

УДК 334.72

JEL Q1, R1, P25

DOI 10.32782/2786-8273/2024-5-27

Яценко О.М.

кандидат економічних наук,
менеджер з фінансового контролю,
ТОВ «ВІЛЛЕ ФОРТЕ Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

Oleksandr Iatsenko
LLC «VILLE FORTE UKRAINE»

Яценко О.О.

PhD,
фізична особа-підприємець,
ТОВ «ВІЛЛЕ ФОРТЕ Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-6968>

Olena Iatsenko
LLC «VILLE FORTE UKRAINE»

БАГАТОРІВНЕВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

A MULTI-LEVEL APPROACH TO AGRIBUSINESS RISK MANAGEMENT IN TIMES OF WAR

Анотація. Корпорації не можуть існувати відособлено та незалежно від зовнішніх чинників. В свою чергу, глобалізаційні процеси призводять до масштабування та уніфікації цих чинників, змінюють фокус фірм на оцінку та управління ризиками в багаторівневому аспекті. В статті розглянуто основні групи ризиків з якими зустрічаються агропідприємства в процесі свого функціонування. Виокремлено відповідно до масштабу охоплення та сфери виникнення рівні оцінки та управління ризиками, а також їхні методи та виміри. Оцінено роль України на глобальному ринку агропродовольства. Виділено ризики з якими стикається вітчизняний агробізнес у період повномасштабної російської агресії. Представлено ключові інструменти ефективного управління ризиками. Надано пропозицію щодо післявоєнної стратегії розвитку сільськогосподарського комплексу.

Ключові слова: агробізнес, ризики, управління ризиками, логістика, агропродовольчий сектор України, експорт агропродукції, стратегії компаній.

Abstract. Introduction. Risk is an inherent part of entrepreneurial activity. The agricultural sector has a higher level of risk than other business sectors. The risks faced by agricultural entrepreneurs increased significantly during the war. In a challenging economic and security environment, the ability of agricultural enterprises to maintain market competitiveness and grow depends on their ability to identify and effectively manage operational risks. Understanding the nature and extent of potential risks helps agricultural entrepreneurs to take preventive measures or minimize the impact and consequences of these risks. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate a multi-level approach to risk assessment for the successful functioning of agribusiness both in war and post-war conditions. **Methods.** The paper uses the theoretical method based on the analysis of theories and concepts; the statistical method, which includes processing statistical data and drawing conclusions; and the analytical method, which is used to analyze complex problems and identify patterns. **Results.** In the course of its activities, agribusiness faces a number of economic, environmental, geopolitical, social and technological risks, which can be divided into corporate, national, interstate and global levels according to the scope and area of occurrence. Given that agribusiness is the most risky of all business activities, the military actions on the territory of Ukraine have led to the operation of business in conditions of total uncertainty. Of course, Ukraine's role in the global agri-food market and in ensuring food security is difficult to assess. And even despite the full-scale Russian military aggression, blocking of seaports, blocking of the border by Polish farmers, destruction of infrastructure and supply chains, mining of agricultural land, etc., the domestic agribusiness managed to meet both domestic and global demand for agricultural products. Agriholdings owe their success to effective risk management, which includes a multi-level approach to risk assessment, allowing them to formulate successful strategies for their operation and development. **Conclusion.** Agribusiness is one of the most risky types of entrepreneurial activity. Russia's full-scale military aggression has forced domestic agricultural enterprises to operate in conditions of total uncertainty. However, despite this, most agricultural holdings managed not only to avoid bankruptcy but also to increase exports of agri-food products. Undoubtedly, agribusinesses owe this position to effective risk management and successful strategies. A key feature of this success is a multi-level approach to risk assessment (not only at the corporate and national level, but also at the international and global levels).

Keywords: agribusiness, risks, risk management, logistics, agri-food sector of Ukraine, export of agricultural products, company strategies.

