


DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-002](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-002)УДК 338.43:005.21:005.334
JEL Q18, O32, G32

Дмитро Олегович КОВАЛЕНКО
аспірант кафедри економіки та бізнесу,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0009-0009-6244-3628>
ceodmytro@gmail.com

РИЗИК ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади розгляду ризику як складової формування стратегічних рішень в аграрному секторі в умовах зростаючої невизначеності та ускладнення економічного середовища. Обґрунтовано, що сучасні ризики мають системний, динамічний характер і формуються не як ізольовані явища, а внаслідок взаємодії природно-кліматичних, економічних, технологічних та інституційних факторів, які змінюються у часі та просторі. Встановлено, що традиційні підходи до трактування ризику, орієнтовані на його ідентифікацію, класифікацію та кількісне оцінювання, не забезпечують достатнього пояснення процесів прийняття стратегічних рішень у аграрному секторі.*

Доведено доцільність переосмислення сутності ризику як елемента процесу стратегічного управління, що визначає варіативність результатів діяльності, структуру альтернатив і межі стратегічного вибору. Розкрито функціональну роль ризику, що проявляється через обмеження, диференціацію, трансформацію та індикативний вплив на управлінські рішення. Запропоновано підхід до класифікації ризиків за характером їх формування та прояву, що передбачає виділення факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків, а також їх групування за можливістю оцінювання, часовими параметрами та зв'язком із прийнятими рішеннями.

Обґрунтовано, що специфіка аграрного сектору визначається інтеракційним характером ризиків, їх залежністю від попередньо обраної траєкторії розвитку, наявністю часових лагів між прийняттям рішень і результатами їх реалізації, а також просторовою неоднорідністю умов функціонування. Це зумовлює необхідність переходу від розгляду ризику як

об'єкта управління до його інтерпретації як складової логіки формування стратегічних рішень.

Ключові слова: ризик, стратегічні рішення, аграрний сектор, невизначеність, ризик-орієнтований підхід, стратегічне управління, формування рішень, адаптивність, економічна нестабільність, обмежена раціональність.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються не стільки зростанням кількості ризиків, скільки зміною їхньої природи, що проявляється у втраті їхнього ізольованого характеру та переході до складних форм взаємодії. У таких умовах ризик перестає бути окремою характеристикою діяльності та набуває ознак середовища, у межах якого формується стратегічний вибір. Це означає, що управлінські рішення приймаються не за умов стабільності параметрів, а в умовах їх постійної зміни, коли значна частина впливів не може бути однозначно ідентифікована або оцінена.

Ускладнення структури ризиків супроводжується посиленням їх часової та просторової неоднорідності, що проявляється у відкладеному характері наслідків, накопиченні ефектів і залежності від попередньо прийнятих рішень. У результаті стратегічний вибір втрачає ознаки разового акта і набуває характеру процесу, що формується в умовах обмеженої визначеності та потребує постійного уточнення. Традиційні підходи до аналізу ризику, орієнтовані на його ідентифікацію та оцінювання, за таких умов не забезпечують достатнього пояснення процесів, що відбуваються у реальній практиці господарювання. Виникає суперечність між зростаючою складністю економічних процесів і збереженням спрощених моделей їх інтерпретації, що обмежує можливості формування обґрунтованих стратегічних рішень. Подолання зазначеної суперечності потребує переосмислення ролі ризику у системі стратегічного управління та визначення його місця не лише як об'єкта аналізу, а як елемента, що визначає логіку формування управлінських рішень.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У наукових дослідженнях проблематика ризику традиційно розглядається у межах класичної економічної теорії та теорії прийняття рішень, де сформовано базові уявлення про його сутність і співвідношення з невизначеністю. У працях Ф. Найта, Г. Саймона, Дж. Марча та Г. Мінцберга обґрунтовано підходи до трактування ризику як вимірюваної або частково вимірюваної невизначеності, а також розкрито обмеженість раціональності у процесі прийняття управлінських рішень, що визначає неможливість повного врахування всіх факторів впливу.

Прикладний аспект дослідження ризиків розвинувся у працях вітчизняних учених, зокрема Н. Кириченко, Л. Алещенко, Н. Мазур, С. Кушнір, де основна увага приділяється класифікації ризиків, їх систематизації та визначенню інструментів їх управління з урахуванням галузевої специфіки. У цих дослідженнях ризики аграрного сектору розглядаються як результат впливу природно-кліматичних, економічних та організаційних факторів, що дозволяє деталізувати їхні прояви, однак зберігає їхню інтерпретацію як відносно самостійних категорій.

