



Економіка воєнного часу

УДК 338.43:005.334(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18494594>

**Механізм управління комерційними ризиками підприємств агробізнесу
в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення**

Бобечко Андрій Зіновійович,

аспірант кафедри підприємництва та торгівлі, Львівський національний
університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. Гжицького, м.

Дубляни, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-4157-0137>

Прийнято: 19.01.2026 | Опубліковано: 31.01.2026

***Анотація. Мета.** Основною метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад механізму управління комерційними ризиками підприємств агробізнесу в умовах турбулентності, спричиненої воєнним станом, а також визначення стратегічних векторів адаптації цього механізму для періоду повоєнного відновлення економіки України. У дослідженні ставиться завдання ідентифікувати специфічні загрози, що впливають на комерційну діяльність аграрного сектору, та сформувати адаптивну модель менеджменту, спроможну мінімізувати втрати та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.*

***Методи.** Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів. Метод системного аналізу використано для вивчення структури комерційних ризиків як комплексної системи. Метод логічного узагальнення застосовано при формулюванні дефініцій та теоретичних положень управління ризиками.*



Статистико-економічний аналіз став основою для оцінки сучасного стану аграрного ринку та виявлення динаміки логістичних витрат. Графічний метод використано для візуалізації архітектури механізму управління. Абстрактно-логічний метод дозволив сформулювати теоретичні висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи комерційної безпеки підприємств.

Результати. У статті проведено ґрунтовний аналіз трансформації комерційних ризиків в умовах воєнного стану. Доведено, що традиційні методи ризик-менеджменту потребують суттєвої кореляції з огляду на блокування традиційних експортних маршрутів, руйнування виробничої інфраструктури та нестабільність фінансової системи. Автором ідентифіковано ключові групи ризиків: критично-інфраструктурні, логістично-дистрибуційні та фінансово-кредитні. Обґрунтовано, що ефективний механізм управління має базуватися на принципах резильєнтності (гнучкості та здатності до відновлення).

Доведено, що для підприємств агробізнесу (зокрема Західного регіону України) критично важливим є перехід на цифрові технології моніторингу ринку та впровадження інноваційних інструментів хеджування ризиків. Сформовано концептуальну модель адаптивного механізму управління, що включає блоки превентивного реагування, оперативного нівелювання загроз та стратегічного відновлення. Особливу увагу приділено ролі експортних коридорів та диверсифікації товарних потоків у напрямку ринків ЄС як інструменту стабілізації комерційних результатів. Визначено, що повоєнне відновлення потребуватиме інтеграції механізмів державного страхування воєнних ризиків та активного залучення інвестицій у переробну ланку агропромислового комплексу.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що в умовах війни управління комерційними ризиками трансформується з допоміжної функції у стратегічний пріоритет виживання бізнесу. Запропонований



адаптивний механізм дозволяє агропідприємствам не лише мінімізувати поточні втрати від логістичних розривів, а й сформувати інституційне середовище для швидкого відновлення у поствоєнний період. Практична реалізація розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню продовольчої безпеки держави та посиленню позицій українських аграріїв на міжнародній арені. Подальші наукові пошуки у цьому напрямі мають бути сконцентровані на розробці математичних моделей прогнозування воєнних та політичних ризиків у контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: *агробізнес, комерційна діяльність, управління ризиками, механізм управління, воєнний стан, повоєнне відновлення, адаптація, логістичні ланцюги, економічна безпека, диверсифікація, аграрний ринок, цифровізація.*

Mechanism of commercial risk management for agribusiness enterprises under martial law and post-war recovery

Andrii Bobechko,

PhD student of the Department of Entrepreneurship and Trade, Stepan Gzhytskyi
National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv,
Dubliany, Ukraine. <https://orcid.org/0009-0008-4157-0137>

Abstract. Purpose. *The primary objective of the article is to provide a theoretical substantiation and develop the applied foundations of the commercial risk management mechanism for agribusiness enterprises amidst the turbulence caused by martial law. Furthermore, the study aims to define strategic adaptation vectors for this mechanism during the period of post-war recovery of the Ukrainian economy. The research focuses on identifying specific threats affecting the commercial operations of the agricultural sector and formulating an adaptive*



management model capable of minimizing losses and ensuring long-term competitiveness.

