заходів з мінімізації або страхування.

Завершальною стадією є визначення напрямів політики та оцінка результуючого впливу, де теорія переходить у практику, а також оцінюються результати впроваджених заходів. Напрями стратегічних дій включають конкретні інструменти управління ризиками: попередження (заходи, спрямовані на запобігання настанню ризикової події), моніторинг (постійне відстеження ключових показників для раннього виявлення загроз) та кризове управління (план дій на випадок реалізації ризику). Результуючий вплив оцінює, як реалізація політики впливає на загальний стан підприємства, виділяючи цільові позитивні результати (забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження фінансової стійкості, підтримання якості обслуговування).

та попередження негативних наслідків (уникнення невиконання логістичних завдань, зниження прибутку та втрати ринкової вартості).

Таким чином, представлена політика мінімізації логістичних ризиків дозволяє підприємству свідомо управляти невизначеністю, трансформуючи загрози в контрольовані параметри бізнесу і забезпечуючи тим самим сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Особливої актуальності набуває необхідність своєчасного виявлення, оцінювання та управління ризиками, які супроводжують процес формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Для систематизації та ранжування можливих загроз доцільно використовувати матрицю «Ймовірність - Вплив», яка є одним із найбільш поширених інструментів ризик-менеджменту.

Адаптація матриці до специфіки агропромислового сектору передбачає врахування сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних факторів, тривалості виробничого циклу та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Результати оцінювання можуть бути використані для ранжування ризиків, формування карти ризиків підприємства та розроблення комплексу превентивних і коригувальних заходів, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Таблиця 2

Матриця оцінки ризиків за критеріями «Ймовірність - Вплив»

Ймовірність \ Вплив	1 бал (Дуже низький)	2 бали (Низький)	3 бали (Середній)	4 бали (Високий)	5 балів (Дуже високий)
5 балів (Дуже висока)	5	10	15	20	25
4 бали (Висока)	4	8	12	16	20
3 бали (Середня)	3	6	9	12	15
2 бали (Низька)	2	4	6	8	10
1 бал (Дуже низька)	1	2	3	4	5

Оцінювання ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню прояву показника, а 5 балів – максимальному.

Інтегральний бал ризику визначається за формулою:

$$R = P \times I, \quad (1.1)$$

де R - інтегральний рівень ризику, балів; P - оцінка ймовірності виникнення ризику (1-5); I - оцінка впливу ризику на діяльність підприємства (1-5).

Для інтерпретації результатів оцінювання запропоновано таку шкалу рівнів ризику:

Таблиця 3

Шкала інтерпретації інтегрального рівня ризику

Інтегральний бал	Рівень ризику	Характеристика
1-4	Низький	Ризик є прийнятним, потребує періодичного контролю
5-9	Помірний	Необхідний моніторинг та превентивні заходи
10-16	Високий	Потребує системного управління та мінімізації
17-25	Критичний	Потребує першочергового реагування та стратегічних заходів

На основі наведеної шкали побудовано узагальнену матрицю зон ризику.

Таблиця 4

Узагальнена матриця зон ризику

Ймовірність Вплив	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
5 балів	П	В	В	К	К
4 бали	Н	П	В	В	К
3 бали	Н	П	П	В	В
2 бали	Н	Н	П	П	В
1 бал	Н	Н	Н	Н	П

Для апробації методичного підходу проведено оцінювання основних ризиків аграрного підприємства.

Таблиця 5

Оцінка основних ризиків аграрного підприємства

Код	Ризик	Ймовірність	Вплив	Бал
R1	Несприятливі погодно-кліматичні умови	5	5	25
R2	Коливання ринкових цін на продукцію	4	5	20
R3	Зростання вартості ресурсів (паливо, добрива, ЗЗР)	4	4	16
R4	Недостатнє фінансування інновацій	3	5	15
R5	Зниження попиту на продукцію	3	4	12
R6	Логістичні обмеження	3	4	12
R7	Технологічні збої обладнання	2	4	8
R8	Зміни державного регулювання	2	5	10

Отримані результати дозволяють визначити пріоритетність управлінських рішень щодо мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Згідно з результатами оцінювання ризики розподілено за чотирма зонами: низького, помірного, високого та критичного рівнів. Це дає змогу візуально визначити пріоритетність управлінського впливу та сформувати ефективну систему ризик-менеджменту.

