

**Петренко Наталія Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва*

**Petrenko Nataliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0002-2867-6059*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10440

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

## MANAGEMENT OF PROJECT RISKS IN AGRIBUSINESS IN CONDITIONS OF THE MARTIAL LAW

**Анотація.** Вступ. Аграрний бізнес України наразі знаходиться в кризових умовах і діяльність підприємств, які в ньому працюють, пов'язана з високим ступенем ризику. Тому, розробка ефективних заходів управління є нагальним питанням, яке потребує інноваційних ідей та умінь управляти проєктними ризиками. Нестабільне економічне середовище посилює ризики та сприяє невизначеності прийняття управлінських рішень. Дослідження кризових умови економіки країни та аналіз діяльності підприємницьких структур у сфері аграрного бізнесу дали змогу виявити проблему у питаннях досконалості використовуваних методик оцінювання ризиків. З огляду на вказане, виникає потреба у спрощених методах оцінки ризику під час ухвалення управлінських рішень у сфері агробізнесу.

Мета дослідження полягає в аналізі питання управління проєктними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи. Теоретичну базу дослідження становлять концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та аграрного бізнесу, а також власні дослідження автора. Застосовувалися методи узагальнення результатів дослідження, порівняння, аналізу і синтезу, класифікації, статистичного аналізу, зокрема: структурно-системний метод використовувався при вивченні питання щодо реалій та умов діяльності підприємств сфери агробізнесу; аналітичний метод – для формалізації результатів дослідження; графічний метод – для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

Результати. У статті проаналізовано питання управління проєктними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану. З'ясовано, що в управлінні ризиками необхідно використовувати системний підхід, заснований на взаємозв'язку та інтеграції різних елементів і компонентів системи менеджменту. Визначено та детально проаналізовано ключові види ризику, які мають вагомий вплив на управління проєктами у процесі побудови ефективної системи менеджменту. На основі проведеного дослідження розроблено методику прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки основних видів ризику в умовах невизначеності.

Перспективи. Для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу та максимізації вигоди для всіх зацікавлених сторін, необхідно продовжувати дослідження управління ризиками та їх впливу на ефективність проєктів, аналізувати проєктні ризики в умовах невизначеності, тощо. Проведені дослідження зможуть стати основою для ухвалення обґрунтованих рішень з розробки інноваційних стратегій управління, що враховують нестабільність економічних умов та кризовий стан економіки країни.

**Ключові слова:** менеджмент, проєкт, ризик, криза, агробізнес.

**Summary.** Introduction. Ukraine's agricultural business is currently experiencing a crisis, and the activities of the companies operating in this sector are associated with a high degree of risk. Therefore, development of effective crisis management measures is an urgent issue that requires innovative ideas and the ability to manage project risks. The unstable economic

environment increases risks and contributes to uncertainty in managerial decision-making. The study of the crisis conditions of the country's economy and the analysis of the activities of entrepreneurial structures in the field of agricultural business have revealed a problem in terms of the perfection of the risk assessment methods being used. Considering the foregoing, there is a need for simplified methods of risk assessment when making managerial decisions in the field of agribusiness.

*Purpose.* The purpose of the study is to analyse the issue of project risk management in agribusiness in the conditions of martial law.

*Materials and methods.* The theoretical basis of the study is represented by the concepts, provisions, developments and conclusions of domestic and foreign researchers in the field of management and agricultural business, as well as the author's own research. The methods of generalisation of research results, comparison, analysis and synthesis, classification, statistical analysis were used, in particular: the structural and systemic method – was used to study the realities and conditions of agribusiness enterprises; the analytical method – was used to formalise the research results; the graphical method – was used for clarity of comparison and interpretation of the research results.

*Results.* The article analyses the issues of project risk management in agribusiness in the conditions of martial law. It is found that risk management should use a systematic approach based on the interconnection and integration of various elements and components of the management system. The key types of risk that have a significant impact on project management in the process of building an effective management system have been identified and thoroughly analysed. On the basis of the study, a methodology for making managerial decisions in the field of agribusiness based on the assessment of the main types of risk under conditions of uncertainty has been developed.