Methods. *The methodological framework of the study comprises general scientific and specialized methods of economic process cognition. The systematic analysis method was employed to examine the structure of commercial risks as a complex system. The logical generalization method was applied to formulate definitions and theoretical propositions regarding risk management. Statistical and economic analysis served as the basis for assessing the current state of the agricultural market and identifying the dynamics of logistics costs. The graphical method was used to visualize the architecture of the management mechanism, while the abstract-logical method facilitated the formulation of theoretical conclusions and recommendations for enhancing the commercial security systems of enterprises.*

Results. *The article provides a comprehensive analysis of the transformation of commercial risks under martial law. It is demonstrated that traditional risk management methods require significant correlation due to the blockade of traditional export routes, destruction of production infrastructure, and the instability of the financial system. The author identifies key risk categories: critical-infrastructure, logistical-distribution, and financial-credit risks. It is substantiated that an effective management mechanism must be based on the principles of resilience (flexibility and recovery capacity). The study proves that for agribusiness enterprises (particularly in the Western region of Ukraine), transitioning to digital market monitoring technologies and implementing innovative risk-hedging tools is critically important. A conceptual model of an adaptive management mechanism has been developed, incorporating modules for preventive response, operational threat mitigation, and strategic recovery. Special emphasis is placed on the role of export corridors and the diversification of commodity flows toward EU markets as tools for stabilizing commercial outcomes. It is determined that post-war recovery will*



necessitate the integration of state war-risk insurance mechanisms and the active attraction of investment into the processing segment of the agro-industrial complex.

Conclusions. *The research results confirm that under wartime conditions, commercial risk management evolves from a supporting function into a strategic priority for business survival. The proposed adaptive mechanism enables agricultural enterprises not only to minimize current losses from logistical disruptions but also to establish an institutional environment for rapid post-war recovery. The practical implementation of the developed recommendations will enhance national food security and strengthen the position of Ukrainian farmers in the international arena. Future scientific inquiries in this field should focus on developing mathematical models for predicting military and political risks within the context of European integration processes.*

Keywords: *agribusiness, commercial activity, risk management, management mechanism, martial law, post-war recovery, adaptation, supply chains, economic security, diversification, agricultural market, digitalization.*

Постановка проблеми Сучасний стан розвитку економіки України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що зумовлено поєднанням глобалізаційних процесів та критичних викликів воєнного стану. Агропромисловий комплекс, будучи фундаментом експортного потенціалу та гарантом національної та світової продовольчої безпеки, опинився в епіцентрі системної кризи. Традиційні підходи до управління комерційною діяльністю, що базувалися на відносно стабільних ринкових індикаторах, втратили свою ефективність у ситуації прямого руйнування виробничих активів, блокування морських логістичних шляхів та радикальної зміни кон'юнктури як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Зв'язок досліджуваної проблеми з науковими та практичними завданнями є стратегічним. З наукового погляду, розв'язання цієї проблеми



вимагає перегляду теоретико-методологічних засад менеджменту та розробки нових концепцій «резильєнтності» (життєздатності) агробізнесу. З практичного погляду, обґрунтування адаптивного механізму управління комерційними ризиками безпосередньо сприяє:

1. Підвищенню ефективності постачальницько-збутових операцій у період воєнної нестабільності.
2. Створенню надійної бази для повоєнного відновлення та подальшої євроінтеграції вітчизняного агросектору.
3. Оптимізації прийняття управлінських рішень щодо формування логістичних стратегій у регіональному розрізі.

