

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

РУДЕНКО Сергій¹, ГРЖЕВА Ольга², РИЖИКОВА Наталія³, НАКІСЬКО Олександр⁴

¹Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

e-mail: sr7000388@gmail.com

²Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4548-3512>

e-mail: olgagirzheva@ukr.net

³Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-3019-8172>

e-mail: goncharenkonat@gmail.com

⁴Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3789-2455>

e-mail: nakisko307@gmail.com

У статті досліджено місце ризик-менеджменту в системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. Проаналізовано зміст основних міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, які надають інформацію про успішну побудову моделі управління ризиками в організації або підприємстві та можливості розробки ефективної стратегії управління ризиками. Встановлено, що ризик-менеджмент має важливе значення в багатьох аспектах діяльності підприємства, таких як стратегічне та операційне управління, фінансове управління, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління проектами, управління інвестиціями та управління інноваціями. Крім того, управління ризиками тісно пов'язане з антикризовим управлінням та забезпеченням безперервності бізнесу. Наголошено на тому, що ризик-менеджмент в аграрних підприємствах в рамках антикризового стратегічного управління має суттєве значення через такі фактори як: наявність нестабільних факторів у сільському господарстві, висока залежність від зовнішніх ринків, вплив кліматичних змін та ін. Концепції та стандарти управління ризиками охоплюють інтеграцію різних аспектів управління, включаючи домени управління, ієрархічні рівні, процеси і відносини. Ця система є важливою складовою ефективного управління бізнесом, яка дозволяє реагувати на складність сучасного середовища.

Ключові слова: ризик-менеджмент, кризові умови, система антикризового стратегічного управління, аграрні підприємства.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Нестійкість функціонування сільськогосподарських підприємств у динамічному ринковому середовищі призводить до різних негативних явищ, які спричиняють кризу. Основною причиною виникнення кризових ситуацій є, перш за все, неспроможність вчасного виявлення негативних явищ або несвоєчасна реакція на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Постійне функціонування та розвиток підприємницьких структур можливі лише в умовах надійної підтримки суб'єкта господарювання на всіх етапах його існування і залежать від впливу численних факторів. Ці фактори специфічні для кожного суб'єкта господарювання та діють системно, посилюючи негативний вплив на діяльність підприємства. Особливої уваги заслуговують аграрні підприємства, які функціонують в невизначених умовах (клімат, хвороби), проте мають забезпечувати продовольчу безпеку країни й світу в цілому. Для забезпечення стабільності та прогресу підприємств необхідно використовувати ключові функції управління, такі як аналіз, прогнозування та планування їх діяльності. Це дозволить визначити перспективи майбутнього розвитку і запобігти кризам, зменшити їх наслідки та уникнути банкрутства. Усе це підкреслює важливість та практичне значення обґрунтування теоретичних та методологічних засад ризик-менеджменту, а також необхідність розробки механізмів антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних і прикладних засад ризик-менеджменту підприємств присвячені роботи таких вчених: Н. Бірченко, З. Варналія, О. Донець, О. Кобилянської, О. Кондратюк, С. Марущак, В. Ніценка, В. Онегіної, М. Руденка, І. Чуприної, О. Шепеленко та інших. Так, Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. запропонували методіку п'яти етапної побудови системи ризик-менеджменту аграрних підприємств із врахуванням вчасності організації структурного підрозділу з управління ризиками. Зокрема, проведений вченими аналіз досвіду підприємств аграрного сектору показав гостру необхідність організації системи прийняття рішень всередині суб'єкта господарювання [1]. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. у своїх дослідженнях прийшли

до висновків, що з точки зору стратегічного довгострокового антикризового управління, ринкова вартість підприємств аграрного сектору формується завдяки їх нематеріальним активам і оборотним засобам. Ці ресурси є стратегічно важливими для підприємств, оскільки вони дозволяють забезпечити безперервну операційну діяльність, оптимізувати фінансові ризики, збільшити ринкову вартість підприємства, створити конкурентну перевагу та визначити успішність впровадження управлінських рішень [2].

