ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Організація ризик-менеджменту на підприємстві**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Могила М.С.
Керівник: Вараксіна О.В.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Могили Марка Сергійовича

1. Тема роботи «Організація ризик-менеджменту на підприємстві», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Вараксіна О. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
  - нормативно-довідкова література,
  - літературні джерела,
  - Інтернет-джерела,
  - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи організації ризик-менеджменту на підприємстві.
Розділ 2. Оцінка сучасного стану системи ризик-менеджменту на підприємстві.
Розділ 3. Стратегічні напрями вдосконалення та оптимізації ризик-менеджменту на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об’єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Марк МОГИЛА**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Олена ВАРАКСІНА**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Ідентифікація ключових ризиків підприємства	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання діяльність будь-якого підприємства розгортається в середовищі з високим рівнем невизначеності, динамічності та непередбачуваності. Глобалізація ринків, стрімка цифровізація бізнес-процесів, макроекономічна нестабільність, а також форс-мажорні обставини воєнного та геополітичного характеру вимагають від суб'єктів господарювання формування якісно нових підходів до забезпечення власної економічної стійкості. Особливо гостро ці виклики постають перед вітчизняним агробізнесом, де фінансово-логістичні кризи та дефіцит ліквідності вимагають негайної оптимізації операційних витрат. Ефективне функціонування підприємства в таких умовах безпосередньо залежить від його здатності вчасно ідентифікувати загрози, впроваджувати жорстке антикризове бюджетування та оперативно мінімізувати ризики. Розуміння сутності, економічної природи та класифікаційних ознак ризиків є фундаментальною передумовою для побудови дієвої системи предиктивного ризик-менеджменту, здатної вивести підприємство з фінансового тупика на траєкторію самодостатнього розвитку.

Поглиблений аналіз та систематизація специфічних для аграрного сектору ризиків дозволяють розробити точкові механізи захисту, адаптовані до умов обмеженого кадрового та фінансового ресурсу. Водночас побудова такої предиктивної моделі неможлива без ревізії внутрішнього економічного контуру, де головним деструктивним фактором виступає неефективна структура накладних і логістичних витрат. Саме тому виникає об'єктивна потреба у дослідженні інструментів антикризового управління витратами на засадах концепції бюджетування «з нуля», що здатні оперативно відновити платоспроможність компанії та забезпечити її довгострокову фінансово-економічну безпеку.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної

за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз прикладних аспектів організації системи ризик-менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання:**

дослідити теоретичні основи організації ризик-менеджменту на підприємстві;

дати оцінку базовим показникам організаційно-економічної діяльності підприємства;

ідентифікувати ключові ризики підприємства;

визначити базові напрями вдосконалення та оптимізації ризик-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес організації ризик-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад організації ризик-менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити обґрунтованість висновків: системний та комплексний підходи використано при дослідженні економічної природи ризиків та формуванні архітектури предиктивного ризик-менеджменту підприємства; метод логічного та критичного аналізу застосовано для оптимізації структури операційних витрат та класифікації фінансово-логістичних загроз; економіко-статистичні та порівняльні методи використано для оцінки показників фінансової стійкості, рентабельності та коефіцієнтів загальної ліквідності

суб'єкта господарювання; метод моделювання застосовано при розробці проактивної моделі переходу підприємства з кризового стану на траєкторію високомаржинального розвитку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну та фактологічну основу роботи склали: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, фінансового обліку та економічної безпеки; наукові праці, монографії та періодичні видання провідних вітчизняних і зарубіжних економістів у сфері ризик-менеджменту та антикризового управління; фінансова, управлінська та статистична звітність досліджуваного агропідприємства за минулі періоди.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки, методичні підходи та розроблені рекомендації спрямовані на реальне подолання фінансово-логістичного тупика, ліквідацію касових розривів та підвищення загальної ліквідності суб'єктів господарювання в аграрній сфері. Практична цінність одержаних результатів визначається тим, що запропонована матриця оптимізації операційних витрат на засадах жорсткого бюджетування забезпечує швидке відновлення рентабельності, ліквідацію заборгованості із заробітної плати та блокування ризиків відтоку людського капіталу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна теорія і практика менеджменту та бізнес- адміністрування», 24 квітня 2026 р. м. Черкаси.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 53 сторінки основного тексту, містить 18 таблиця, 12 рисунків, 41 літературне джерело, 2 додатки.