Таким чином, розробка та впровадження ефективного механізму управління комерційними ризиками є не просто науковим завданням, а критичною необхідністю для забезпечення сталого розвитку підприємств агробізнесу та стабілізації економічного потенціалу України у поствоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади управління комерційною діяльністю в аграрній сфері перебувають у центрі уваги багатьох учених. Для підвищення аналітичності огляду наявні публікації за 2021-2025 роки можна систематизувати за чотирма ключовими тематичними напрямками.

1. Ризик-менеджмент та фінансова стійкість. Фундаментальні питання сутності підприємницьких ризиків та формування систем управління ними на рівні господарюючих суб'єктів розкриті у працях О. Вараксіної та А. Кругової, а також у концептуальних підходах І. О. Горго. Питання фінансової безпеки через призму ризик-менеджменту в агробізнесі детально досліджують В. В. Галанець, А. В. Колодій та І. В. Колодій. Особливу увагу механізмам функціонування аграрних підприємств у контексті підприємницької діяльності приділяють Є. С. Гриб та Ю. Е. Губені.



2. Логістика та регіональний аспект розвитку. Проблематика чинників нестійкості в аграрному секторі, що безпосередньо впливають на комерційний успіх, висвітлена у роботах Б. С. Гузара та І. А. Кисельова. Аналіз сталого розвитку та ефективності логістичних операцій, зокрема на регіональному рівні Львівщини, активно проводиться у межах наукових шкіл профільних кафедр, що дозволяє враховувати територіальні особливості агробізнесу.

3. Резильєнтність та антикризове управління в умовах війни. Найбільш актуальний блок досліджень присвячений здатності бізнесу до відновлення. Н. Б. Зеліско розглядає резильєнтність як інструмент економічного відновлення. Специфіку ризиків саме в умовах воєнного стану та системних криз аналізують Н. Райтер та Г. Мацьків, а також О. М. Яценко та О. О. Яценко, пропонуючи багаторівневі підходи до їх нівелювання. Питання стратегічного управління в умовах кризи та роль страхування піднімаються у працях А. І. Литвинова, Л. В. Мартинової та Е. В. Черnodубової, а також В. Я. Месель-Веселяка та М. М. Федорова.

4. Цифровізація та сучасні інструменти управління. Новим вектором досліджень є інтеграція ESG-ризиків та використання інформаційних технологій. В. Кифяк та Р. Дубінський обґрунтовують системний підхід до мінімізації ризиків у нестабільному середовищі. Сучасні вчені дедалі частіше наголошують, що використання ІТ-рішень для управління комерційними бізнес-процесами є об'єктивною умовою виживання підприємств у поточному десятилітті.

Попри значний теоретичний доробок, існуючі дослідження здебільшого пропонують статичні моделі управління, які ефективні лише у прогнозованому ринковому середовищі. На відміну від наявних підходів, у цій статті пропонуємо:

- ✓ динамічний адаптивний механізм (перехід від пасивного страхування ризиків до активної зміни бізнес-моделі у реальному часі);



- ✓ інтегровану систему методів (поєднання організаційних, інформаційних та інституційних інструментів спеціально для умов обмеженого доступу до експортної інфраструктури);
- ✓ нову методику оцінки (впровадження критерію «адаптивної стійкості», який дозволяє оцінити не лише поточний прибуток, а й здатність комерційної системи до швидкої трансформації в умовах воєнних загроз).

Таким чином, наукова новизна власного підходу полягає у розробці інструментарію, що дозволяє агропідприємствам функціонувати в умовах критичної невизначеності, заповнюючи прогалини у питаннях логістичного управління закупівлями та збутової політики в умовах війни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний масив наукових напрацювань у сфері аграрного менеджменту, стрімка зміна геополітичної та економічної ситуації в Україні виявила низку суттєвих прогалин у теорії та практиці управління агробізнесом. Аналіз існуючих підходів свідчить, що більшість стратегій ризик-менеджменту були розроблені для умов стабільного або прогнозованого ринкового середовища, що робить їх малоефективними перед обличчям деструктивних чинників повномасштабної війни.