Постановка проблеми. Ризик є невід'ємним аспектом підприємництва та визначальною характеристикою ринкової економіки, тісно пов'язаний із

здійсненням господарської діяльності та прийняттям бізнес-рішень. Це невідмінний елемент, який супроводжує динамічний прогрес соціально-економічних

зусиль. Зовнішні умови невизначеності та нестабільності зростають через різні фактори, такі як міжнародні відносини, розширення інформаційного простору та глобалізація економіки. Ці фактори мають значний вплив на сектор аграрного підприємництва. Рівень ризику в аграрному секторі вищий порівняно з іншими секторами бізнесу. Ризики, з якими стикаються аграрні підприємці, значно зросли під час війни. У складних умовах економіки та безпеки збереження конкурентоспроможності аграрних компаній на ринку та їх спроможність розвиватися залежить від їх здатності визначати та ефективно управляти бізнес-ризиками. Розуміння природи та масштабів потенційних ризиків дозволяє аграріям-підприємцям вживати превентивних заходів або мінімізувати вплив і наслідки цих ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ризиків пов'язаних з агробізнесом займалися І. Артимонов, Г. Євтушенко, Н. Тимків, А. Шешеня, В. Жмуденко, О. Кіпрєєва, Н. Кириченко, Л. Алещенко, Т. Мірзоева та О. Томашевська, О. Рудич та інші видатні вчені.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування багаторівневого підходу до оцінки ризиків задля успішного функціонування агробізнесу як в умовах війни, так і в після військовий стан.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під ризиками розуміють усвідомлену імовірність настання небезпеки та наслідків, які вона з собою несе (втрати частки ринку, репутації, ресурсів, збитки тощо) [1]. Всесвітній економічний форум класифікує глобальні ризики (за масштабами охоплення) за такими групами: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні, технологічні. Однак ці групи ризиків мають свій прояв не лише на глобальному рівні, а й на міждержавному, національному та корпоративному (рис. 1).

Виокремлення зазначених рівнів доцільне як з точки зору масштабів діяльності суб'єктів господарювання, так і з точки зору рівня охоплення ризиків. Так, до екологічних ризиків, які вважають особливо

актуальними протягом 2024–2034 р. відносяться: втрата біорізноманіття, руйнування екосистеми, екоцид, природні катастрофи, критичні зміни в системах Землі, глобальне потепління. Серед найбільш вірогідних соціальних ризиків виокремлюють: поляризацію суспільства, поглиблення суспільних і політичних розбіжностей, розбіжностей в питаннях громадського здоров'я та соціальної справедливості, заворушення, насильницькі протести, тероризм, посилення пропаганди та цензури тощо. До актуальних економічних ризиків глобального масштабу відносять: економічне навантаження на людей з низьким і середнім рівнем доходу, інфляція, економічний спад, боргові кризи, особливо для малих та середніх підприємств і країн з великою заборгованістю, до того ж плінність кадрів та цифровий розрив поглиблюють нерівність між розвиненими країнами та тими, що розвиваються. До геополітичних ризиків відносять: геополітичну напруженість, міждержавні збройні конфлікти, використання штучного інтелекту для підривної діяльності, провокування конфліктів та створення речей починаючи від шкідливого програмного забезпечення до біологічної зброї.

Вищезазначені ризики стосуються усіх галузей та суб'єктів економічної діяльності. Однак, пропонуємо виокремити та більш детальну увагу зосередити на тих ризиках, з якими найчастіше зустрічається агробізнес, зокрема в Україні:

- несприятливі погодні явища та зміна клімату (виробники сільськогосподарської продукції стикаються з посухою, градобоєм, повінню, заморозками, несезонною погодою, шкідниками та хворобами, що знищують врожай);
- ризик поломки сільськогосподарської техніки або технологічних збоїв, що можуть провокувати зниження врожайності, призводити до втрат врожаю;
- несприятливі цінові коливання на товарних ринках (які стосуються як падіння цін на саму агропродукцію, що призводить до збитків агропідприємств, так і здорожчання складових собівартості, наприклад, палива);