*Discussion.* To ensure the sustainable development of agricultural business and maximise benefits for all stakeholders, it is necessary to continue research in the field of economic risks and their impact on project performance, analyse project risks under conditions of uncertainty, etc. The conducted researches can become the basis for making substantiated decisions on the development of innovative management strategies that take into account the instability of economic conditions and the crisis state of the country's economy.

**Key words:** management, project, risk, crisis, agribusiness.

**Постановка проблеми.** Аграрна сфера є однією з важливих галузей економіки України. Але аграрний бізнес, починаючи з 2022 року по даний час, переживає не найкращі часи, що пов'язано з воєнним вторгненням росії на територію України. Розробка ефективних заходів управління у сфері аграрного бізнесу є складним завданням, яке пов'язане з ризиками. «Процес управління проектами з плином часу набуває кардинальних змін. Будь-які зовнішні чинники у світі спонукають до впровадження змін задля того, щоб протистояти все новим і новим викликам» [9, с. 390]. Ризики — невід'ємна частина процесу розробки та реалізації проектного менеджменту. Нестабільність умов зовнішнього та внутрішнього середовища посилюють ризики та невизначеність прийняття управлінських рішень щодо планування показників ефективності, пов'язаних з вирощуванням сільськогосподарської продукції її переробкою та реалізацією. Вивчаючи досвід використання підприємствами аграрного бізнесу України методики ризик-менеджменту, можна спостерігати факт того, що лише незначний відсоток підприємств застосовує методику оцінки ризику при прийнятті управлінських рішень, зокрема як для виробництва нової продукції, так і у своїй поточній діяльності. Однак, проблема полягає не тільки в навчанні аграріїв ризик-менеджменту, а й у питанні досконалості методик оцінювання ризику, які є складними, оскільки розглядають ризик крізь призму причин його виникнення. З огляду на вказане, виникає потреба у спрощених методах оцінки ризику під час ухвалення управлінських рішень у сфері агробізнесу.

Недостатність теоретичного та практичного опрацювання проблем стосовно специфіки управління проектними ризиками в агробізнесі й складні сучасні економічні умови господарювання, окреслені умовами воєнного стану в Україні, наразі є особливо актуальним питанням, яке потребує ґрунтовних досліджень та пошуку інноваційних підходів до його вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління проектними ризиками вивчали багато українських та зарубіжних дослідників. Так, Черчик Л. зазначає, що в умовах сьогодення «актуалізується завдання формування навиків з ідентифікації, підготовки та реалізації рішень щодо ефективного використання ресурсів, опанування світового досвіду щодо обґрунтування, розробки та впровадження проектів [1, с. 4]. Горбаченко С. вважає, що «В умовах конкурентної економіки підприємницький успіх може формуватися тільки під впливом новизни, яка створюється під час реалізації проектів. В той же час виконання проектів супроводжується значними складнощами, які виникають із самої сутності проектів, таких як обмежений час, невизначеність, відносна унікальність тощо» [2, с. 5]. «У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних проектів, тобто визначають цілі, а потім робиться спроба досягти їх з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами

стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності» — зазначає Микитюк П. [3, с. 5]. В.Трілленберг управління проектами розглядає як сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети проектною діяльністю [4, с. 47]. Дослідник Л.Кобиляцький вважає, що управління проектами це діяльність, яка спрямована на реалізацію певного задуму з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів [5, с. 26]. Автори О.Данченко та В.Занора зазначають, що «Проблема впливу різних негативних чинників, зокрема й ризиків, завжди актуальна в управлінні проектами» [6, с. 7]. Т.Кендрік вважає, що ризиком у проектах може бути практично будь-яка невизначена подія, пов'язана з роботою [7, с. 19]. Мушнікова С. зазначає, що ризик-орієнтоване мислення дозволяє підприємствам чітко розуміти, які чинники можуть вплинути на їхній успіх, і розробляти ефективні стратегії для їхнього управління [8, с. 94]. Лірко Т. вважає, що «кожний вид бізнесу має свої унікальні ризики. Важливо провести ретельне дослідження та розробити стратегію, яка допоможе їх мінімізувати» [9, с. 387]. Ларсон Е. та Грей К. вважають, що виконання проектних робіт є однією з головних відмінностей проектною діяльністю від традиційних виробничих чи бізнес-процесів, для яких характерними є невизначена тривалість та циклічність, тобто повторюваність певних елементів процесу [10, с. 128]. Дослідники Дудник О. та Полякова О. стверджують, що «управління проектами ґрунтується на стандартних проектних методологіях, проте проекти різних галузей мають свої особливості щодо життєвого циклу, підходів до формування проектних команд, побудови архітектури всієї системи та її оточення» [11, с. 61].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Концепції, теоретичні положення та практичні рекомендації, висвітлені у працях вищезазначених авторів, посідають чільне місце у вирішенні проблем щодо ефективної реалізації процесів ризик-менеджменту. Однак, питання щодо менеджменту проектних ризиків в агробізнесі за умов дії воєнного стану в Україні є актуальним, що обумовлює тематику статті, формує її мету та завдання.

**Мета дослідження** полягає в аналізі питання управління проектними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану.

Зважаючи на мету, ключовим **завданням** дослідження є розробка методик прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки основних видів ризику в умовах невизначеності.

**Матеріали і методи.** Теоретичну базу дослідження становлять концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та аграрного бізнесу, а також власні дослідження автора. Застосовувалися методи узагальнення результатів дослідження, порівнян-

ня, аналізу і синтезу, класифікації, статистичного аналізу, зокрема: структурно-системний метод використовувався при вивченні питання щодо реалій та умов діяльності підприємств сфери агробізнесу; аналітичний метод — для формалізації результатів дослідження; графічний метод — для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для будь-яких видів підприємницької діяльності завжди характерна присутність ризиків і невизначеності. Для сільськогосподарських підприємств, які більшістю формують сферу агробізнесу, основною метою управління ризиками є одержання максимального прибутку, частина якого буде спрямована до резервних фондів для подолання ризикових ситуацій і забезпечення безперервності та ефективності виробничої діяльності.

В сучасних реаліях української економіки, яка обтяжена воєнним станом, підприємства, які працюють у сфері агробізнесу, змушені активно доєднувати до своєї системи управління елементи кризового ризик-менеджменту. При цьому дедалі більше виникає затребуваність у доступних до розуміння універсальних методах оцінки ризику, використання яких можливе у сфері агробізнесу.

Нестабільна ситуація в економіці країни та функціонування підприємств у кризових умовах створили прецедент для переходу від традиційних форм управління ризиками до проектних.

Реалізація процесу управління проектами нерозривно пов'язана з новими видами діяльності, які обтяжені великою кількістю ризиків, основними з яких є: зовнішньо- і внутрішньо- економічні ризики, непрофесійна інвестиційна політика, нераціональна структура інвестиційних потоків, несвоєчасний вихід проекту на розрахункову потужність, проблеми виробничо-технологічного характеру, зміна пріоритетних напрямів розвитку підприємств, тощо.

У управлінні ризиками необхідно використовувати системний підхід, заснований на взаємозв'язку та інтеграції різних елементів і компонентів системи менеджменту. Системний підхід виражається у:

- забезпеченні безпеки політичних, соціальних, фінансових та економічних процесів;
- розробці заходів з управління ризиками на всіх етапах діяльності підприємства — від етапу вироблення продукції до її реалізації;
- підвищенні безпеки завдяки використанню обмеженого обсягу ресурсів;
- розробці власної стратегії і тактики діяльності у кризових умовах.