До *критичної зони* (17-25 балів) віднесено ризики *R1* - несприятливі погодно-кліматичні умови та *R2* - коливання ринкових цін на продукцію. Зазначені ризики характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним впливом на результати діяльності підприємства, тому потребують першочергового реагування та розроблення стратегічних заходів мінімізації. До *зони високого ризику* (10-16 балів) належать *R3* - зростання вартості ресурсів, *R4* - недостатнє фінансування інновацій, *R5* - зниження попиту на продукцію, *R6* - логістичні обмеження та *R8* - зміни державного регулювання. Це свідчить про їх суттєвий вплив на стабільність функціонування підприємства та необхідність системного управління ними. До *помірної зони* (5-9 балів) віднесено ризик *R7* - технологічні збої обладнання, який характеризується відносно нижчою ймовірністю виникнення та меншим інтегральним впливом на результати діяльності підприємства, однак потребує постійного моніторингу та здійснення превентивних заходів. Ризики з оцінкою 1-4 бали серед проаналізованих загроз не виявлені.

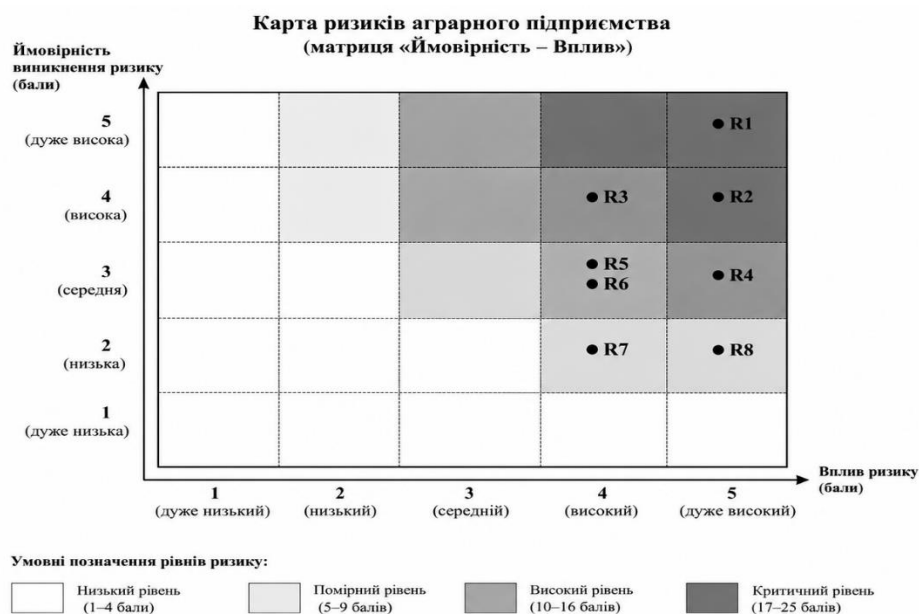


Рис. 4. Карта ризиків аграрного підприємства (матриця «Ймовірність -Вплив»)

Отже, побудована матриця «Ймовірність - Вплив» дозволяє визначити найбільш критичні напрями ризик-менеджменту, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє зміцненню стійкості аграрного підприємства до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано необхідність впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління аграрними підприємствами в умовах ринкової нестабільності, кліматичних змін та геополітичних викликів. Встановлено, що підвищення стійкості агробізнесу потребує інтеграції маркетингових і логістичних інструментів у єдину систему управління ризиками. Запропоновано комплексну модель, яка поєднує диверсифікацію, хеджування, розвиток логістичної інфраструктури та превентивне планування. Розроблена матриця «Ймовірність – Вплив» дала змогу визначити критичні ризики, пов'язані з погодними умовами та ціновою волатильністю, і сформулювати карту ризиків підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у підвищенні конкурентоспроможності та фінансової стабільності аграрних підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових систем моніторингу ризиків, оцінюванням ефективності адаптивних логістичних стратегій та використанням аналітичних моделей прогнозування ризиків у агробізнесі.

1. Лінтур І., Питьовка О. Міжнародний досвід формування логістичної системи в транскордонному бізнесі: економетричний інструментарій. *Економіка та суспільство*, 2024 (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-51>
2. Гудима О.В. Роль бізнес-планування при організації логістичної системи. *Трансформаційна економіка*, 2025, (4 (13)), 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-10>