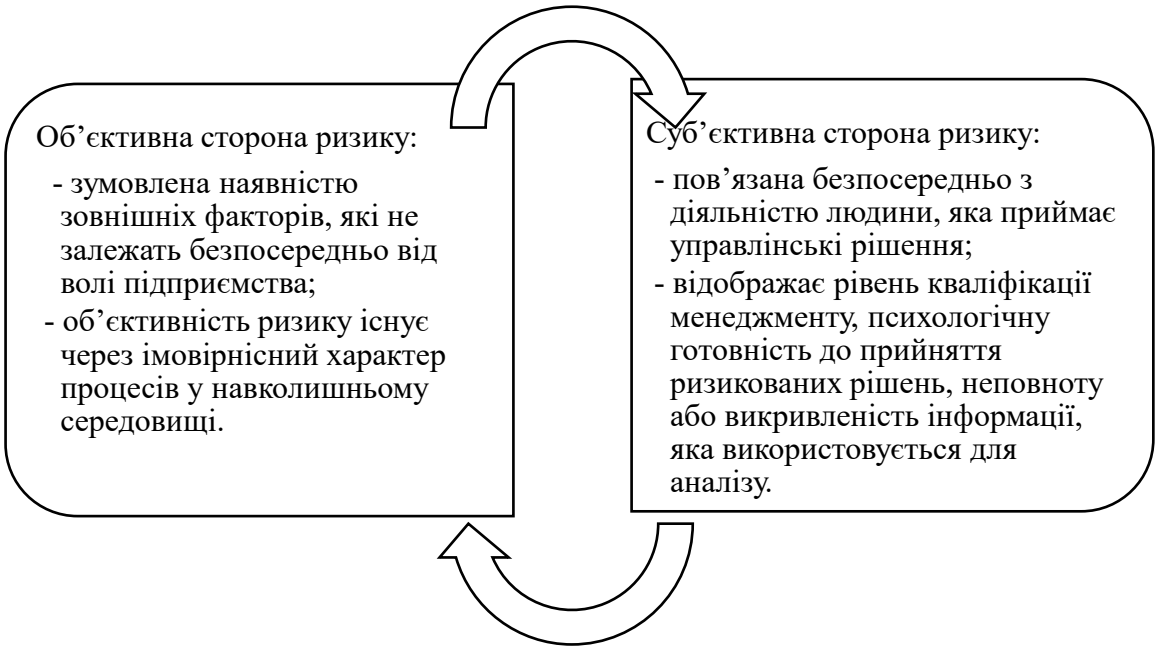
РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах безперервної глобалізації ринків, нестримної цифровізації бізнес-процесів, постійної макроекономічної нестабільності, а також форс-мажорних обставин військового та геополітичного характеру, сучасні суб'єкти господарювання стоять перед гострою необхідністю формування якісно нових підходів до забезпечення власної економічної стійкості [1; 3]. Адже ефективне функціонування будь-якого підприємства нерозривно залежить від його здатності вчасно виявити, адекватно оцінити та, що найважливіше, оперативно мінімізувати потенційні ризики [3]. Саме глибоке розуміння сутності, економічної природи та чітке розрізнення класифікаційних ознак ризиків закладає фундаментальну передумову для побудови дійсно дієвої системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах [4].

Поняття «ризик» є надзвичайно багатоаспектною, якщо не сказати суперечливою, і доволі складною економічною категорією, для якої досі не знайдено єдиного, універсального тлумачення в усій сукупності наукової літератури. У найширшому сенсі, ми пов'язуємо ризик із тією невизначеністю, яка незмінно супроводжує абсолютно будь-яке управлінське рішення, що приймається з оглядом на майбутнє [5, с. 12-16]. Проте в царині економічної науки за роки досліджень сформувалося кілька кардинально відмінних, але водночас ключових підходів до трактування істинної сутності ризику в діяльності суб'єктів господарювання. Як влучно зауважує В. В. Вітлінський, економічний ризик постає перед нами як об'єктивно - суб'єктивна категорія, що майстерно відображає ступінь невизначеності щодо майбутніх результатів діяльності та одночасно демонструє ймовірність як потенційних втрат, так і неочікуваних додаткових вигід [4, с. 24-26].

Сучасні дослідники схильні розглядати економічну природу ризику як складне поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників (рис.1.1). По суті,

квінтесенція цієї природи криється у постійній невідповідності між наявними ресурсами, якими оперує підприємство, та динамічними, часто непередбачуваними змінами ринкового середовища, що оточує його [3, с. 46- 50]. Отже, ризик неминуче виникає там, де присутня альтернативність у виборі подальших дій, існує реальна можливість відхилення від початково встановленої мети, і, що особливо важливо, де є ймовірність отримати як цілком негативний результат (наприклад, відчутні збитки чи незворотні втрати), так і, навпаки, цілком позитивний – додатковий прибуток, отриманий завдяки успішній реалізації інноваційних можливостей чи сприятливих обставин [6-7].



Джерело: [6 -9]

Важливо підкреслити, що ризик нерозривно пов'язаний із такими концепціями, як «невизначеність» та «шанс» [5, 24 - 28]. Прикметно, що тоді як невизначеність – це абсолютна невідомість щодо майбутнього, коли навіть імовірність подій залишається поза межами математичного розрахунку, ризик, навпаки, є певною мірою осмисленою невизначеністю, де керівник може не лише передбачити ймовірність настання певних подій, а й оцінити потенційний масштаб збитків [4]. Дослідники влучно зазначають, що ризик є

не просто явищем, а інтегральним об’єктом управління в системі забезпечення загальної економічної безпеки будь-якого підприємства, адже він поєднує в собі як внутрішні, так і зовнішні загрози й можливості, які впливають на його функціонування [2]. Щоб збудувати дійсно ефективну систему менеджменту ризиків, вкрай важливо мати їх чітку, а головне – всебічну класифікацію [3]. Безліч класифікаційних критеріїв, що існують сьогодні, пояснюється надзвичайною багатогранністю проявів ризику в реальному секторі економіки, де кожна сфера має свої унікальні виклики та потенційні втрати [5]. Систематизація накопичених наукових підходів дозволяє зручно згрупувати ризики за ключовими характеристиками, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків підприємства за основними ознаками [4 - 6; 10]