Виходячи з вивчення різних підходів до управління ризиками, нами пропонується методика прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки чотирьох основних видів ризику:

- ризик зміни показника конкурентоспроможності продукції;

- ризик зміни попиту на продукцію залежно девальвації попиту за попередній період;
- ризик пов'язаний з девіацією фінансового стану підприємства;
- ризик, пов'язаний зі зміною платоспроможності споживачів продукції.

Розглянемо детально кожен з критеріїв проектних ризиків за умови використання методики прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу:

1. *Ризик зміни показника конкурентоспроможності продукції* ( $R_1$ ). Для визначення критеріального показника ризику конкурентоспроможності продукції необхідно провести порівняльну оцінку основних характеристик продукту, наприклад нового сорту ячменю з аналогічними вже існуючими сортами. Оцінка ідеального сорту складається, виходячи з найкращих показників розглянутих сортів. Оцінка критеріальної важливості кожного сорту визначається за формулою:

$$C_{ia} = X * \frac{100}{e_i}, \quad (1)$$

де  $e_i$  — це найкращий критерій із визначених альтернатив;  $x_1, x_2, x_3, x_4 \dots x_i$  — критерії аналізованих сортів.

При цьому найкращі критерії з визначених альтернатив можуть не відповідати критеріям, узятим за еталон, отже, визначається коефіцієнт похибки:

$$K_c = \frac{e_i}{y_i}, \quad (2)$$

Зважаючи на коефіцієнт похибки за кожним критерієм з розглянутих сортів, оцінка ідеального сорту визначатиметься за формулою:

$$A_{iv} = R_{pc} * K_c * d_i, \quad (3)$$

де  $d_i$  — важливість критерію для споживача;  $y_1, y_2, y_3, y_4, \dots y_i$  — еталонні показники.

У зв'язку з тим, що критеріальні показники продукції можуть змінюватися протягом року (рис. 1), то функція зміни цієї величини зажною споживчою властивістю нового сорту визначатиметься виходячи з його функціональної залежності в максимальних (а) та мінімальних параметрів (б), а комплексний показник зажною альтернативою визначатиметься за формулою:

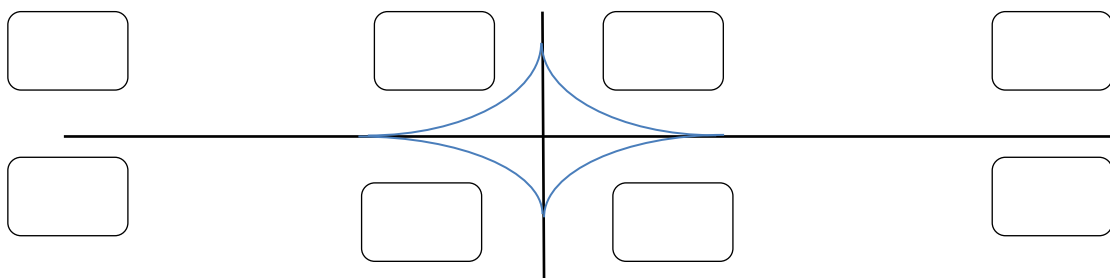


Рис. 1. Послідовність критеріальної оцінки показників продукції на основі максимальних та мінімальних параметрів

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

$$R_1 = \sum_{n=1}^n \left( \int_a^b N_{si} ds + \int_a^b N_{sj} ds \right), \quad (4)$$

де  $N_{si}$  — рівняння зміни критерію, що розглядається, зажною альтернативою;  $N_{sj}$  — рівняння зміни наступного критерію зажною альтернативою.

2. *Ризик зміни попиту на продукцію залежно девальвації попиту за попередній період* ( $R_2$ ). На підставі звітних даних обраховуємо прибуток, що визначає попит на продукцію протягом попереднього розрахункового періоду (місяць, рік, квартал...). Згідно розрахованих показників будуємо лінію тренду.