Подальший розвиток підходів пов'язаний із включенням ризику до системи стратегічного управління підприємствами. У роботах С. Руденка, О. Гіржевої, Н. Рижикової, О. Накіська, а також А. Діброви, Л. Дібрової, М. Клименка, Е. Григорян ризик розглядається як фактор, що впливає на досягнення стратегічних цілей і потребує інтеграції у процес стратегічного планування. Водночас навіть у межах цих підходів ризик переважно зберігає статус об'єкта оцінювання, тоді як його роль у формуванні логіки стратегічних рішень залишається недостатньо розкритою.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення зазначених наукових підходів свідчить про те, що, попри значний обсяг досліджень, ризик здебільшого інтерпретується як характеристика середовища або результат впливу окремих факторів, тоді як його системоутворююча роль у процесі формування стратегічних рішень потребує подальшого теоретичного осмислення.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні ризику як складової формування стратегічних рішень в аграрному секторі на основі переосмислення його сутності не як зовнішнього фактору впливу, а як елементу процесу стратегічного управління, що визначає варіативність результатів діяльності, структуру альтернатив та межі стратегічного вибору, із подальшим розробленням підходу до класифікації ризиків за характером їх формування та обґрунтуванням методичної рамки їх аналізу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Традиційно ризик у наукових дослідженнях розглядається як економічна категорія, що пов'язана з імовірністю виникнення відхилень від очікуваних результатів діяльності та можливістю настання втрат. Такий підхід сформувався в межах класичної економічної теорії та отримав подальший розвиток у фінансових і управлінських дослідженнях, де ризик трактується як вимірювана невизначеність, що може бути врахована у процесі прийняття рішень через відповідні методи оцінювання [1]. У цій логіці ключовим є припущення про можливість ідентифікації потенційних подій, визначення їх імовірності та оцінювання

наслідків, що створює підґрунтя для використання кількісних інструментів аналізу.

У дослідженнях українських учених ризик здебільшого конкретизується через особливості функціонування підприємств, передусім аграрного сектору, що дозволяє деталізувати його прояви, однак зберігає загальну логіку його трактування. Так, Н. Кириченко та Л. Алещенко підкреслюють, що ризики аграрних підприємств формуються під впливом комплексу природно-кліматичних, економічних і організаційних факторів, що обумовлює необхідність їх класифікації за відповідними ознаками [2]. Подібного підходу дотримується й Н. Мазур розглядає класифікацію ризиків як інструмент їх систематизації, що дає змогу структурувати різні прояви невизначеності в діяльності підприємства [3]. У роботах, представлених у збірниках ОНЕУ та інших наукових виданнях, ризики також аналізуються через їх поділ на окремі групи залежно від джерела або сфери прояву, що дозволяє деталізувати їхню структуру, але не змінює підходу до їх інтерпретації як відносно самостійних явищ.

Подальший розвиток досліджень пов'язаний із включенням ризику до системи стратегічного управління підприємством. Зокрема, С. Руденко, О. Гіржева, Н. Рижикова та О. Накісько розглядають ризик-менеджмент як складову антикризового стратегічного управління аграрних підприємств, підкреслюючи необхідність врахування ризиків у процесі формування стратегічних рішень [4]. У роботах, присвячених розвитку економічних систем та управлінню ризиками в аграрній сфері, зокрема у дослідженнях, представлених у виданнях НААН та профільних економічних журналах, акцентується увага на необхідності формування комплексних підходів до управління ризиками, що враховують як внутрішні, так і зовнішні загрози функціонування підприємств. Аналогічна позиція простежується у працях, присвячених стратегічному розвитку аграрних підприємств, де ризик розглядається як фактор, що впливає на стійкість їх функціонування та потребує інтеграції у систему стратегічного планування.

Водночас у більшості зазначених досліджень ризик зберігає статус об'єкта, що підлягає ідентифікації, класифікації та подальшому врахуванню у процесі прийняття рішень. Навіть у випадках, коли він розглядається у контексті стратегічного управління, основна увага приділяється розробці інструментів його оцінювання або мінімізації, тоді як питання його ролі у формуванні самої структури управлінських рішень залишається недостатньо розкритим. Це проявляється, зокрема, у прагненні до деталізації видів ризиків без урахування того, що їх прояви можуть змінюватися залежно від умов функціонування підприємства та взаємодії факторів.