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Стисла характеристика
За джерелом виникнення	Зовнішні (екзогенні)	Зумовлені станом макросередовища, політичною ситуацією, зміною законодавства (підприємство не може на них впливати безпосередньо)
	Внутрішні (ендогенні)	Пов’язані з внутрішньою діяльністю підприємства, помилками менеджменту, збоями технологій
За сферою прояву	Економічні	Пов’язані зі зміною ринкової кон’юнктури та фінансами
	Соціальні	Пов’язані із соціальними конфліктами, страйками
	Технологічні	Виникають через моральне старіння техніки, аварії
	Екологічні	Зумовлені негативним впливом виробництва на довкілля або природними катаклізмами
За характером наслідків	Чисті (статичні)	Припускають лише отримання збитків або збереження поточного стану (пожежі, аварії)
	Спекулятивні (динамічні)	Можуть нести в собі як загрозу збитків, так і можливість отримання додаткового прибутку (інвестиції)
За можливістю страхування	Страховані	Ризики, які можна передати страховим компаніям на підставі договорів (майнові ризики, вантажні)
	Нестраховані	Ризики, які страхові компанії не приймають на страхування через брак статистики або катастрофічний характер
За рівнем фінансових втрат	Допустимі	Втрати не перевищують очікуваного прибутку від операції, немає загрози для бізнесу загалом
	Критичні	Втрати перевищують прибуток і досягають розміру розрахункової виручки (загроза значних фінансових втрат)
	Катастрофічні	Втрати призводять до втрати всього капіталу підприємства та його повного банкрутства

Завдяки такому системному підходу до аналізу потенційних загроз керівництво компанії отримує унікальну можливість сформувати цілісне бачення всіх вразливостей, вміло розділивши їх на ті, що породжені непідконтрольними зовнішніми обставинами, та ті, що випливають з регульованих внутрішніх процесів. Це розмежування гармонійно доповнюється надзвичайно детальним моніторингом найважливіших сфер діяльності підприємства, таких як фінансова, кадрова, виробнича та екологічна, кожна з яких, безумовно, вимагає розробки та застосування власних, специфічних інструментів реагування та управління.

Те, наскільки глибоко ми усвідомлюємо справжню природу певної події – чи принесе вона лише неминучі втрати, чи, можливо, приховує в собі привабливий інвестиційний потенціал – є ключовим чинником, що формує вибір оптимальних стратегій мінімізації можливих негативних наслідків, зокрема через ефективне залучення зовнішніх страхових механізмів. Зрештою, саме ретельне, майже скрупульозне вимірювання всього спектру потенційних ризиків для капіталу, починаючи від ледь помітних коливань операційної рентабельності і аж до сценаріїв з катастрофічним дефіцитом ліквідності, слугує наріжним каменем для забезпечення безперервної довгострокової платоспроможності та стабільності будь-якого ринкового суб’єкта. Детальний структурно-змістовний аналіз цих критично важливих категорій ризиків представлено, зокрема, у таблиці 1.2, що дозволяє отримати системне бачення їхньої природи та взаємозв’язків.

Таблиця 1.2

Структурно-змістовна характеристика ключових видів ризиків підприємства [1; 7; 11-14]

Вид ризику	Основні чинники виникнення	Потенційні наслідки для підприємства
1	2	3
Операційний ризик	Збої в роботі обладнання, помилки персоналу, порушення технологічної дисципліни, недосконалість внутрішніх регламентів бізнес-процесів	Зупинка виробництва, недоотримання виручки, зростання собівартості продукції, зниження показників якості

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Фінансовий ризик	Коливання валютних курсів, зростання відсоткових ставок за кредитами, зростання дебіторської заборгованості, падіння платоспроможності	Криза ліквідності, касові розриви, зростання вартості залученого капіталу, загроза технічного банкрутства
Маркетинговий (ринковий) ризик	Зниження попиту на продукцію, поява сильних конкурентів, помилки у ціноутворенні, неефективні канали збуту та реклами	Втрата частки ринку, затоварення складів готовою продукцією, змушене зниження цін та втрата маржинальності
Ризик ланцюгів постачання	Зрив графіків постачання сировини, банкрутство ключових постачальників, підвищення тарифів на логістичні послуги	Дефіцит матеріальних ресурсів, невиконання зобов'язань перед замовниками, штрафні санкції
Інноваційний ризик	Невдале впровадження нових технологій, неприйняття ринком нового продукту	Прямі фінансові втрати інвестицій, втрата часу та стратегічних конкурентних переваг

У сучасних умовах економічних парадигм природа ризику отримує більш глибоке осмислення, аналізуючись через інноваційні концепції, такі як резильєнтність (гнучка стійкість) та антикрихкість складних систем [3]. Традиційний підхід, що трактував ризик виключно як джерело негативних наслідків і невідворотних втрат, поступово втрачає актуальність, поступаючись місцем цілісному та багатовимірному розумінню цієї категорії [4]. Сучасні міжнародні підходи визначають ризик як вплив різноманітних проявів невизначеності на досягнення цілей підприємства. При цьому підкреслюється, що наслідки можуть бути не тільки негативними, включаючи можливі втрати, а й відкривати нові перспективні можливості для стратегічного розвитку [1]. Економічна природа ризику, характерна для діяльності сучасних підприємств, має ряд специфічних особливостей, що докладно представлені на рисунку 1.2.

Таким чином, управління ризиками має базуватися на глибокому розумінні їхньої природи та чинників виникнення. Ідентифікація ризику за класифікаційними ознаками, представленими у таблицях, дозволяє розробити

цільові інструменти реагування: уникнення ризику, його локалізацію, дисипацію (розпорошення між партнерами) чи компенсацію.