Потенційний внесок автора у вирішення зазначених проблем полягає у формуванні комплексного адаптивного механізму, який дозволить інтегрувати превентивні заходи захисту від комерційних ризиків із інструментами стратегічного розвитку. Акцент буде зроблено на розробці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності постачальницько-збутових операцій, що є критично важливим як для поточного виживання підприємств, так і для їхньої успішної роботи в період повоєнного відновлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Актуальність обраного напрямку дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю



адаптації підприємств агробізнесу до екстремальних умов функціонування, де традиційні методи менеджменту виявляються недостатніми для нівелювання воєнних та інфраструктурних загроз. Важливість цієї теми для наукової галузі полягає у розвитку теорії ризик-менеджменту в умовах непередбачуваності, а для практики – у створенні дієвих інструментів виживання та відновлення аграрного сектору як ключової ланки економіки України.

Метою статті є теоретичне обґрунтування складників механізму управління комерційними ризиками та розробка науково-практичних рекомендацій щодо його адаптації до умов воєнного стану та стратегій повоєнного відновлення підприємств агробізнесу.

Сформульовані цілі дозволяють не лише глибше розкрити сутність управлінських процесів в агробізнесі, а й пропонують конкретні шляхи вирішення прикладних проблем, що мають критичне значення для економічної безпеки держави у поточному та майбутніх періодах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Центральним елементом забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах сучасних викликів є формування ефективного механізму управління комерційними ризиками. На основі проведеного дослідження встановлено, що цей механізм слід розглядати як інноваційну систему, що поєднує методи організаційного, інформаційного та інституційного характеру, спрямовані на стабілізацію постачальницько-збутових операцій [12, с. 72].

Комерційні ризики агробізнесу охоплюють загрози втрати прибутковості через коливання цін, зниження попиту, невиконання контрагентами зобов'язань або логістичні збої. В умовах України ключовими є нестабільність експорту, рейдерство, висока вартість ресурсів (паливо, добрива) та воєнні дії [14, с. 43]. Мінімізація передбачає диверсифікацію виробництва, страхування та розвиток переробки. Основні комерційні ризики агробізнесу нами подано на рис. 1.



Ефективна реалізація механізму управління комерційними ризиками вимагає застосування комплексного інструментарію, спрямованого на нейтралізацію загроз як у виробничій, так і в маркетинговій сферах [7]. Ключове місце серед них посідає диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту сільськогосподарських культур та розвиток власної переробки, що дозволяє підприємству знизити залежність від кон'юнктури окремих товарних ринків та підвищити додану вартість продукції [3, с.13]. Для стабілізації фінансових результатів та нівелювання цінових коливань вагоме значення має хеджування, зокрема активне використання форвардних контрактів, що гарантує фіксацію ціни реалізації ще до моменту збору врожаю.