Масловська Л.Ц., Головач К.С. стверджують, що в сучасних умовах, коли існує багато невизначеності та висока ймовірність кризових ситуацій у сільському господарстві, управління сільськогосподарськими підприємствами потребує підходу, який базується на стратегічних методах та запобіжних заходах і тому пропонують системну модель антикризового управління, яка повинна заповнюватись як інформаційними ресурсами, так і конкретними методами та прийомами для запобігання, зменшення та подолання кризових ситуацій [3].

Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І досліджують теоретичні підходи антикризового управління, узагальнюють причини кризових явищ аграрних підприємств, визначають основні складові маркетингового забезпечення в системі антикризового управління для уникнення вразливості підприємства щодо кризових явищ та ліквідації їх наслідків, наголошуючи при цьому на тому, що маркетингове забезпечення аграрного підприємства в системі антикризового управління є необхідним, адже без нього підприємство не зможе нормально функціонувати і використовувати свої ресурси продуктивно та вигідно [4].

Господарська, фінансова, виробнича та комерційна діяльність підприємства неможлива без ризиків. Ризик і зміни його ступеня виступають постійним і важливим фактором в підприємницькій сфері. Сьогодні через війну всі аспекти життя в Україні пов'язані із збільшеним ризиком припинення фізичного існування. Суб'єкти господарювання примушені працювати в умовах постійних загроз і небезпек. Тому у зв'язку із складною ситуацією в Україні, набуло важливості вивчення теорії та розробка практичних рекомендацій щодо покращення ефективності управління ризиками в усіх сферах життєдіяльності і в аграрній зокрема. Це передбачає проведення наукових досліджень та впровадження найкращих практик у сфері ризик-менеджменту, які вже успішно використовуються в інших країнах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення місця та ролі ризик-менеджменту в системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Погіршення економічної ситуації під впливом нестабільних факторів зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку спричиняють виникнення у функціонуванні підприємств кризових явищ різної природи та походження. Зовнішні впливи поглиблюються через недосконалість та неспроможність адаптації управлінського процесу в компанії, погіршення процесів відтворення, недоліки в організації виробництва та стимулювання праці, що веде до виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Розглядаючи визначення «ризик», можна враховувати його як загрозу або небезпеку відхилення від бажаного сценарію розвитку подій та появу збитку у найширшому змісті. Термін «ризик» походить від грецьких слів «ridsikon» і «ridsa», що мають значення «стрімчак» і «скеля», вказуючи на щось круте і небезпечне. Етимологічно це слово було сформовано, коли описували велику небезпеку, яку можна було зустріти на морі. Таким чином, поняття ризику виникло як вираз загрози або небезпеки від відхилення від бажаного сценарію подій у широкому сенсі.

Сучасною інтерпретацією господарського ризику є розуміння його як можливості виникнення у будь-якій галузі діяльності (фінансових операціях, реалізації соціально-економічних, організаційних, управлінських та технічних проєктах). Кожна компанія чи організація регулярно взаємодіє з різними доступними ресурсами, і, отже, ризик пов'язаний із можливістю їх втрати. Ризик, як концепція, відзначається можливістю потрапити в ситуацію непередбачуваних подій чи обставин. Загалом ризик можна описати як існування можливості виникнення втрат або непринесення прибутку.

Отже, ризик взаємозв'язаний із поняттями «витрати», «збитки», «школа» та «втрати». Поняття «ризик» включає якісний і кількісний аспекти, що означає, що його можна виміряти кількісно (виразити в числах абсолютні чи відносні втрати) і оцінювати якісно (визначати рівень високого або низького ризику). Складність вивчення і класифікації ризиків полягає в їхній

різноманітності. Теорія економічного ризику використовує різні інструменти аналізу і управління в різних галузях, таких як фінансово-кредитна сфера, інноваційно-інвестиційна політика, промисловість, будівництво, сільське господарство, медицина, освіта та інші галузі.