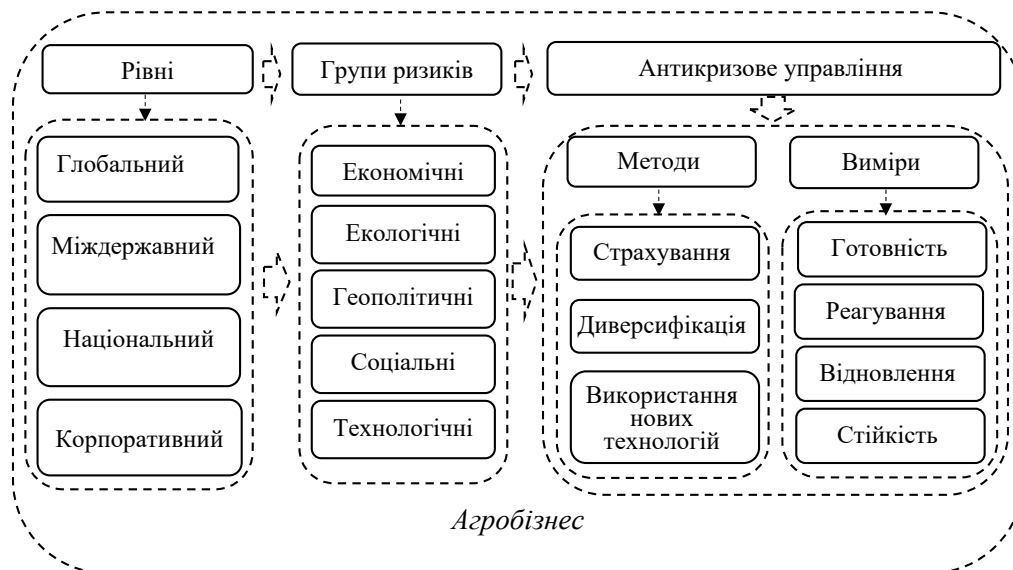


Рис. 1. Багаторівневе управління ризиками

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 4]

– фінансові ризики в сільському господарстві (можливість отримання кредитів та залучення інвестицій мають вирішальне значення для захисту грошових потоків та виробничих активів. Крім того, постійний розвиток «розумного» сільського господарства, в тому числі, точного землеробства, може вимагати дорогої технологічної модернізації для якої необхідне залучення коштів);

– порушення ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції та аграрної інфраструктури, що можуть проявлятися у блокуванні портів, знищенні зернохосвищ, неможливості зібрати урожай або вивезти його тощо; транспортні ризики;

– військові конфлікти – окупація територій, мінування сільськогосподарських угідь, знищення сільськогосподарського майна та техніки, знищення травив та або сільськогосподарських культур;

– протекціонізм та ембарго – підвищення фітосанітарних норм, посилення квотування, заборона на ввіз продукції в іншу країну, блокування кордонів;

– дефіцит кваліфікованих кадрів, внаслідок війни (мобілізація, окупація, еміграція тощо).

Україна має достатньо високий агропродовольчий потенціал, з огляду на багаті природні ресурси, м'який клімат та вигідне географічне розташування. Згідно з даними Світового банку Україна посідає перше місце за площею сільськогосподарських угідь (71,3%) серед Європейських країн [5]. Тоді як, наприклад Велика Британія, за згаданим показником має 71,2%, частка Індії становить – 60%, Китаю – 56,1%, Туреччини – 49,5%, Німеччини – 47,5%, Австралії – 46,3%, США – 44,4%, Аргентини – 39,6%, Бразилії – 28,3%, Японії – 12%, Канади – 6,4% [5]. Варто додати, що наша держава також займає лідируючі позиції й за родючістю ґрунтів – 25% від обсягу світових чорноземів [6]. Розташування на перетині Європи та Азії, також сприяє нарощенню експортного потенціалу агропродовольчої продукції.

Україна протягом багатьох років залишається ключовим постачальником агропродовольства на світовому ринку та одним з гарантів продовольчої безпеки. Російська військова агресія проти України завдала серйозного удару по агропромислому комплексу. Станом на лютий 2024 р., розмір прямих збитків завданих АПК (втрата техніки, елеваторів та інших зернохосвищ, худоби, насаджень, бджільництва тощо) оцінюється у 10,3 млрд. дол. США, а непрямих у розмірі – 69,8 млрд. дол. США [7]. Попри це нашій державі вдалось у 2023 р. експортувати 16,1 млн. т. пшениці до 65 країн, 26,2 млн. т. кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн. т. соняшникової олії до 130 країн світу [8]. Такими результатами ми завдячуємо вітчизняним агрохолдингам, яким вдалось розробити успішні стратегії та вдало управляти ризиками, а також уряду, який зі свого боку намагався сприяти законодавчими та переговорними ініціативами покращенню становища виробників агропродовольства.