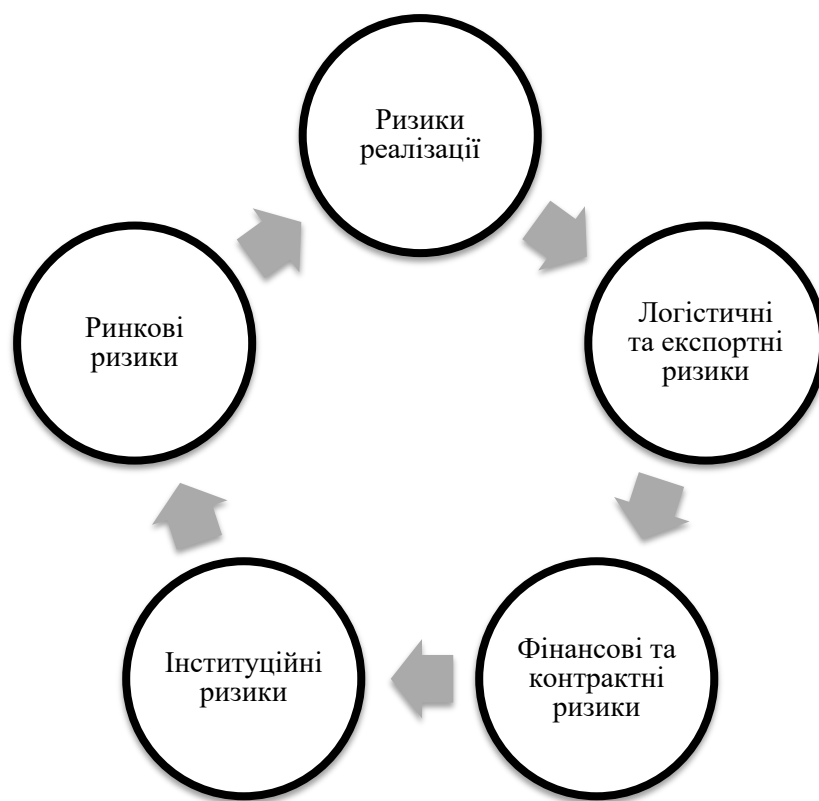


Рис. 1. Комерційні ризики агробізнесу

Джерело: власна розробка автора

Дана модель демонструє, що комерційні ризики не існують ізольовано, а утворюють замкнений ланцюг зворотного зв'язку. Будь-яка дестабілізація в



одному сегменті (наприклад, логістичному) неминуче спричиняє ланцюгову реакцію, що впливає на фінансові результати та ринкову стійкість підприємства, що підтверджує необхідність впровадження комплексного адаптивного механізму управління [1].

Важливою складовою системи безпеки залишається страхування, яке забезпечує захист посівів та готової продукції від форс-мажорних обставин, що набуває особливої гостроти в умовах підвищених безпекових ризиків [4]. Разом із тим, мінімізація технологічних ризиків досягається через систематичне технічне переоснащення та регулярний сервіс, що мінімізує збитки від виходу техніки з ладу під час критичних фаз польових робіт. Логіку взаємодії та ієрархію цих інструментів у загальній структурі адаптивного менеджменту наочно представлено на рис. 2.



Рис. 2. Складники інструментарію мінімізації комерційних ризиків підприємств агробізнесу

Джерело: власна розробка автора



Ефективність комерційної діяльності підприємств агробізнесу безпосередньо залежить від здатності менеджменту адаптуватися до мінливих умов макросередовища [2, с. 117]. Застосування системного підходу дозволило уточнити, що управління комерційною діяльністю в умовах війни трансформується із процесу простої реалізації продукції у складну систему превентивного реагування на загрози [8].

Структура запропонованого адаптивного механізму включає три базові блоки, зображені на рис. 3.