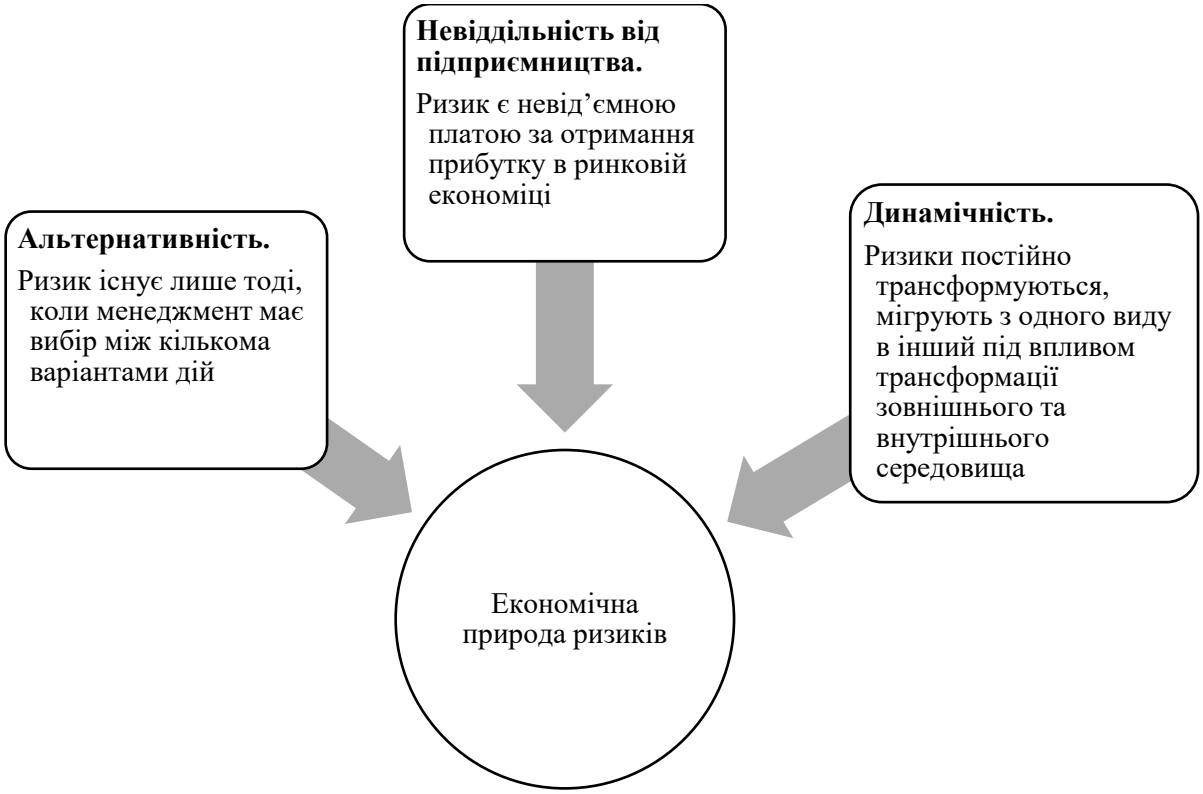


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема відображення економічної природи ризику

Джерело: [15 - 18]

Розвиток ринкових відносин, інтенсифікація процесів глобалізації та постійне зростання турбулентності бізнес-середовища спричинили тривалу еволюцію наукових уявлень про сутність і завдання ризик-менеджменту. Управління ризиками пройшло шлях від обмеженого, часткового захисту майнових інтересів підприємств до інтегрованої, стратегічно орієнтованої системи, яка безпосередньо впливає на процеси створення цінності бізнесу та забезпечення його довгострокової стійкості. Осмислення логіки цієї еволюції та сучасних концептуальних підходів дозволяє компаніям вибирати найбільш ефективні інструменти для реагування на виклики сьогодення. Детальний аналіз історичних аспектів розвитку систем ризик-менеджменту показує

кілька ключових етапів, кожен із яких має власний акцент, методологічні підходи та стратегічні орієнтири (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюційні етапи розвитку систем управління ризиками на підприємствах [20 - 22]

Етап	Назва концепції	Ключовий фокус управління	Основний інструментарій
1950 – 1970 рр.	Традиційний (фрагментарний) ризик-менеджмент	Управління чистими, переважно майновими та фінансовими ризиками, які підлягають страхуванню	Страхування майна, створення фінансових резервів, дотримання техніки безпеки
1980 – 1990 рр.	Корпоративний (інтегрований) ризик-менеджмент	Оцінка сукупного ризикового профілю підприємства, інтеграція ризиків усіх підрозділів	Стандарти COSO ERM, ISO 31000, матриці ризиків
2000 – 2010 рр.	Стратегічний ризик-менеджмент	Ув'язка системи ризик-менеджменту зі стратегічними цілями бізнесу та інвестиційними рішеннями	Сценарний аналіз, стрес-тестування, SWOT- та PEST-аналіз з урахуванням ризиків
З 2020 рр. – дотепер	Антикрихкий та адаптивний ризик-менеджмент	Трансформація невизначеності та стресових ситуацій у джерело розвитку та конкурентних переваг	Резильєнтність ланцюгів постачання, Agile-підходи, цифрові двійники, ESG-метрики

У другій половині минулого століття традиційний підхід до управління ризиками панував повсюдно, розглядаючи їх здебільшого відокремлено, за чітко визначеними функціональними напрямками – чи то фінанси, чи виробництво, чи навіть охорона праці [20, с. 92-94]. Тоді захист компанії зводився, як правило, до перекладання потенційних загроз на плечі зовнішніх партнерів, таких як страхові компанії, або ж до формування внутрішніх резервів, своєрідних подушок безпеки на випадок непередбачених втрат [19]. Однак, така схема, попри свою логіку, виявилася безсилою перед обличчям справді складних, системних криз, адже тоді одна єдина загроза, мов цунамі, запускала ланцюгову реакцію руйнівних змін у всіх без винятку сферах діяльності підприємства [21].