Нині, існуючі агропродовольчі компанії контролюють близько 53,9% (або 18 млн га) орних земель України [9]. Згідно з даними державної служби статистики України, на корпорації, зібрана площа яких від 1000 га припадає 8% від загальної кількості підприємств, які виробляють біля 62% сільськогосподарських культур. На корпорації з тваринництва, поголів'я яких нараховує більше тисячі голів, припадає 17,8% підприємств, які виробляють біля 62% від загального обсягу продук-

ції (рис. 2). Військова агресія вплинула як на сімейні фермерські господарства, так і на великий агробізнес.

Однак левова частка втрат і збитків припадає саме на останніх. Руйнування енергетичної інфраструктури, постійні обстріли та окупація територій призвели до виникнення загроз існуванню птахівництва та тваринництва. Так, наприклад, на «Чорнобаївській» птахофабриці, найбільшій у Європі, у 2022 р., внаслідок окупації та знеструмлення відбувся мор 4,4 млн. птиці, яку неможливо було утилізувати [11]. Варто також додати, що до війни, птахофабрика була повністю автоматизована: починаючи від клімат-контролю та годування до системи збору яєць та сортування [11].

З найбільшими проблемами з-поміж експортоорієнтованого агробізнесу зіткнулись виробники зернових: викрадення на окупованих територіях зерна, підпал посів, руйнування зернохосвищ, мінування сільськогосподарських угідь, порушення та руйнування логістики та аграрної інфраструктури. Життєздатність українських агрохолдингів знаходиться під загрозою не лише через знищення торговельних шляхів та інфраструктури, а й через вразливість організації їхнього виробництва. Розпорошеність аграрних підприємств по всій країні в перші дні війни призвела до порушення виробничо-технічних зв'язків. Через це, навіть агрохолдинги, розташовані поза зоною активних бойових дій, не змогли обробляти свої поля через порушення ланцюгів постачань. З початком війни сільськогосподарські підприємства зіткнулися зі значними труднощами у підтримці своєї діяльності через матеріально-технічні обмеження. Крім того, використання передових технологій і методів виробництва в промисловому агробізнесі ускладнювало адаптацію до нестачі основних ресурсів, таких як паливо та добрива, які раніше імпортувалися з Росії та Білорусі [9]. Внаслідок війни, майже 40% (у прифронтових районах близько 45%) сільськогосподарських підприємств змінили операційні рішення. Основні зміни, які були впроваджені, включають скорочення використання сільськогосподарських ресурсів, диверсифікацію бізнес-діяльності та пошук альтернативних ринків збуту [12].

Загалом стратегії управління ризиками включають оцінку ризиків відповідно до різних рівнів їх виникнення та масштабів охоплення (глобальні ризики, міждержавні, національні та корпоративні), а також сильне лідерство та командну роботу. Серед основних вимірів антикризового управління виділяють: стійкість (полягає в отриманні досвіду та зроблених висновках від подолання попередніх кризових явищ, що є необхідною умовою для здатності протистояти майбутнім викликам), готовність (підготовка до кризових явищ, що включає ефективну оцінку ризиків, планування сценаріїв, антикризове управління, комунікації та навчання), реагування (оперативні дії з залучення професіоналів, вміння приймати жорсткі рішення, надихати та управляти командою в кризових ситуаціях) та відновлення (етап передбачає оцінку ефективності заходів з реагування та відновлення, а також розробку довгострокових стратегій відновлення, дотримання нормативно-правових вимог та управління відносинами із зацікавленими сторонами) [4].

Серед основних стратегій та інструментів вітчизняних агропідприємств із захисту від ризиків, варто виділити:

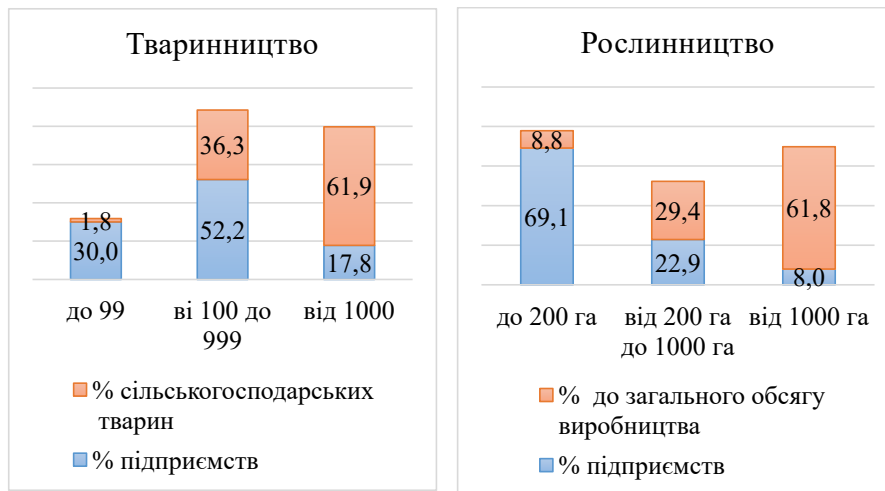


Рис. 2. Групування підприємств за кількістю сільськогосподарських тварин та за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