Аналіз представлених підходів дозволяє встановити, що наявні трактування ризику зосереджені переважно на його зовнішніх проявах, що обмежує можливості їх використання у стратегічному управлінні. Ризик у таких підходах виступає як фактор, що впливає на результати діяльності, але не розглядається як елемент, що визначає сам процес формування управлінських рішень. У результаті виникає необхідність переосмислення його сутності з урахуванням специфіки аграрного сектору, де характер ризику визначається не лише окремими факторами, а й їх взаємодією, часовою динамікою та залежністю від попередньо прийнятих рішень.

У ситуаціях, коли середовище характеризується нестабільністю, фрагментованістю та взаємозалежністю факторів, ризик не може бути зведений до набору окремих подій або відхилень від прогнозованих параметрів. Як зазначає Г. Саймон, процес прийняття рішень відбувається в умовах обмеженої раціональності, що унеможливорює повний перебір альтернатив і точне оцінювання їхніх наслідків [5]. У такій ситуації ризик втрачає статус параметра, що підлягає точному вимірюванню, і набуває характеру невизначеності, яка супроводжує сам процес ухвалення рішень.

У сучасних підходах до управління ризиками спостерігається розширення трактування цієї категорії. Зокрема, у концепціях корпоративного ризик-менеджменту (ERM) ризик розглядається як фактор, що впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, а управління ризиками інтегрується у систему стратегічного управління [4]. Водночас навіть у цих підходах зберігається орієнтація на ідентифікацію, класифікацію та оцінювання ризиків як відносно самостійних елементів.

Аналіз досліджень українських учених свідчить про спроби адаптувати загальнотеоретичні підходи до специфіки аграрного сектору. Так, у роботах Н. Кириченко та Л. Алещенко ризики аграрних підприємств класифікуються з урахуванням особливостей їх функціонування, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та ринкової нестабільності [2]. Подібний підхід дозволяє деталізувати джерела ризиків, однак зберігає їх розгляд як окремих категорій, які можуть бути систематизовані в межах певної класифікаційної моделі.

Перехід до визначення функціонального змісту ризику дає змогу поглибити розуміння ролі, яку він відіграє в процесі формування та реалізації управлінських рішень. Ризик виконує низку взаємопов'язаних функцій, що проявляються на різних етапах стратегічного управління.

Передусім ризик виконує функцію обмеження, визначаючи межі можливих управлінських дій. Частина стратегічних альтернатив не реалізується не через їхню економічну неефективність, а через невідповідність умовам, у яких функціонує підприємство, або через високий рівень невизначеності щодо

результатів їхньої реалізації. У аграрному секторі це проявляється через необхідність врахування природно-кліматичних умов, ресурсних обмежень та нестабільності ринку, що звужує спектр можливих рішень і формує рамки стратегічного вибору.

Другою важливою функцією є функція диференціації, що полягає у тому, що ризик по-різному впливає на альтернативні варіанти розвитку підприємства. У результаті однакові за очікуваними результатами рішення можуть мати різний рівень прийнятності залежно від ступеня невизначеності, що їх супроводжує. Це означає, що ризик є критерієм відбору стратегічних альтернатив, змінюючи пріоритети в процесі ухвалення рішень.

Ризик також виконує функцію трансформації, оскільки змінює характер реалізації ухвалених рішень. У процесі функціонування підприємства зовнішні та внутрішні умови змінюються, що призводить до необхідності адаптації стратегії або її окремих елементів. У цьому випадку ризик є механізмом, через який відбувається коригування стратегічних дій відповідно до нових умов.

Окремо доцільно виділити функцію індикатора, яка полягає в тому, що ризик відображає ступінь нестійкості економічних процесів і сигналізує про можливі зміни в середовищі функціонування підприємства. Зростання рівня ризику може свідчити про зміну умов діяльності, що потребує перегляду стратегічних рішень або уточнення підходів до їх реалізації.

У аграрному секторі зазначені функції ризику проявляються у взаємозв'язку, формуючи складну систему впливів на процес стратегічного управління.