Уряди розвинутих країн, таких як Японія та Сполучені Штати, офіційно визнають об'єктивні ризики, пов'язані зі зростанням агресивності ринкового середовища та загостренням глобальної конкуренції. Це вимагає підтримки, зокрема державної. Важливо відзначити, що країни з більш розвинутою фінансовою інфраструктурою вже давно встановили додаткові вимоги та норми для посадовців, які відповідають за фінансову звітність. У цьому контексті особлива увага приділяється адекватності внутрішнього контролю та систем управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), де ключовим аспектом є попередження фінансового шахрайства. Один з відомих світових прикладів ризик-менеджменту – Закон Сарбейнса-Окслі (Sarbanes-Oxley Act, SOX), який вимагає, щоб керівництво компаній впроваджувало системи управління ризиками.

Зарубіжний досвід показує, що процес управління ризиками включає збір, передачу, аналіз та використання інформації. В управлінні ризиками отримання надійної та належної інформації в умовах, де існує ризик, має велике значення. Від того, наскільки інформація є повною, точною і достовірною, залежить доцільність прийняття конкретних рішень щодо дій в умовах ризику. Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту включає різні види інформації, такі як статистична, економічна, комерційна і фінансова. Ця інформація містить дані про ймовірність настання страхового випадку, попит на товари та капітал, фінансову стійкість та платоспроможність клієнтів, партнерів, конкурентів, а також про ціни та валютні курси. Необхідність інформації для менеджера робить її цінним ресурсом, інвестори (менеджери) готові платити за повну інформацію. Вартість повної інформації обчислюється як різниця між очікуваною вартістю певної угоди або капітальних інвестицій при наявності повної інформації та очікуваною вартістю у випадку неповної інформації.

Початковим кроком у стандартизації управління ризиками вважається стандарт AS/NZS 4360:1995 «Risk management», розроблений в Австралії та Новій Зеландії у 1995 році, і отримавший оновлені версії у 1999 та 2004 роках. У цьому стандарті були враховані питання, пов'язані з областями застосування, загальним оглядом та практичними аспектами ефективного управління ризиками. Процес управління ризиками включав (з урахуванням редакції 2004 року) ідентифікацію ризиків, аналіз та оцінку ризиків, можливі наслідки ризику, моніторинг та відповідне їх реєстрування.

Аналізуючи сучасні зарубіжні підходи до управління ризиками, можна виділити ряд документів, які надають інформацію про успішну побудову моделі управління ризиками в організації або підприємстві та можливості розробки ефективної стратегії управління ризиками [9–14], деталізовані на рис. 1.

З рис. 1 видно, що в міжнародних стандартах існують певні розбіжності. Однак, незважаючи на відмінності у метях і методах управління ризиками, кожен стандарт підкреслює важливість безперервного моніторингу і контролю ризиків. Багато країн вже активно приймають пакети законодавства, спрямовані на посилення фінансового контролю та боротьбу з незаконним виведенням коштів. Вони розширюють коло осіб, які можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності за фінансові злочини, такі як шахрайство, хабарництво та легалізація незаконно отриманих коштів.

Антикризове управління у значній мірі пов'язане з ризиками. Кризові ситуації призводять до збільшення ризиків, які різняться за змістом, джерелами виникнення, ймовірністю та розміром можливих втрат і негативних наслідків для підприємства. Стан економіки має великий вплив на рівень ризиків, що стикаються підприємства. З погіршенням економіко-політичних умов збільшується ймовірність ризикових впливів на суб'єктів господарювання. Ризик не можна повністю уникнути, але його вплив можна знизити до мінімального рівня.

Управління ризиками може бути основою антикризового управління, спрямованого на зміцнення позицій підприємства на ринку, забезпечення стабільності та позитивної перспективи. Кризові явища тісно пов'язані з ризиками, які впливають на процес антикризового управління будь-якого підприємства. Наявність ризиків визначає ймовірність кризи та загрозу кризовим ситуаціям. Кризові ситуації можуть виникнути через помилки в управлінських рішеннях і несвоєчасне управління. Усунення ризику з управлінських рішень може призвести до несподіваного настання кризи або навіть спровокувати її виникнення. У той же час управління ризиками і зниження їх впливу до мінімуму здатне вивести підприємство з кризи.