– ідентифікацію та оцінку ризиків (на рівні компанії, на рівні держави, на рівні зовнішніх ринків, на глобальному рівні);

– диверсифікацію продуктового портфелю та ринкових каналів;

- розвиток надійних відносин з постачальниками;
- впровадження стратегій хеджування ризиків;
- ефективне управління фінансовими ризиками.

Базовим інструментом, який дозволив українським агропідприємствам, успішно управляти сучасними ризиками є їх ідентифікація та оцінка, на підставі яких розробляються подальші антикризові стратегії. Так, наприклад, компанія «Кернел», оцінивши ризики перед війною, створила подушку ліквідності, яка дозволила продовжувати вести операційну діяльність, управлінська децентралізація, яку запровадили ще з 2015 р. дозволила приймати оперативні рішення навіть за відсутності зв'язку, що сприяло збереженню персоналу та активів компанії [13]. Для мінімізації ризиків, пов'язаних з окремими товарами чи ринками, активно використовується стратегія диверсифікації, яка дозволяє посилити стабільність отримати альтернативні джерела доходу. Майже всі агрохолдинги України скористались стратегією диверсифікації і по відношенню до товарних груп і до ринків збуту. Підтримка міцних зв'язків між учасниками ланцюга постачання а також його розгалуження, шляхом пошуку (у тому числі тимчасових) та/ або створення нових зерносховищ та елеваторів, об'єктів для зберігання продукції, створення нових потужностей для первинної переробки тощо. Так, наприклад, компанія «Агро-Регіон» проблеми з логістикою вирішила шляхом придбання власного автопарку вантажівок та контейнерного парку [14]. Залежність елеваторів від газу вирішили, шляхом переходу на паливні котли. Величезною проблемою для агробізнесу стало блокування морських портів, вирішення якої було не можливо без участі уряду. Співпраця між державним і приватним секторами має вирішальне значення для забезпечення ефективної діяльності агропідприємств. Впровадження стратегій страхування від ризику є широко використовуваною

технікою серед агробізнесу, що дозволяє мінімізувати або нівелювати ймовірні втрати, внаслідок виникнення несприятливих подій. Ефективне управління фінансовими ризиками включає механізми підтримки достатнього рівня ліквідності, хеджування валютних ризиків та процентних ставок, перевірки фінансової стабільності та кредитоспроможності основних контрагентів, реструктуризацію боргу, рефінансування кредитів, випуск євробондів та інших облігацій тощо. Так, наприклад, МХП рефінансує свої євробонди за допомогою міжнародних фінансових інститутів, зокрема Європейського банку реконструкції та розвитку, що з одного боку засвідчує готовність іноземних кредиторів співпрацювати з вітчизняними агрохолдингами, з іншого боку говорить про спроможність агробізнесу виконувати свої зобов'язання навіть під час війни [15]. Компанії «Кернел» і «Нібулон» домовилися про реструктуризацію умов кредитного договору. Компанія KSG Agro здійснила емісію облігацій на 1,5 млн. дол. США з купоном 7% і на строк в півтора роки, а також на 110 млн. грн., на 5 років, з купоном 25% [15].

Ефективно впоратись з різними групами ризиків дозволяє також використання нових технологій та інновацій, починаючи від аналітики даних, що дозволяє якісно оцінити інформацію про кон'юнктуру ринку, зміну цін і поведінки клієнтів, що дозволяє приймати ефективні оперативні рішення, завершуючи, сучасними системами поливу, контролю якості ґрунту тощо, що дозволяє мінімізувати несприятливі екологічні ризики. Постійний моніторинг та дотримання чинного законодавства та норм міжнародного права дозволяє запобігти штрафним санкціям, уникнути судових спорів та репутаційних втрат.