Далі, знаходимо кількість показників, які нижчі за показники значення лінії тренду. За цими показниками будуємо лінію тренду і визначаємо регресійне рівняння зміни показників попиту, які є нижчими за показники лінії тренду. Встановлюємо визначені інтеграли від регресійних рівнянь зміни показників попиту.

Комплексний показник оцінки значимості зажною альтернативою визначатиметься за формулою:

$$C_i = 0,5 * (T_1 * T_2 + T_2 * T_3 + T_3 * T_4 + T_4 * T_1). \quad (5)$$

При цьому оцінка ризику від зниження конкурентоспроможності продукції обчислюватиметься за формулою:

$$R_1 = \frac{E_{pdr_i}}{E_{pdr_n}}. \quad (6)$$

Розраховуємо інтегральні значення від регресійних рівнянь зміни показників попиту та показників попиту, нижчих за показники значення лінії тренду.

$$E_{pdr} = \int_a^b N_{si(x)} dx, \quad (7)$$

$$E_{pdro} = \int_a^b N_{si(y)} dy, \quad (8)$$

Співвідношення отриманих показників з урахуванням коефіцієнта детермінації може бути використане при оцінці ризику зміни попиту і представлене формулою:

$$R_2 = \frac{E_{pdr} * D_{cv}}{E_{pdro}}, \quad (9)$$

де  $E_{pdr}$  — кількість показників, менших за показники лінії тренду;  $E_{pdro}$  — загальна кількість

показників на лінії тренду;  $D_{cv}$  — зведений коефіцієнт детермінації зміни показників попиту за розрахунковий період.

$$D_{cv} = 1 + (1 - D_c), \quad (10)$$

де  $D_c$  — коефіцієнт детермінації зміни показників попиту за розрахунковий період.

Як лінію тренда варто використовувати лінійну залежність.

3. Ризик пов'язаний з девіацією фінансового стану підприємства ( $R_3$ ). Розглянемо зміну показника прибутку протягом попереднього періоду і визначимо тангенс кута нахилу лінії тренду. За розрахунковий попередній період може прийматися декада, міс., квартал, рік, при цьому для побудови лінії тренду інтервалів повинно бути не менше 7.

$$\tan y = \frac{p_1}{p_2}, \quad (11)$$

де  $p_1$  — визначений період, прирівнюється до періодичної одиниці (тобто інтервал 1 день, 1 місяць, 1 квартал, 1 рік);  $p_2$  — визначена вартість (якщо 1000000 грн = 1 млн. грн, якщо 1000 грн = 1 тис. грн тощо).

Визначивши значення  $\tan y$  можна розрахувати передбачуваний прибуток:

$$p_{1n} = \tan y * p_2. \quad (12)$$

Якщо діапазон розриву між  $p_1$  та  $p_2$  незначний, тобто між показниками фінансової активності він менший, ніж між показниками на лінії тренду в розрізі інтервалів періоду, який аналізується, то визначаємо середнє арифметичне значення цих показників, якщо діапазон великий — проводимо його розрахунок на основі медіанної величини (рис. 2).

$$F_a = \frac{F_{a1} + F_{a2} + \dots + F_{ai}}{n}, \quad (13)$$

Отже, оцінка ризику пов'язаного з девіацією фінансового стану підприємства визначатиметься за формулою:

$$R_3 = \frac{F_a}{P_{1n}}. \quad (14)$$

4. Ризик, пов'язаний зі зміною платоспроможності споживачів продукції ( $R_4$ ). При здійсненні оцінки ризику, пов'язаного зі зміною платоспроможності споживачів продукції спочатку необхідно побудувати лінію тренда за звітними показниками попереднього періоду. Потім слід визначити критеріальний показник для даного ризику (визначаємо як відношення середнього арифметичного значення показників, нижчих за показники лінії тренду, до загальних показників на лінії тренду).

$$B_i = \frac{H_i}{H_{io}}, \quad (15)$$

де  $B_i$  — індикаторний показник;  $H_i$  — кількість показників, менших за показники лінії тренду;  $H_{io}$  — загальна кількість показників на лінії тренду.