Наприкінці XX століття світ бізнесу став свідком справжнього тектонічного зрушення: відбувся перехід до сучасної концепції корпоративного ризик-менеджменту, що кардинально змінив філософію підходу – замість пасивного захисту окремих активів з'явилася ідея цілісного, консолідованого управління всім спектром ризиків, що стосуються діяльності компанії [6]. Саме тоді було закладено його міцну науково-методичну базу, адже з'явилися визначні міжнародні стандарти, як-от ISO 31000 та COSO ERM, які вперше окреслили ризик-менеджмент не як разову дію, а як безперервний, живий процес, що пронизує кожен щабель управління, від рядових менеджерів аж до найвищого керівництва, тобто ради директорів [21].

Згодом, завдяки впровадженню стратегічного підходу, вдалося органічно поєднати оцінку потенційних загроз безпосередньо з процесами стратегічного планування та ухвалення ключових інвестиційних рішень [20]. Це призвело до значного перефокусування уваги: тепер вона була спрямована не стільки на контроль незначних поточних операційних відхилень, скільки на глибокий аналіз довгострокових ринкових тенденцій, ретельне вивчення поведінки конкурентів та відстеження глобальних технологічних зрушень [22]. У цьому контексті важливо згадати думку науковців, який підкреслює нерозривний зв'язок стратегічного управління ризиками із забезпеченням сталого імпортозаміщення та надійним захистом внутрішнього ринку, що набуває особливої актуальності в умовах постійних зовнішніх деструктивних впливів [22]. Наразі, сучасний етап еволюції ризик-менеджменту диктується глобальною економікою, що занурилася у стан перманентної, хронічної нестабільності, яка вимагає від нас створення принципово нових, адаптивних систем захисту [24]. В таких турбулентних умовах традиційні прогностичні моделі та звичні статистичні методи оцінки ймовірностей, на жаль, стрімко втрачають свою ефективність. Причина проста: надто часто з'являються абсолютно непередбачувані, так звані «чорні лебеді» – події, що руйнують будь-які прогнози [25]. Саме це підштовхнуло до розробки абсолютно іншої філософії – концепції антикрихкого та водночас

гнучкого (адаптивного) ризик-менеджменту, яка базується на новаторських працях Н. Талеба та результатах вітчизняних досліджень стійкості складних екосистем [25].

Отже, ключова відмінність між традиційним, стратегічним та, власне, антикрихким підходами криється у їхній принципово різній філософії сприйняття стресових факторів та загальної невизначеності зовнішнього середовища, про що детальніше йдеться у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до організації ризик-менеджменту [24 -27]

Критерій порівняння	Традиційний ризик-менеджмент	Стратегічний ризик-менеджмент	Антикрихкий ризик-менеджмент
Мета функціонування	Мінімізація або повне уникнення збитків і відхилень	Захист стратегічних цілей та оптимізація співвідношення «ризик-дохід»	Набуття гнучкості, капіталізація на змінах середовища, розвиток через стрес
Ставлення до невизначеності	Негативне (сприймається виключно як загроза майну)	Необхідне зло (чинник, який потрібно прораховувати)	Позитивне (сприймається як джерело нових можливостей та інновацій)
Об’єкт управління	Окремі фінансові та майнові операції підприємства	Цілісний портфель ризиків бізнес-одиниць підприємства	Здатність системи до швидкої адаптації та самовідновлення
Головний орієнтир системи	Стабільність внутрішнього середовища компанії	Сталий розвиток та збереження конкурентоспроможності	Резильєнтність (гнучка стійкість) та життєздатність екосистеми
Реакція на кризові явища	Ліквідація наслідків, отримання страхового відшкодування	Реалізація заздалегідь розроблених антикризових планів	Диверсифікація бізнес-моделі, миттєве переформатування процесів

Якщо ми спробуємо розібратися в самій суті антикрихкого ризик-менеджменту, то стане зрозуміло: тоді як крихкі системи під впливом зовнішніх шоків просто руйнуються, а живучі (чи стійкі) лише протистоять їм, намагаючись зберегти свій початковий стан, антикрихкі підприємства діють зовсім інакше – вони не просто витримують випробування та турбулентність,

а, проходячи крізь них, стають міцнішими, досконалішими та значно ефективнішими [25].

О. І. Іляш у своїх працях незмінно наголошує: в сучасному світі системних трансформацій саме здатність оперативно пристосовуватися та швидко перебудовувати власні бізнес-моделі визначає потенціал підприємства до безпечного існування та розвитку [24]. Така управлінська стратегія зосереджується не на спробах точного передбачення чи прогнозування майбутніх криз, а, навпаки, на формуванні міцної внутрішньої архітектури підприємства, здатної безболісно витримувати різноманітні удари долі та навіть витягувати з них користь [25].