Поширений поділ ризиків за сферами прояву дозволяє структурувати інформацію, однак має обмежений аналітичний потенціал. У практиці аграрного виробництва один і той самий процес одночасно впливає на декілька аспектів діяльності, що унеможлиблює його однозначне віднесення до окремої категорії. Відповідно, така класифікація відображає лише форму прояву ризику, залишаючи поза увагою зв'язки між окремими елементами системи.

Аналогічні обмеження має поділ ризиків на внутрішні і зовнішні, оскільки він передбачає умовну стабільність межі між підприємством і середовищем. У реальних умовах ця межа є рухомою, а взаємодія між внутрішніми процесами та зовнішніми змінами має двосторонній характер. Значна частина ризиків виникає саме на перетині цих рівнів, що ускладнює їхню однозначну інтерпретацію в межах традиційних підходів.

Класифікація за можливістю кількісного оцінювання також не є універсальною, оскільки здатність до вимірювання залежить від стабільності середовища та доступності інформації. У ситуаціях, коли параметри змінюються разом із умовами функціонування, навіть формалізовані оцінки втрачають свою

аналітичну цінність, перетворюючись на умовні орієнтири, що не відображають реальної динаміки процесів.

З огляду на зазначені обмеження, доцільним є зміщення акценту з поділу ризиків за зовнішніми ознаками на їх розгляд через особливості формування. У цьому контексті ризики можуть бути інтерпретовані як такі, що виникають під впливом окремих факторів, формуються у процесі їх взаємодії або є наслідком попередньо прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє перейти від опису ризиків як ізольованих категорій до їх розгляду як елементів динамічної системи, що розгортається у часі.

Саме ця логіка покладена в основу класифікації, представленої у таблиці 1, яка орієнтована не на деталізацію видів ризику, а на розкриття механізмів його формування та прояву у системі стратегічного управління аграрних підприємств.

Представлена класифікація фіксує зміщення акценту з розподілу ризиків за видами на розуміння механізмів їх формування. Виділення інтеракційних і траєкторних ризиків дає змогу врахувати залежність результатів діяльності від взаємодії факторів і попередніх рішень, що має принципове значення для стратегічного управління в аграрному секторі.

Специфіка аграрного сектору проявляється у зміні характеру формування та взаємодії ризиків, що безпосередньо впливає на процес стратегічного управління. Вони не можуть бути розглянуті як ізольовані явища, оскільки виникають у середовищі, де одночасно діють природні, економічні, технологічні та інституційні фактори, що перебувають у постійній взаємодії. Кліматичні умови визначають не лише обсяги виробництва, а й структуру витрат, потребу в технологічних рішеннях та можливості їх реалізації, що, у свою чергу, впливає на фінансову стійкість підприємства і його здатність виконувати зобов'язання. Водночас ринкові коливання змінюють економічну доцільність виробництва, впливаючи на вибір культур, технологій і каналів збуту, що, у свою чергу, формує зворотний вплив на виробничу структуру. У результаті ризики формуються як інтеракційні, тобто такі, що виникають не під впливом окремих факторів, а як наслідок їх поєднання, причому характер цієї взаємодії не є стабільним і змінюється залежно від конкретних умов функціонування підприємства.

Особливе значення в цьому контексті мають траєкторні ризики, пов'язані з незворотністю значної частини управлінських рішень. У аграрному виробництві вибір технології, структури посівів або напрямів спеціалізації здійснюється до моменту отримання інформації про умови реалізації продукції, а зміна цих умов у подальшому не може бути компенсована без значних втрат. Інвестиційні рішення, пов'язані з придбанням техніки, впровадженням нових технологій або розширенням виробництва, формують довгострокові зобов'язання, які обмежують можливість зміни стратегії у короткостроковій перспективі. У таких

умовах кожне рішення не лише визначає поточний стан підприємства, а й звужує простір для подальших дій, формуючи залежність від попередньо обраної траєкторії розвитку [6]. Це означає, що ризик проявляється не лише як невизначеність щодо майбутніх подій, а й як наслідок уже прийнятих рішень, які змінюють структуру можливостей підприємства.