Отримані показники слід порівняти з індикаторними показниками в табл. 1.

На основі проведених аналітичних та порівняльних розрахунків, нами встановлено, що максимально коректним показником має бути значення коефіцієнта 0,3. У випадку якщо розрахований показник є більшим — реалізація продукту є неприбутковою.

Враховуючи проведений аналіз, варто зазначити, що усі раніше отримані оцінки необхідно розглядати комплексно, беручи до уваги різні сценарії, які відображені в групі ризику.

Використовуючи методику прийняття управлінських рішень та беручи до уваги дані табл. 1, можна сформулювати комплексну оцінку кожного

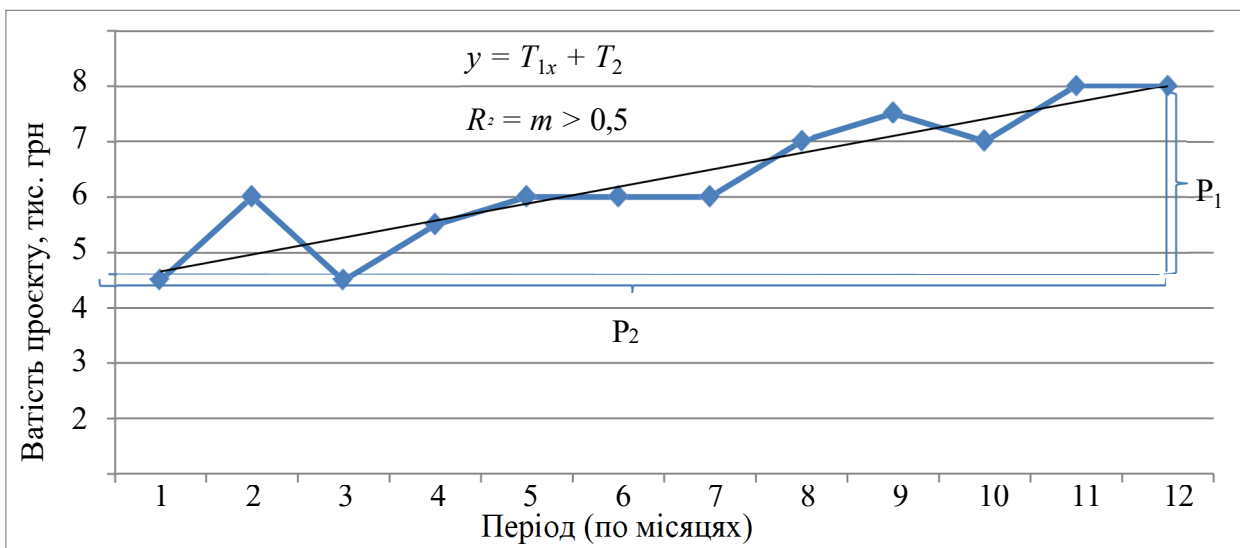


Рис. 2. Оцінка ризику пов'язаного з девіацією фінансового стану підприємства, (розраховано за один рік)  
 Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 1

**Аналіз оціночних показників проектних ризиків**

Показник	R1 > 0,3 R2 > 0,3	0,3 > R1 > 0,1 0,3 > R2 > 0,1	R1 = 0,1 R2 = 0,1	0,1 > R1 > 0 0,1 > R2 > 0
R3 > 0,3 R4 > 0,3	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
0,3 > R3 > 0,1 0,3 > R4 > 0,1	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
R3 = 0,1 R4 = 0,1	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
0,1 > R3 > 0 0,1 > R4 > 0	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

**Критеріальні показники оцінки ризику, пов'язаного зі зміною платоспроможності споживачів продукції**

Критерій	Більше 0,5	0,5–0,4	0,41–0,3	0,29–0,2	0,19–0,1	0,09–0,05	0,05–0,00
Оцінка ризику	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	0,05	0,02

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

з критеріїв проектних ризиків з урахуванням пріоритету (табл. 2) за формулою:

$$R = \frac{\gamma_1 R_1 + \gamma_2 R_2 + \gamma_3 R_3 + \gamma_4 R_4}{4}, \quad (16)$$

де,  $\gamma$  — ризик-пріоритет.