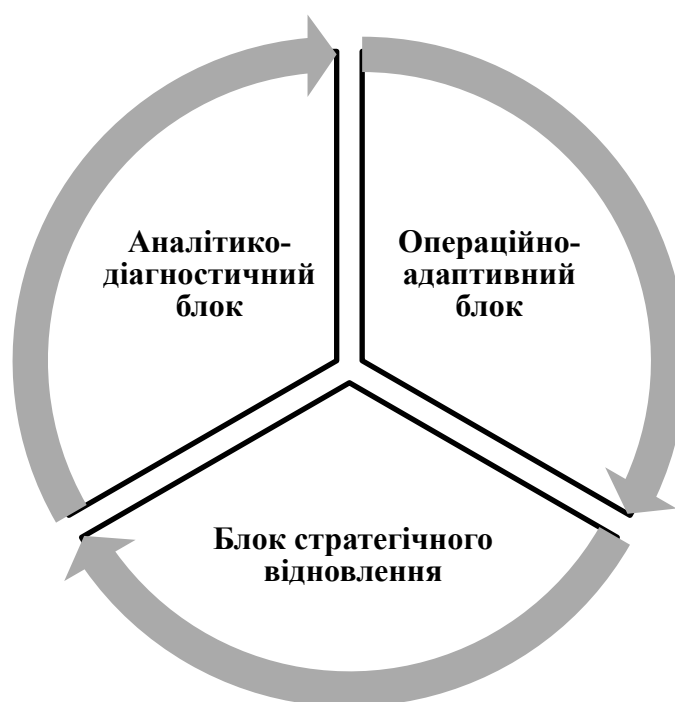


Рис. 3. Структура механізму управління комерційними ризиками

Джерело: власна розробка автора

Аналітико-діагностичний блок включає оцінку кон'юнктури товарного та ресурсного ринків, ідентифікація ризиків за допомогою економіко-статистичних методів та експертних оцінок. Операційно-адаптивний блок передбачає реалізацію гнучких логістичних стратегій та диверсифікація каналів збуту. Блок стратегічного відновлення охоплює впровадження



інноваційних технологій та інструментів державного регулювання для зміцнення конкурентних позицій у повоєнний період.

Дослідження комерційної діяльності підприємств агробізнесу Львівщини у 2022-2025 роках дозволило виявити критичну залежність між географічним розташуванням та рівнем логістичних ризиків. Застосування економіко-статистичних методів (аналіз рядів динаміки) показало, що через блокування традиційних морських шляхів, питома вага витрат на збут у структурі собівартості продукції зросла в середньому на 18-22%.

Аналіз діяльності підприємств регіону свідчить, що господарства, які впровадили стратегію диверсифікації постачальників матеріально-технічних ресурсів, змогли знизити ризик зупинки бізнес-процесів на 30% навіть за умов воєнної нестабільності.

Використовуючи статистико-економічні методи аналізу даних Департаменту агропромислового розвитку Львівської ОВА та річної звітності підприємств, було виявлено критичну зміну структури комерційних ризиків. Повномасштабна агресія зумовила перехід від традиційних ринкових ризиків до складних інфраструктурно-логістичних викликів (табл.1).

Таблиця 1

Діагностика впливу деструктивних чинників на показники комерційної діяльності підприємств агробізнесу

Чинник ризику	Об'єкт впливу	Наслідки для комерційної діяльності
Блокування портів	Збутова політика	Ріст логістичних витрат, затримка валютної виручки
Дефіцит ресурсів	Постачання матеріалів	Зростання собівартості, порушення графіків посівної
Валютні коливання	Фінансові результати	Зниження рентабельності експорту, ріст цін на імпортне насіння
Руйнування інфраструктури	Зберігання та переробка	Втрата товарних запасів, зниження якості продукції

Джерело: розроблено автором

Дослідження підтвердило робочу гіпотезу: підприємства, що використовують адаптивні методи управління (наприклад, переорієнтація на



сухопутні логістичні коридори ЄС), демонструють вищий рівень збутового потенціалу. Проте загальною проблемою для більшості сільськогосподарських підприємств залишається несформованість чіткої збутової політики, що негативно позначається на прибутковості [10].

Для того щоб наочно продемонструвати необхідність трансформації управлінських підходів у сучасних умовах, доцільно провести порівняльний аналіз класичних методів ризик-менеджменту та запропонованого адаптивного механізму. Це дозволить чітко виокремити концептуальні відмінності у стратегіях, інструментах та пріоритетах діяльності підприємств агробізнесу, які стають критично важливими в умовах воєнної нестабільності та підготовки до повоєнного відновлення. Систематизація цих розбіжностей, що відображає перехід від реактивного до проактивного управління, представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного механізмів управління ризиками

Параметр порівняння	Традиційний механізм	Адаптивний механізм (пропонований)
Методи аналізу	Ретроспективний аналіз звітів	Моніторинг ризиків у реальному часі (Big Data)
Логістична стратегія	Сталі канали збуту (морські порти)	Мультимодальні перевезення та «коридори солідарності»
Постачання ресурсів	Орієнтація на найнижчу ціну	Орієнтація на безпеку та гнучкість ланцюга поставок
Оцінка ефективності	Фінансові результати (прибуток)	Показники життєздатності та швидкість відновлення

Джерело: розроблено автором.