Таблиця 1

Класифікація ризиків у системі стратегічного управління аграрних підприємств за характером їх формування та прояву

Критерій класифікації	Тип ризику	Характеристика	Особливості прояву в аграрному секторі
За характером формування	Факторні	Виникають під впливом окремого фактору, що може бути ідентифікований	Кліматичні відхилення, зміна цін на ресурси
	Інтераційні	Формуються внаслідок взаємодії декількох факторів, вплив яких не зводиться до суми	Поєднання погодних умов, логістичних обмежень і ринкових змін
	Траєкторні	Є наслідком попередньо прийнятих рішень і визначають подальші обмеження	Вибір технології, структури посівів, інвестиційні рішення
За можливістю оцінювання	Вимірювані	Піддаються кількісній оцінці на основі статистичних даних	Коливання врожайності, цінові ризики
	Частково вимірювані	Можуть бути оцінені лише за окремими параметрами	Ризики зміни попиту, логістичні затримки
	Невизначені	Не піддаються кількісному опису	Регуляторні зміни, структурні трансформації ринку
За часовим проявом	Короткострокові	Проявляються у межах одного виробничого циклу	Зміна погодних умов, операційні збої
	Відкладені	Наслідки проявляються через певний період	Інвестиційні рішення, технологічні зміни
	Кумулятивні	Формуються поступово внаслідок накопичення ефектів	Виснаження ґрунтів, залежність від ресурсів
За зв'язком із рішеннями	Екзогенні	Виникають незалежно від дій підприємства	Кліматичні та макроекономічні зміни
	Ендогенні	Пов'язані з внутрішніми процесами	Організаційні помилки, неефективне управління
	Індуковані рішеннями	Виникають як результат прийнятих стратегічних рішень	Інвестиції, зміна спеціалізації, інтеграція в нові ринки

Джерело: сформовано авторами

Часовий вимір ризиків у аграрному секторі набуває особливої складності у зв'язку з наявністю лагів між моментом прийняття рішення та проявом його результатів. Виробничі процеси мають сезонний характер, а результати діяльності залежать від умов, які можуть змінюватися протягом усього циклу виробництва. Рішення щодо вибору культур, технологій або обсягів виробництва приймаються за одних умов, тоді як їх результати формуються за інших, що унеможливорює точне співвіднесення причин і наслідків, відтак оцінювання ефективності стратегічних рішень втрачає однозначність, оскільки результати можуть бути обумовлені як самим рішенням, так і змінами середовища, що відбулися після його прийняття. Це створює ситуацію, у якій ризик має відкладений і кумулятивний характер, поступово формуючись унаслідок взаємодії факторів у часі.

Додатковим аспектом, що визначає специфіку ризиків у аграрному секторі, є просторово розподілений характер діяльності. Підприємства функціонують у різних природно-кліматичних умовах, мають неоднаковий доступ до ресурсів, інфраструктури та ринків збуту, що формує неоднорідність середовища і зумовлює різний характер ризиків навіть за подібних вихідних параметрів. У таких умовах використання універсальних підходів до оцінювання ризиків є обмеженим, оскільки вони не враховують локальні особливості функціонування підприємства. Інформаційна асиметрія, що виникає внаслідок різного доступу до даних і різної здатності їх інтерпретувати, додатково ускладнює процес прийняття рішень, формуючи ризики, пов'язані не лише з об'єктивними умовами, а й із суб'єктивними характеристиками управління.

Узагальнення сучасних досліджень у сфері функціонування аграрного сектору свідчить про зміщення акценту в розгляді ризиків до їх інтерпретації як динамічної системи взаємодіючих впливів, що формуються у процесі поєднання природно-кліматичних, економічних та інституційних умов [7–9]. Це означає, що ризик є не лише об'єктом управління, а й характеристикою самого процесу функціонування підприємства, яка визначає можливості та обмеження його розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило переосмислити сутність ризику в системі стратегічного управління аграрними підприємствами, відійшовши від його традиційного трактування як сукупності окремих факторів або загроз. Встановлено, що ризик формується в процесі взаємодії зовнішніх умов функціонування, внутрішніх характеристик підприємства та прийнятих управлінських рішень, що зумовлює його багатовимірний і динамічний характер. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не як зовнішній щодо управління чинник, а як складову самого процесу формування та реалізації стратегії, що

безпосередньо впливає на варіативність результатів діяльності та визначає межі стратегічного вибору.