Одними з головних завдань підприємств, які працюють у сфері агробізнесу є: зниження ступеня ризику для здійснення поточної діяльності; реалізація нової продукції; мінімізація відхилень від цільових установок, пов'язаних із ринковими умовами невизначеності. На наш погляд, розв'язувати зазначені завдання необхідно, виходячи з комплексного підходу до оцінки ризику з урахуванням умов проектних ризиків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах кризових викликів сьогодення, обумовлених воєнним станом в Україні, підприємства, які працюють у сфері агробізнесу змагаються між собою за ринкову частку та споживачів. Це може призвести до зниження цін на агропромислову продукцію та зменшити прибутковість вже запланованих проектних рішень, які реалізуються. Тому, менедж-

мент аграрних підприємств та їх проектні команди повинні проводити аналіз конкурентного середовища і розробляти інноваційні стратегії управління проектними ризиками в умовах воєнного стану.

Запропонована методика прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки чотирьох основних видів ризику дасть змогу виявити можливі перешкоди при просуванні нового продукту на ринок і захистити підприємство від зайвих непередбачуваних витрат.

Аграрна сфера та підприємницькі структури, які працюють у ній, продовжують залишатися важливим компонентом економічної системи України. Для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу та максимізації вигоди для всіх зацікавлених сторін, необхідно продовжувати дослідження в галузі економічних ризиків та їх впливу на ефективність проектів, аналізувати проектні ризики в умовах невизначеності, тощо. Ці дослідження зможуть стати основою для ухвалення обґрунтованих рішень з розробки інноваційних стратегій управління, що враховують нестабільність економічних умов та кризовий стан економіки країни.

### Література

1. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 186 с.
2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент. Одеса : НУ «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
3. Микитюк П. П. Управління проектами. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.
4. Трілінберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 94 с.
5. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
6. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. К. : МАУП, 2002. 200 с.
7. Kendrick T. PMP Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. 2nd ed. Washington: Amacom Books, 2009. 360 p.
8. Мушнікова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційної системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
9. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес-інформ*. 2024. № 1. С. 383–391.
10. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 659 p.
11. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проектному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1(69). С. 60–67.

### References

1. Cherchyk, L. M. (2022). Proektnyi menedzhment. Teoretychnyi kurs [Project management. Theoretical course]. Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
2. Horbachenko, S. A. (2020). Proektnyi menedzhment [Project management]. Odesa: NU “Odeska yurydychna akademiia” [in Ukrainian].
3. Mykytiuk, P. P. (2014). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
4. Trillinberh, V. (2002). Proektnyi menedzhment [Project management]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
5. Danchenko, O. B., & Zanora, V. O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. [in Ukrainian].
6. Kobyliatskyi, L. S. (2002) Upravlinnia proektamy [Management of projects]. K.: MAUP [in Ukrainian].
7. Kendrick, T. (2009). PMP Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. 2nd ed. Washington: Amacom Books.
8. Mushnykova, S. A. (2019). Ryzyk-oriientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinoi systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as a basic basis for an innovative system of enterprise development security management]. *Ekonomichnyi visnyk*. Vol. 4. pp. 93–101 [in Ukrainian].
9. Lirko, T. V. (2024). Intehratsiia ryzyk-oriientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integrating risk-based project management into modern business models]. *Biznes-inform*. Vol. 1. pp. 383–391 [in Ukrainian].
10. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
11. Dudnyk, O. V., & Poliakova, O. M. (2023). Suchasni tendentsii ta pidkhody v proiektnomu upravlinni [Modern trends and approaches in project management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. Serii: Ekonomichni nauky. Vol. 1(69). pp. 60–67 [in Ukrainian].