	ISO 31000:2018 <i>Управління ризиками. Принципи та рекомендації</i>	Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)
	Основний стандарт з ризик-менеджменту: принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками
	IRM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS) <i>Стандарти управління</i>	
	Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.	Австралійсько-новозеландський стандарт AS/NZS 4360:2004
	Південноафриканський стандарт «KING II»	Ризик-менеджмент розглядається як ядро стратегічного управління підприємством та (або) проектами, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику та рекомендації для створення системи управління ризиками на
	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані	Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США
	BASEL II та BASEL III	Стандарт загальний і вимагає адаптації до того чи іншого підприємства. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування управління ризиками на підприємствах всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками
	Методологічні рекомендації в сфері банківського регулювання, метою яких є підвищення якості управління ризиками в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому.	

Рис. 1. Основні міжнародні стандарти з ризик-менеджменту

* узагальнено авторами на основі [5-10]

Ризик-менеджмент представляє собою систему управління ризиками та відносинами, що виникають під час цього управління. В умовах непередбачуваності господарської ситуації, загрози кризових явищ та банкрутства підприємства ризик-менеджмент може стати складовою частиною загальної концепції антикризового управління підприємством.

Система антикризового управління включає різноманітні складові, такі як цілі, принципи, функції, критерії, організаційно-правове, фінансово-економічне та методичне забезпечення. Антикризове управління спрямоване на своєчасну діагностику симптомів економічної неспроможності підприємства, запобігання банкрутству, проведення санаційних програм або ліквідацію неперспективного бізнесу.

Ризик-менеджмент як складова частина системи антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами, включає процес визначення цілей ризику, визначення ймовірності настання подій, аналіз ризику, вибір стратегії управління ризиком, вибір необхідних методів управління ризиком та їх здійснення з метою цілеспрямованого управління ризиком. Ці характеристики вказують на можливість використання механізмів і інструментів ризик-менеджменту в рамках антикризового управління підприємством.

Ризик-менеджмент в аграрних підприємствах в рамках антикризового стратегічного управління має суттєве значення через наступні фактори:

1) Наявність нестабільних факторів у сільському господарстві: сільське господарство є галуззю, де наявність різних зовнішніх факторів, таких як погодні умови, врожайність, ціни на сільськогосподарську продукцію, може суттєво вплинути на фінансовий стан аграрних підприємств. Ризики, пов'язані з цими факторами, можуть викликати кризові ситуації.

2) Висока залежність від зовнішніх ринків: аграрні підприємства зазвичай експортують свою продукцію на зовнішні ринки. Зміни в попиту, тарифах, торговельних обмеженнях і валютних курсах можуть створювати серйозні ризики для їхньої фінансової стійкості.

3) Вплив кліматичних змін: зміни клімату можуть призвести до екстремальних погодних умов, таких як посухи, повені або зміни температурного режиму, що може вплинути на врожайність та виробництво сільськогосподарської продукції.

4) Важливість фінансової стійкості: сільськогосподарські підприємства зазвичай мають великі капіталовкладення та зобов'язання перед кредиторами. Ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, можуть позначатися на їхній фінансовій стабільності та спроможності виконувати зобов'язання.

5) Соціальний вплив: кризові ситуації в аграрному секторі можуть мати суттєвий вплив на соціальну сферу, зокрема на зайнятість, доходи сільського населення та розвиток сільських територій. Ефективне управління ризиками допомагає зменшити негативний соціальний вплив кризових ситуацій.

Управління ризиками не функціонує як окрема система, незалежна від інших аспектів діяльності підприємства. На сьогоднішній день це ключова сфера управління, яка об'єднує підхід до ризику з головними цілями стратегії [11]. Він також глибоко вкорінений у багатьох інших сферах корпоративного управління. Таким чином, між системою управління ризиками та системою управління підприємством має існувати зворотний зв'язок, що характеризується нерозривним співіснуванням на основі взаємодії характер якого може бути: структурний (злиття у вигляді однієї цілісної системи); процесуальні (взаємозв'язки в процесах прийняття рішень); цілеспрямований (загальний каталог цілей, що є результатом стратегії).