Економічна сутність антикрихкого підходу до управління ризиками, що застосовується сучасними підприємствами, ґрунтується на кількох фундаментальних принципах [25]:

1. Наявність надлишковості – це не просто запас, а свідоме створення певної «подушки безпеки»: фінансової, логістичної, кадрової. Це відхід від жорсткої оптимізації процесів на користь певної розкоші ресурсів. Адже саме зайві, на перший погляд, ресурси під час кризи надають життєво необхідний простір для управлінського маневру [24].

2. Децентралізація прийняття рішень – передача повноважень на нижчі, лінійні рівні підрозділів. Це забезпечує неймовірно високу швидкість реагування на локальні загрози та зміни, адже усуває тривалу та часто бюрократичну процедуру погодження з вищим керівництвом.

3. Експериментування та толерантність до дрібних помилок – постійне тестування нових продуктів, дослідження потенційних ринків чи впровадження інноваційних технологій за допомогою відносно невеликих інвестицій [25]. Такі незначні невдачі не здатні зруйнувати компанію, але водночас надають неоціненну інформацію та цінний досвід, що стає запорукою запобігання глобальним, катастрофічним подіям.

Як зазначають у своєму дослідженні науковці, інтеграція передових цифрових технологій та інструментів для автоматизованого моніторингу

суттєво прискорює адаптацію систем ризик-менеджменту, даючи можливість моделювати поведінку підприємства практично у реальному часі [21].

Таким чином, еволюційний шлях розвитку систем управління ризиками переконливо демонструє стрімке зміщення акцентів: від елементарних, суто захисних механізмів до розбудови комплексних, адаптивних екосистем. Для українських підприємств, що сьогодні функціонують у вкрай агресивному зовнішньому середовищі, об'єднання принципів стратегічного та антикрихкого ризик-менеджменту виступає єдиним ефективним шляхом не лише для збереження бізнесу, але й для його масштабної трансформації та сталого розвитку [22; 25].

Об'єктивна, невпинна складність та постійна турбулентність, що характеризують сучасний архітектонічний простір як світової, так і національної економік, зумовлюють глибоку трансформацію класичних підходів до забезпечення безпекового потенціалу будь-якого господарюючого суб'єкта [19]. Економічна природа ризику на сучасному підприємстві є дивною, майже дуалістичною: вона є унікальним сплавом об'єктивних ринкових закономірностей, які формуються під впливом стану макросередовища, динаміки ринкової кон'юнктури та інституційних перетворень, із суб'єктивним сприйняттям управлінців, їхніми глибинними психологічними патернами, накопиченим досвідом та, звісно, схильністю до ухвалення ризикованих рішень [28].

Довгий час у межах традиційного класичного та неокласичного менеджменту переважав технократичний підхід. Він трактував систему управління ризиками як сукупність надзвичайно жорстких нормативних регламентів, складних математичних моделей для оцінювання та беззаперечних внутрішніх інструкцій. Проте повсякденна практика функціонування вітчизняних підприємств в умовах екстремальних макроекономічних потрясінь, повномасштабних воєнних дій та глибинних системних трансформацій переконливо доводить: навіть найдосконаліші

цифрові алгоритми та багатокритеріальні матриці втрачають свою дієвість, якщо вони не підкріплені гнучким, поведінковим регулятором [20; 23].

В обставинах, коли внутрішні бізнес-процеси стають децентралізованими, а лінійний персонал на рівні структурних підрозділів отримує значно ширші повноваження для оперативної, автономної реакції на загрози «на місцях», ключовим компонентом безпекового потенціалу підприємства перестає бути суто нормативний регламент. На його місце приходить культура ризику (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Компонентна архітектура культури ризику в системі людиноцентричного менеджменту[29 - 30]

Назва компонента	Сутнісний зміст	Інструменти реалізації	Вплив на загальну резильєнтність підприємства
Когнітивно-компетентнісний	Рівень теоретичних знань та практичних навичок персоналу щодо ідентифікації, оцінювання та нівелювання відхилень і загроз	Регулярні симуляційні тренінги, кейс-методи, тестування ризикової компетентності	Забезпечує превентивне виявлення слабких сигналів кризових явищ на операційному рівні
Ціннісно-мотиваційний	Складова, що визначає внутрішнє ставлення працівників до помилок, прозорості та особистої відповідальності за безпеку компанії	Системи еко-мотивації, KPI, впровадження принципів психологічної безпеки	Трансформує пасивне виконання обов'язків у проактивний захист капіталу бізнес-системи
Комунікативно-поведінковий	Характер і швидкість вертикальних та горизонтальних інформаційних потоків, рівень відкритості та взаємодії між підрозділами.	Культура відкритості, цифрові платформи колективного обговорення загроз.	Ліквідує інформаційну асиметрію та бюрократичні бар'єри під час системних шоків.
Управлінсько-лідерський	Поведінкові матриці вищого керівництва, їхній реальний ризик-апетит та демонстрація паритету між ризиком і прибутком	Стратегічні сесії, декларація ризик-апетит, етичні кодекси лідерства	Задає загальний вектор стратегічного розвитку та формує довіру до антикризових дій

Економічна природа ризику на сучасному підприємстві є неоднозначною, майже дуалістичною [19]. Вона є унікальним сплавом

об’єктивних ринкових закономірностей, які формуються під впливом стану макросередовища, динаміки ринкової кон’юнктури та інституційних перетворень, із суб’єктивним сприйняттям управлінців, їхніми глибинними психологічними патернами, накопиченим досвідом та, звісно, схильністю до ухвалення ризикованих рішень [28].