Систематизація наявних підходів до класифікації ризиків дала змогу обґрунтувати доцільність їх перегрупування з урахуванням особливостей формування та прояву в стратегічному управлінні. Виділення факторних, інтеракційних та траєкторних ризиків дозволяє врахувати як вплив окремих параметрів, так і їх поєднання, а також наслідки попередньо прийнятих рішень, що формують обмеження для подальшого розвитку. Додаткове структурування ризиків за можливістю оцінювання та часовими параметрами забезпечує більш глибоке розуміння їх природи, зокрема, врахування відкладеного та кумулятивного характеру їх прояву, що є характерним для аграрного сектору.

Розкриття функціональної ролі ризику у системі стратегічного управління дозволило встановити його вплив на обмеження, диференціацію та трансформацію управлінських рішень, що змінює традиційне уявлення про нього як про об'єкт оцінювання. Ризик визначає не лише можливі відхилення результатів, а й впливає на формування альтернатив, їх відбір та подальшу реалізацію, що зумовлює необхідність його інтеграції у процес стратегічного управління.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цьому контексті безпосередньо пов'язані з математичною формалізацією та розробкою економетричних моделей для точного вимірювання синергетичного ефекту від накладання екологічних та інституційно-регуляторних шоків на операційну діяльність агропідприємств. Актуальним вектором для майбутніх наукових розвідок є емпіричне оцінювання результативності впровадження адаптивних ризик-орієнтованих систем антикризового менеджменту на основі використання технологій штучного інтелекту й великих даних для моделювання сценарних траєкторій розвитку бізнесу в часі. Окрему увагу в наступних працях варто приділити аналізу механізмів трансформації кумулятивних ризиків (зокрема виснаження ґрунтових ресурсів та хронічної залежності від імпортних компонентів) у стратегічні індикатори превентивного контролінгу для забезпечення довгострокової продовольчої безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
2. Кириченко Н. В., Алещенко Л. М. Теоретичні основи та класифікація ризиків з урахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного



сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>

3. Мазур Н.А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 1264-1268. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/259.pdf>

4. Руденко С. В., Гіржева О. М., Рижикова Н. В., Накісько О. О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №3. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>

5. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan, 1947. 259 p.

6. Dixit A. K., Pindyck R. S. *Investment under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press, 1994. 468 p.


7. Діброва А. Д., Діброва Л. Д., Клименко М. В. Розвиток аграрного сектору в умовах ризиків і невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 188-202 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Anatoliy-Dibrova-Larysa-Dibrova-Maxym-Klymenko-188-202.pdf

8. Григорян Е. В. Управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Економіка та управління АПК*. 2023. №1. С. 111-123. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/grygorian_econ_111-123.pdf

9. Кушнір С.О. Аналіз ризиків аграрного сектору України та методів запобігання та протидії. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 248-252. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/55.pdf

Dmytro KOVALENKO

Postgraduate Student of the Department of Economics and Business,
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0009-6244-3628>
ceodmytro@gmail.com

RISK AS A COMPONENT OF FORMING STRATEGIC DECISIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations of considering risk as a component of strategic decision-making in the agricultural sector*

under conditions of increasing uncertainty and growing complexity of the economic environment. It is well established that modern risks are systemic and dynamic, emerging not as isolated phenomena but as the result of interactions among natural-climatic, economic, technological, and institutional factors that evolve over time and space. It is established that traditional approaches to risk interpretation, focused on its identification, classification, and quantitative assessment, do not sufficiently explain the processes underlying strategic decision-making in the agricultural sector.

The necessity of rethinking the essence of risk as an element of the strategic management process is justified, where it determines the variability of performance outcomes, the structure of alternatives, and the boundaries of strategic choice. The functional role of risk is revealed through its influence on constraint, differentiation, transformation, and signaling in managerial decision-making. An approach to risk classification based on the nature of their formation and manifestation is proposed, including factor-based, interaction-based, and path-dependent risks, and grouping them by measurability, temporal characteristics, and relation to decision-making processes.

It is established that the specificity of the agricultural sector is determined by the interaction-based nature of risks, their dependence on previously selected development trajectories, the presence of time lags between decision-making and outcome realization, and the spatial heterogeneity of operating conditions. This necessitates a shift from treating risk as an object of management to its interpretation as an integral component of the logic of strategic decision-making.

Keywords: *risk, strategic decisions, agricultural sector, uncertainty, risk-oriented approach, strategic management, decision-making process, adaptability, economic instability, bounded rationality.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026