3. Пушкар О.І., Ковальський В.С., Кравченко Н.В. Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. Європейський вектор економічного розвитку. 2020.29. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2020-2-29-8>
4. Паска І.М. Ризик-орієнтований підхід до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств у сучасному інституційному середовищі. *Інноваційна економіка*, Вип. 4, 2025, с. 169-76.
5. Вакуленко В. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*, 2025 (3 (54), 296-300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
6. Бабаченко Л., Хоменко І., Рисак О. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*, (75). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
7. Устік Т.В., Скупський Р.М., Білошапка Ю.М. Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства та їх особливості в агробізнесі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 1 . 2025. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-10>
8. Устік Т.В., Білошапка Ю.М. Брендинг агрологістичних центрів та цифрові технології в умовах невизначеності та ризику. *Київський економічний науковий журнал*. №11. 2025. С. 272-282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-34>

References

1. Babachenko, L., Khomenko, I., & Rysak, O. (2025). Stratehichne upravlinnia marketynhovoiu i lohistrychnoiu diialnistiu startapiv na B2C ta B2B rynkakh v umovakh ryzykiv [Strategic management of marketing and logistics activities of startups in B2C and B2B markets under risk conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
2. Hudyma, O.V. (2025). Rol biznes-planuvannia pry orhanizatsii lohistrychnoi systemy [The role of business planning in the organization of a logistics system]. *Transformatsiina ekonomika*, 4(13), 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-10>
3. Lintur, I., & Pytovka, O. (2024). Mizhnarodnyi dosvid formuvannia lohistrychnoi systemy v transkordonnomu biznesi: Ekonometrychnyi instrumentarii [International experience in the formation of a logistics system in cross-border business: Econometric tools]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-51>
4. Paska, I. M. (2025). Ryzyk-oriientovanyi pidkhd do upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv u suchasnomu instytutsiinomu seredovyschi [Risk-oriented approach to managing the production and economic activities of agricultural enterprises in the modern institutional environment]. *Innovatsiina ekonomika*, 4, 169–176.
5. Pushkar, O. I., Kovalskiy, V. S., & Kravchenko, N. V. (2020). Ryzyky u lohistrychnii diialnosti ta problemy yikh zmeshennia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Risks in logistics activities and problems of their reduction under modern business conditions]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*, 29, 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2020-2-29-8>
6. Ustik, T. V., & Biloshapka, Yu. M. (2025). Brendynh ahrolohistrychnykh tsentriv ta tsyfrovi tekhnolohii v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Branding of agrologistics centers and digital technologies under conditions of uncertainty and risk]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 11, 272–282. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-34>
7. Ustik, T. V., Skupskiy, R. M., & Biloshapka, Yu. M. (2025). Formuvannia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstva ta yikh osoblyvosti v ahrobiznesi [Formation of competitive marketing strategies of enterprises and their

- specific features in agribusiness]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 1, 40–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-10>
8. Vakulenko, V. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management system of logistics systems under martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

RISK-BASED APPROACHES IN MARKETING AND LOGISTICS MANAGEMENT FOR AGRI-ENTERPRISES

Yuriy Biloshapka

*Institute of Animal Science of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
61026, Kharkiv, 1-A Tvarynnikiv St., Ukraine
e-mail: fine9999@ukr.net, ORCID: 0009-0006-3790-1963*

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and practical principles of risk-oriented management of agricultural enterprises under conditions of increasing market instability, climate change, geopolitical challenges, and growing uncertainty in the business environment. Particular attention is paid to the identification, assessment, monitoring, and mitigation of risks that directly affect the economic performance and long-term sustainability of agricultural enterprises. The necessity of integrating marketing and logistics instruments into a unified risk management system is substantiated, enabling enterprises to respond more effectively to fluctuations in market demand, price volatility, supply chain disruptions, and changes in the competitive environment. A comprehensive risk-oriented management model is proposed, combining production and market diversification, hedging mechanisms, development and modernization of logistics infrastructure, optimization of supply chains, and proactive strategic planning. A “Probability–Impact” matrix and a corresponding risk map were developed to systematize and rank the key threats according to their probability of occurrence and potential consequences for enterprise performance. The analysis identifies critical risks associated primarily with adverse weather conditions, climate uncertainty, fluctuations in agricultural commodity prices, disruptions in logistics, and instability of sales markets. The study emphasizes the importance of continuous risk monitoring, scenario analysis, early identification of potential threats, and flexible adaptation of managerial decisions to changes in the external environment. It is argued that the implementation of a risk-oriented approach contributes to more rational allocation of financial and material resources, improved managerial decision-making, and reduced vulnerability of agricultural enterprises to external shocks. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches and analytical instruments to strengthen economic resilience, financial stability, adaptability, and competitiveness of agricultural enterprises under conditions of uncertainty.

Keywords: risk-based management, agricultural enterprise, marketing risks, logistics risks, diversification.

Стаття надійшла до редколегії 20.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована (оприлюднена) 30.06.2026