Архітектура сучасного ризик-менеджменту з людиноцентричним підходом дає змогу відійти від сприйняття людського капіталу виключно як «джерела помилок» (ендогенний ризик) і спрямувати його най динамічніший стабілізатор системи в підприємстві. У цьому контексті виокремлено три ключові поведінкові виміри, які потенційно можуть впливати на фінансові й економічні показники, стійкість та виживання бізнес-організму:

1. Нерозуміння ризиків (психологічні упередження). Практика когнітивних викривлень настільки вкорінена, що керівники вищої ланки, керівники середньої ланки та працівники фронт-лінії оцінюють одну й ту саму загрозу або можливість інновацій абсолютно по-різному. Вплив топ менеджменту проявляється у вигляді надмірно впевненої оцінки їхнього контролю над ринком «я такий великий лідер і знаю все про маркетинг», тоді як ви знайдете співробітників фронт-лінії, які діють, бо бояться втратити, якщо відхиляться від правила. Доброчинна система управління може також пом’якшувати такі упередження, але не шляхом створення тиску, заснованого на природно байдужому «викачуванні» людської агентності; натомість використовуючи справедливі інструменти для сценаріїв групового обговорення і інструменти об’єктивного та ефективного моніторингу й перевірки простих значень як цифрових слідів [21; 32].

2. Драйвер «еко-навчання» (спонукання до превентивних дій). У країні бізнес-підприємства досі спираються на модель жорсткої системи стимулювання та контролю, засновану на покаранні кожного, хто відхиляється або робить помилку надто серйозну. Це має деструктивний поведінковий ефект: персонал навмисно прагне приховати інформацію про відомі ризики,

технічні інциденти або неамортизовані фінансові втрати аж доки обставини не еволюціонують до стану кризи.

3. Менеджерський коносамент тут розуміється як риса лідерства, що визначає готовність вищого керівництва приймати рішення, які містять великий рівень невизначеності та небезпеки. Така схильність, природно складає основну психологічну атмосферу в організації. Об'єднання принципів з стратегічних і антивразливих методик вимагає від лідерів не сліпого або пасивного ухилення від загроз а навпаки свідомої та обміркованої використання змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Ця вимога потребує більшого рівня гнучкості мислення відмови від застарілих бізнес моделей а також володіння особливими рисами лідерства які можуть підтримувати міцну командну згуртованість під час періодів кризи [35; 36].

З погляду внутрішньої культури, готовність команди до ризиків працює як невидимий, але надійний стабілізатор усього бізнесу. Проте в моменти системних шоків, коли прилітають «чорні лебеді», компанію рятують не папери, а люди їхня залученість, живий досвід та здатність швидко самоорганізуватися. Саме тому розвиток ризикової компетентності всередині колективу є обов'язковою умовою для того, щоб навчити підприємство тримати удар [37].

Щоб перенести ці принципи з теорії у повсякденну практику, необхідно чітко розмежувати, яка поведінка співробітників руйнує бізнес зсередини, а яка навпаки, захищає компанію та працює на її розвиток (табл. 1.6).

Важливо наголосити, що формування конструктивних поведінкових моделей не може відбуватися декларативно. Мова йде про створення системи взаємопов'язаних стимулів, де матеріальна мотивація (премії за вчасну ідентифікацію слабких сигналів небезпеки, превентивне зниження екологічного сліду виробництва чи оптимізацію логістичних маршрутів) тісно переплітається з моральними стимулами та загальним відчуттям психологічної безпеки в колективі [33; 38].

Таблиця 1.6

Матриця трансформації поведінкових моделей у системі людиноцентричного ризик-менеджменту підприємства [33; 35 - 37]

Концептуальний вектор	Деструктивна поведінкова модель (Традиційний підхід)	Конструктивна поведінкова модель (Антикрихкий підхід)	Наслідки для фінансово-господарської стійкості
Реагування на виявлені загрози	Приховування інформації через страх депреміювання	Миттєва ескалація інформації в межах «культури відкритості»	Локалізація ризику на ранніх етапах, мінімізація потенційних фінансових втрат
Сприйняття управлінських помилок	Пошук винних, жорстке фінансове та дисциплінарне покарання, формування атмосфери страху	Розгляд помилки як безкоштовного джерела досвіду та інформації для вдосконалення системи	Трансформація підприємства у самонавчувану систему, підвищення її антикрихкості
Розподіл повноважень та рішень	Жорстка централізація, тривалі процедури погодження рішень	Глибока децентралізація, надання лінійному персоналу права на автономні дії	Максимальне підвищення швидкості реакції на динамічні ринкові зміни
Ставлення до інновацій та змін	Пасивне утримання статус-кво, відмова від спекулятивних ризиків	Контрольоване дрібне експериментування, тестування нових продуктів	Диверсифікація бізнес-моделі, відкриття нових ринків та джерел доходу в період кризи

Економічна природа антикрихкого людиноцентричного управління полягає в тому, що воно створює свідому гнучкість не лише у матеріальних ресурсах, а й у ментальних можливостях організації. Коли кожен працівник усвідомлює межі ризик-апетиту компанії та вмотивований діяти як активний суб'єкт захисту, підприємство набуває властивостей органічної системи, здатної до швидкої внутрішньої регенерації та самовідновлення власного капіталу [39].