Управління ризиками має важливе значення в багатьох аспектах діяльності підприємства, таких як стратегічне та операційне управління, фінансове управління, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління проектами, управління інвестиціями та управління інноваціями. Крім того, управління ризиками тісно пов'язане з антикризовим управлінням та забезпеченням безперервності бізнесу (рис. 2).

Концепції та стандарти ризик-менеджменту охоплюють інтеграцію різних аспектів управління, включаючи домени управління, ієрархічні рівні, процеси і відносини. Така система є однією з ключових детермінант ефективного управління бізнесом, що дозволяє активно реагувати на складність середовища, тоді як у процесному підході це набір взаємопов'язаних, але концептуально окремих процесів, спрямованих на наступне [12-14]:

1. Ідентифікація ризиків та загроз, тобто результату, який може виникнути. Це може стосуватися ризику погіршення економічного стану підприємства або невдачі при впровадженні окремих антикризових заходів.

2. Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства для виявлення факторів, які можуть призвести до ризику та оцінки ступеня ризику та його наслідків. Важливо розпізнавати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх вирішення.

3. Оцінка ймовірності настання подій, ступеня ризику та його вартості. Оцінки можуть стосуватися різних ризиків, таких як загроза кризи або банкрутства підприємства, успіх або невдача конкретних антикризових заходів та інші фінансові, комерційні та інвестиційні ризики.

4. Розробка антикризових заходів або варіантів реалізації таких заходів, які передбачають очікуваний результат та величину ризику.

5. Вибір стратегій і тактик для управління ризиком та зниження ступеня ризику. При цьому важливо враховувати конкретні умови та швидкі зміни у ситуації.

6. Розробка програми дій для зменшення ризику при впровадженні антикризових механізмів. Психологічні аспекти прийняття ризикових рішень також мають важливе значення, особливо в умовах обмеженого часу.



Рис. 2. Місце ризик-менеджменту в системі антикризового стратегічного управління аграрними підприємствами
* розроблено авторами

Вирішення ризикових завдань може приймати різні форми і вимагати швидкості та творчого підходу. Ризик-менеджмент у системі антикризового управління повинен бути гнучким та динамічним, здатним швидко реагувати на зміни умов та швидко приймати оптимальні рішення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, ризик-менеджмент в рамках антикризового стратегічного управління аграрних підприємств є критично важливою складовою, оскільки сільськогосподарський сектор підданий впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть призвести до кризових ситуацій. Управління ризиками має важливе значення в багатьох аспектах діяльності підприємства, таких як стратегічне та операційне управління, фінансове управління, управління якістю, управління людськими ресурсами, управління проектами, управління інвестиціями та управління інноваціями. Крім того, управління ризиками тісно пов'язане з антикризовим управлінням та забезпеченням безперервності бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агроевіт*. 2021. №9-10. С. 46-52.

2. Гришова І.Ю., Гнатєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
3. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. №9. С. 12-17.
4. Багорка М.О., Устік Т. В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3(126). С. 16-24.
5. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
6. BASEL II / BASEL III. URL: <https://www.fincad.com/resources/-learning-resources/regulations/basel-ii-basel-iii>.
7. COSO ERM. URL: <https://www.pwc.ru/coso-erm>.
8. IRM/s risk management standard. URL: <https://www.theirm.org/the-risk-profession/risk-management/irms-risk-management-standard.aspx>.
9. AS/NZS Risk Management Standart 4360. URL: <http://www.riskmanagement.com.au>
10. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European journal of economics and management*. 2018. Vol. 4. Issue 4. P. 10-29.
11. Hilson D. Integrated Risk Management as a Framework for Organisational Success. Paper presented at PMI® Global Congress, North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2006. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/integrated-risk-management-framework-organizational-success-7980>.
12. Fischer K., Leidel K., Riemann A., Alfen, H.W. (2010). An integrated risk management system (IRMS) for PPP projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2010. Vol. 5(3). P. 260-282.
13. Dionne G. Risk management: History, definition and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 2013. Vol. 16(2). P. 147-166.
14. Schiller F., Prpich G. Learning to organise risk management in organisations: What future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*. 2012. Vol. 17(8). P. 999-1017.