Внаслідок масштабних глобалізаційних процесів, та посиленні інтеграційних процесів, як на міждержавному, так і корпоративному рівнях, агробізнес функціонує в умовах поглиблення та розширення ланцюгів створення доданої вартості та постачання, що сприяє активному включенню в глобальні виробничі мережі. Що в свою чергу ставить обов'язковою вимогою для успішного функціонування на глобальному ринку,

окрім оцінки та управління внутрішніми та національними ризиками, враховування й міждержавних ризиків, пов'язаних з посиленням протекціонізму, блокуванням кордонів тощо, та глобальних ризиків, що включають геополітичну ситуацію, волатильність світових цін на агропродукцію тощо. Так, наприклад, протести польських фермерів, на міждержавному рівні, призвели до здорожчання собівартості продукції (внаслідок зростання транспортних витрат) та невиконання термінів поставок (репутаційних втрат). Українському агробізнесу довелось оперативним чином оцінити рівень міждержавних та партнерських відносин, шукати альтернативні логістичні шляхи, розширювати внутрішній ринок та співпрацювати з урядом для забезпечення безперервного експорту. Тобто, успішні стратегії агробізнесу мають обов'язково включати багаторівневий підхід при ідентифікації та оцінці ризиків.

У післявоєнний період нагальною стає диверсифікація зростання сільськогосподарського виробництва шляхом підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. Це передбачає створення ринкових інститутів, які під-

вищать ефективність використання ресурсів у сільському господарстві, зміцнить продовольчу безпеку нації, сприятимуть універсальності, нарощенні обсягів експорту товарів високої вартості та гарантуватимуть комфортні умови життя в сільській місцевості. Важливо сформулювати нову післявоєнну модель розвитку сільського господарства, яка б врівноважувала економічні та екологічні аспекти, узгоджуючи її з цілями сталого розвитку.

Висновки. Агрорбїзнес є одним з найризикованих видів підприємницької діяльності. Повномасштабна російська військова агресія призвела до того, що вітчизняним агропідприємствам довелось функціонувати в умовах тотальної невизначеності. Однак, не дивлячись на це, більшості агрохолдингів вдалось не лише не збанкрутувати, а й наростити обсяги експортування агропродовольчої продукції. Безумовно, таким становищем агробізнес завдячує ефективному управлінню ризиками та розробленим успішним стратегіям. Ключовою особливістю цього успіху є багаторівневий підхід до оцінки ризиків (не лише на корпоративному та національному рівні, а й міждержавному та глобальному).

Бібліографічний список:

1. Жмуденко В.О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 3(58). С 55–61. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/55-61.pdf> (дата звернення: 01.02.2024).
2. The Global Risks Report. *WEF*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
3. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. *Агрорбїзнес* : веб-сайт. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html> (дата звернення: 12.02.2024).
4. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. *Deloitte*: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html> (дата звернення: 01.04.2024).
5. Agricultural land (% of land area). *The World Bank Group: website*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.AGRI.ZS> (дата звернення: 01.04.2024).
6. Повоєнне відновлення України. *Центр прикладних досліджень* : веб-сайт. URL: <https://cpd.com.ua/uk/vidnovlennya-ekonomiky/> (дата звернення: 10.04.2024).
7. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. *KSE* : веб-сайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (дата звернення: 11.03.2024).
8. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна . *Прес-служба Апарату Верховної Ради України*: веб-сайт. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html. (дата звернення: 11.03.2024).
9. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. *Транснаціональний інститут* : веб-сайт. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Ukrainian-agriculture-in-wartime_resilience-reforms-and-markets_UKRAINIAN.pdf (дата звернення: 11.03.2024).
10. Статистична інформація *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2024).
11. Репортаж з Чорнобаївської птахофабрики. *Latifundist* : веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/reportazhy/157-nas-vikinuliz-mashini-strilyali-pid-nogi-ta-nad-golovoju-a-potim-zaboronili-yizditi-za-kormami-reportazh-z-chornobayivskoyi-ptahofabriki> (дата звернення 05.02.2024).
12. UK RAINE Impact of the war on agricultural enterprises. *FAO* : веб-сайт. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content> (дата звернення: 05.02.2024).
13. Сергій Касьянов про стратегію і цінності в умовах воєнного часу. *KSG Agro* : веб-сайт. URL: <https://ksgagro.com/pres-centr/novini/sergij-kasyanov-pro-strategiyu-i-czinnosti-v-umovah-voennogo-chasu> (дата звернення: 14.03.2024).
14. Рік боротьби та стійкості: які виклики та можливості принесла війна агробізнесу. *Агропортал* : веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/rik-borotbi-ta-stiykosti-yaki-vikliki-ta-mozhливosti-prinesla-viyna-agrobiznesu> (дата звернення: 14.03.2024).
15. Багаті теж плачуть: як агрохолдинги виживають в умовах війни. *Пропозиція. Головний журнал з питань агробізнесу* : веб-сайт. URL: <https://propozitsiya.com.ua/bagati-tezh-plachut-yak-agroholdyngy-vyzyvayut-v-umovah-viyny> (дата звернення: 14.03.2024).