Практичне значення очікуваних результатів полягає у формуванні комплексної системи управління на регіональному рівні, яка б дозволила агробізнесу інтегруватися у європейський продовольчий простір. Для цього механізм управління комерційними ризиками має включати блок «Стратегічного проникнення», що передбачає:



- ✓ сертифікацію продукції за стандартами ЄС для нівелювання бар'єрів при виході на іноземні ринки.
- ✓ активне використання закордонного досвіду державного регулювання комерційної діяльності АПК.
- ✓ розвиток переробної ланки безпосередньо в агропідприємствах для підвищення доданої вартості та зниження ризиків псування сировини через логістичні затримки.

Для заповнення прогалин у системі менеджменту агропідприємств автором обґрунтовано необхідність використання інноваційних технологій в управлінні комерційними бізнес-процесами. Це передбачає:

- ✓ цифровізацію закупівель та збуту (використання платформ для моніторингу цін у режимі реального часу та пошуку альтернативних постачальників);
- ✓ логістичний бечмаркінг (вивчення закордонного досвіду та пошук еталонних систем управління логістичними ланцюгами для мінімізації витрат на транспортування до ринків країн ЄС);
- ✓ удосконалення методики оцінки (впровадження системи критеріїв, що оцінюють не лише фінансовий результат, а й швидкість реагування на комерційні ризики).

Практична реалізація запропонованого механізму дозволить поліпшити взаємодію всіх ланок продуктових ланцюгів та приймати обґрунтовані рішення щодо експансії на європейські продовольчі ринки. Результати аналізу залежності між якістю управління та результатами діяльності підтверджують, що інвестиції в адаптивний менеджмент є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності агробізнесу в сучасних економічних умовах.

Висновки. У межах проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання, що дозволило сформулювати цілісне



уявлення про архітектуру механізму управління комерційними ризиками підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану. В умовах війни управління комерційною діяльністю перестає бути суто операційною функцією і стає стратегічним інструментом забезпечення життєздатності. Ключовими деструктивними чинниками є не лише ринкова кон'юнктура, а й критичні логістичні розриви та руйнування виробничо-складської інфраструктури.

Усі завдання, визначені на початку дослідження, були реалізовані: від аналізу теоретичних засад до розробки прикладних рекомендацій для підприємств регіонального рівня (зокрема Львівщини). Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що лише гнучкий, адаптивний підхід до менеджменту дозволяє нівелювати загрози та готувати підґрунтя для повоєнного відновлення.

Для практичного впровадження рекомендовано активізувати використання інструментів цифрової трансформації бізнес-процесів та розвивати логістичний бечмаркінг. Подальшого вивчення потребують питання розробки математичних моделей оцінки воєнних ризиків для залучення міжнародного інвестиційного страхування в агросектор.

Список використаних джерел

1. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Галанець В. В., Колодій А. В., Колодій І. В. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 78. С. 117–121.
3. Гузар Б. С., Кисельов І. А. Ризики і чинники нестійкості в аграрному секторі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Вип. 107. Ч. 2. С. 12–21.



4. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 44–57.
5. Гриб Є. С. Механізм управління ризиками при функціонуванні підприємств аграрної сфери. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 71–75.
6. Губені Ю. Е. Підприємництво : навч. посіб. Львів : Укр. технології, 2012. 572 с.
7. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. *Агробізнес сьогодні*. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html> (дата звернення: 21.11.2025).
8. Євтушенко Г. В. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).
9. Зеліско Н. Б. Антикризова стратегія та резильєнтність бізнесу: підприємництво й бізнес-технології як інструменти економічного відновлення. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 27. № 106. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10609>.
10. Кифяк В., Дубінський Р. Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків в агробізнесі в умовах нестабільного ринкового середовища. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. 2024. № 2. С. 22–26.
11. Литвинов А. І. Управління ризиками та страхування в системі відтворення і сталого розвитку сільськогосподарського підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. № 4 (20). С. 159–164.



12. Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 69–72.
13. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.
14. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>.
15. Яценко О. М., Яценко О. О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 153–158.