REFERENCES:

1. Kyrychenko N.V., Alieshchenko L.O. Metodychni osnovy formuvannya systemy ryzyk menedzhmentu ahrarnykh pidpriemstv. *Ahrosvit*. 2021. №9-10. S. 46-52.
2. Hryshova I.Iu., Hnatieva T.M. Upravlinnia ryzykamy u konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2016. Tom 1. № 3. S. 32-40.
3. Maslovska L.Ts., Holovach K.S. Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv. *Ahrosvit*. 2017. №9. S. 12-17.
4. Bahorka M.O., Ustik T. V., Yurchenko N.I. Marketynhove zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom. *Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2022. № 3(126). S. 16-24.
5. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
6. BASEL II / BASEL III. URL: <https://www.fincad.com/resources/-learning-resources/regulations/basel-ii-basel-iii>.
7. COSO ERM. URL: <https://www.pwc.ru/coso-erm>.
8. IRM/s risk management standard. URL: <https://www.theirm.org/the-risk-profession/risk-management/irms-risk-management-standard.aspx>.
9. AS/NZS Risk Management Standart 4360. URL: <http://www.riskmanagement.com.au>
10. Herasymenko O. Analitychnyi ohliad mizhnarodnykh standartiv z ryzyk-menedzhmentu, oriientovanykh na pidpriemstva riznykh haluzei hospodarstva. *European journal of economics and management*. 2018. Vol. 4. Issue 4. P. 10-29.
11. Hilson D. Integrated Risk Management as a Framework for Organisational Success. Paper presented at PMI® Global Congress, North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2006. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/integrated-risk-management-framework-organizational-success-7980>.
12. Fischer K., Leidel K., Riemann A., Alfen, H.W. (2010). An integrated risk management system (IRMS) for PPP projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2010. Vol. 5(3). P. 260-282.
13. Dionne G. Risk management: History, definition and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 2013. Vol. 16(2). P. 147-166.
14. Schiller F., Prpich G. Learning to organise risk management in organisations: What future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*. 2012. Vol. 17(8). P. 999-1017.

RISK MANAGEMENT IN THE ANTI-CRISIS STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

RUDENKO Serhii, GIRZHEVA Olga, RYZHIKOVA Natalia, NAKISKO Oleksandr
State Biotechnological University

The article examines the place of risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises. The content of the main international risk management standards, which provide information on the successful construction of a risk management model in an organization or enterprise and the possibility of developing an effective risk management strategy, is analyzed. It has been established that there are certain discrepancies in international standards. However, despite differences in risk management objectives and methods, each standard emphasizes the importance of continuous risk monitoring and control. Risk management has been found to be important in many aspects of business, such as strategic and operational management, financial management, quality management, human resource management, project management, investment management, and innovation management. In addition, risk management is closely related to anti-crisis management and ensuring business continuity. It is emphasized that risk management in agricultural enterprises within the framework of anti-crisis strategic management is of significant importance due to such factors as: the presence of unstable factors in agriculture, high dependence on foreign markets, the influence of climate changes, etc. Concepts and standards of risk management cover the integration of various aspects of management, including management domains, hierarchical levels, processes and relationships. This system is an important component of effective business management, which allows you to respond to the complexity of the modern environment. In the process approach to risk management, it is considered as a set of interrelated, but conceptually separate processes with such stages as: determining risk awareness and taking into account its different cognitive perspectives; determination of the nature of the risk and the scale of threats; adequate assessment of identified risks; development of effective strategies for combating identified risk factors; monitoring the response to risks in order to develop plans for emergency situations and their prevention.

Keywords: risk management, crisis conditions, anti-crisis strategic management system, agricultural enterprises.