References:

1. Zhmudenko V.O. (2015) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahrarnii sferi [Features of risk management in the agricultural sector]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. № 3(58). P. 55–61. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/58/pdf/55-61.pdf> (accessed February 01, 2024).
2. The Global Risks Report. *WEF*. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (accessed April 01, 2024).

3. Efektyvni metody upravlinnia ryzykamy v ahrrarnomu sektori [Effective methods of risk management in the agricultural sector.]. *Ahrobiznes* : website. Available at: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrrarnomu-sektori.html> (accessed February 12, 2024).
4. Unbreakable Defenses: Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. *Deloitte*: Available at: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/risk/articles/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html> (accessed April 01, 2024).
5. Agricultural land (% of land area). *The World Bank Group*: website. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.AGRI.ZS>
6. . Povoienne vidnovlennia Ukrainy [Post-war reconstruction of Ukraine]. *Tsentr prykladnykh doslidzhen*: website. Available at: <https://cpd.com.ua/uk/vidnovlennya-ekonomiky/> (accessed April 10, 2024).
7. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. *KSE* : website. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (accessed March 11, 2024).
8. Na rozminovanykh zemliakh Ukrainy vzhe mozhna vyrostyty 1 mln t zerna [It is already possible to grow 1 million tons of grain on demined lands of Ukraine]. *Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy*: website. Available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (accessed March 11, 2024).
9. Ukrainske silske hospodarstvo u voiennyi chas: stiikist, reformy ta rynky. *Transnational Institute*: website. Available at: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Ukrainian-agriculture-in-wartime_resilience-reforms-and-markets_UKRAINIAN.pdf (accessed March 11, 2024).
10. Statystychna informatsiia [Statistical information]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* : website. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed March 11, 2024).
11. Reportazh z Chornobayivskoi ptakhofabryky [Report from the Chornobayiv poultry farm]. *Latifundist* : website. Available at: <https://latifundist.com/reportazhy/157-nas-vikinuli-z-mashini-strilyali-pid-nogi-ta-nad-golovoyu-a-potim-zaboronili-yizditi-zakormami-reportazh-z-chornobayivsko-yi-ptahofabriki> (accessed February 05, 2024).
12. UK RAINE Impact of the war on agricultural enterprises. *FAO* : website. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content> (accessed February 05, 2024).
13. Serhii Kasianov pro stratehiiu i tsinnosti v umovakh voiennoho chasu [Serhii Kasianov on strategy and values in wartime conditions]. *KSG Agro* : website. Available at: <https://ksgagro.com/pres-czentr/novini/sergij-kasyanov-pro-strategiyu-i-czinnosti-v-umovax-voiennoho-chasu> (accessed March 14, 2024).
14. Rik borotby ta stiikosti: yaki vyklyky ta mozhlyvosti prynesla viina ahrobiznesu [A year of struggle and resilience: what challenges and opportunities the war brought to agribusiness]. *Ahroportal* : website. Available at: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/rik-borotbi-ta-stiykosti-yaki-vikliki-ta-mozhlyvosti-prinesla-viyna-agrobiznesu> (accessed March 14, 2024).
15. Bahati tezh plachut: yak ahroholdynhy vyzhyvaiut v umovakh viiny [The rich also cry: how agricultural holdings survive in war conditions]. *Propozitsiia. Holovnyi zhurnal z pytan ahrobiznesu* : website. Available at: <https://propozitsiya.com.ua/bagati-tezh-plachut-yak-agroholdyngy-vyzyvayut-v-umovah-viiny> (accessed March 14, 2024).

Стаття надійшла до редакції 13.05.2024