Таким чином, архітектура ризик-менеджменту сучасного підприємства є синергетичним поєднанням жорстких цифрових інструментів моніторингу середовища та м'яких поведінкових регуляторів корпоративної культури ризику.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство, розташоване в Миргородському районі Полтавської області, є сучасним багатопрофільним формуванням, створеним у результаті реорганізації та правонаступництва раніше діючого суб'єкта господарювання. Ключовий вектор діяльності товариства охоплює повний замкнений цикл агровиробництва: від вирощування широкого спектра культур (зернових, технічних, олійних, картоплі, овочевих, баштанних, а також плодово-ягідних насаджень і винограду) до переробки сировини (виробництво борошна, круп, комбікормів, макаронних виробів) і подальшої дистрибуції.

Орієнтація на додану вартість, оптову торгівлю та надання спеціалізованих послуг у рослинництві дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкову кон'юнктуру. Правовий фундамент діяльності базується на Конституції України та чинному законодавстві, що дозволяє суб'єкту здійснювати будь-які цивільно-правові угоди, операції з майном і цінними паперами для досягнення операційних та стратегічних цілей.

Головна мета підприємства трансцендує класичне комерційне прагнення максимізації прибутку. Вона інтегрована в концепцію сталого розвитку: підтримка іміджу, генерація робочих місць, зміцнення інтересу до національної економіки та збереження культурних цінностей регіону.

Стратегічним орієнтиром (місією) підприємства є закріплення статусу лідера високоефективного, екологічно безпечного агровиробництва на Полтавщині. Реалізація місії передбачає баланс інтересів усіх стейкхолдерів: задоволення споживачів якісною продукцією, забезпечення високої доходності для учасників товариства, а також справедливу та стабільну винагороду для співвласників майнових паїв і орендодавців землі (рис. 2.1).

Ефективність менеджменту базується на постійній модернізації потужностей, оптимізації управлінських процесів та впровадженні дієвих систем мотивації персоналу.

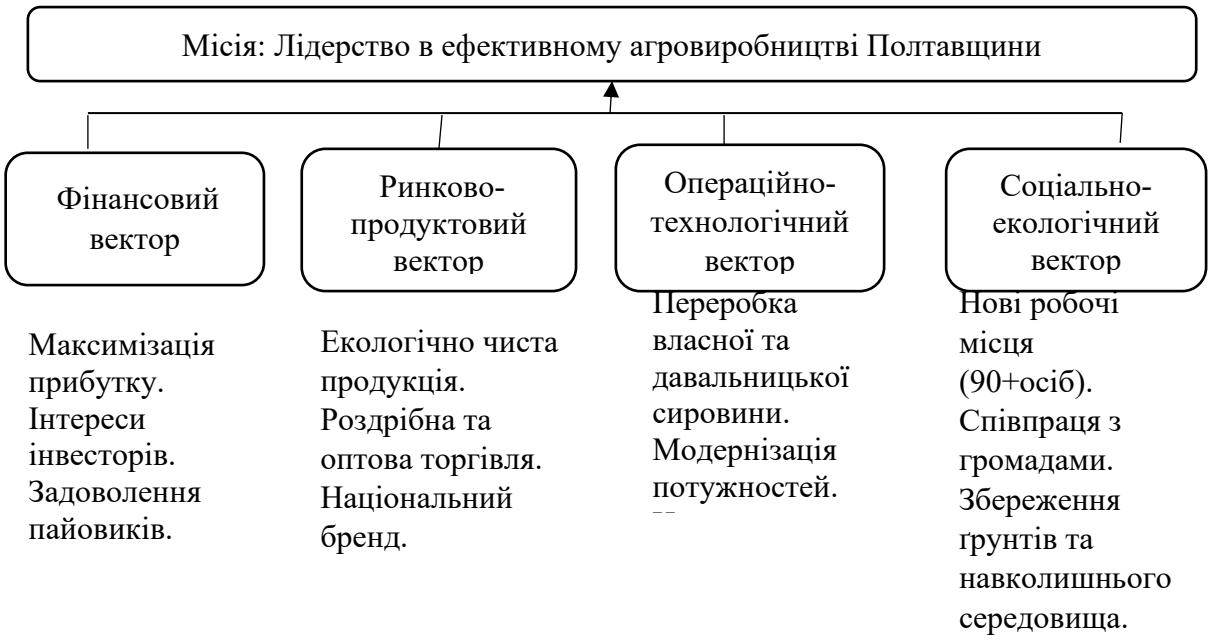


Рис.2.1. Стратегічний компас підприємства, 2023 – 2025 рр.

Керівництво регулярно переглядає поточні операційні завдання, це дозволяє бізнесу миттєво реагувати на будь-які зміни ринку. Головний акцент у ринковій стратегії зміщено на диверсифікацію (розподіл) ризиків. При цьому особлива увага приділяється розвитку нематеріальних цінностей: зміцненню довіри з боку пайовиків, які здають землю в оренду, та залученню інтересу місцевих інвесторів до розширення виробництва.

Зміни в організаційній структурі підприємства викликані потребою збалансувати роботу двох різних напрямів: сезонного рослинництва та безперервного переробного конвеєра. Якщо спиратися на класичний підхід Генрі Мінцберга, то внутрішню архітектуру цього господарства можна описати як гнучку модель, що поєднує чіткі стандарти з операційною адаптивністю під наявну кількість працівників (рис. 2.2).

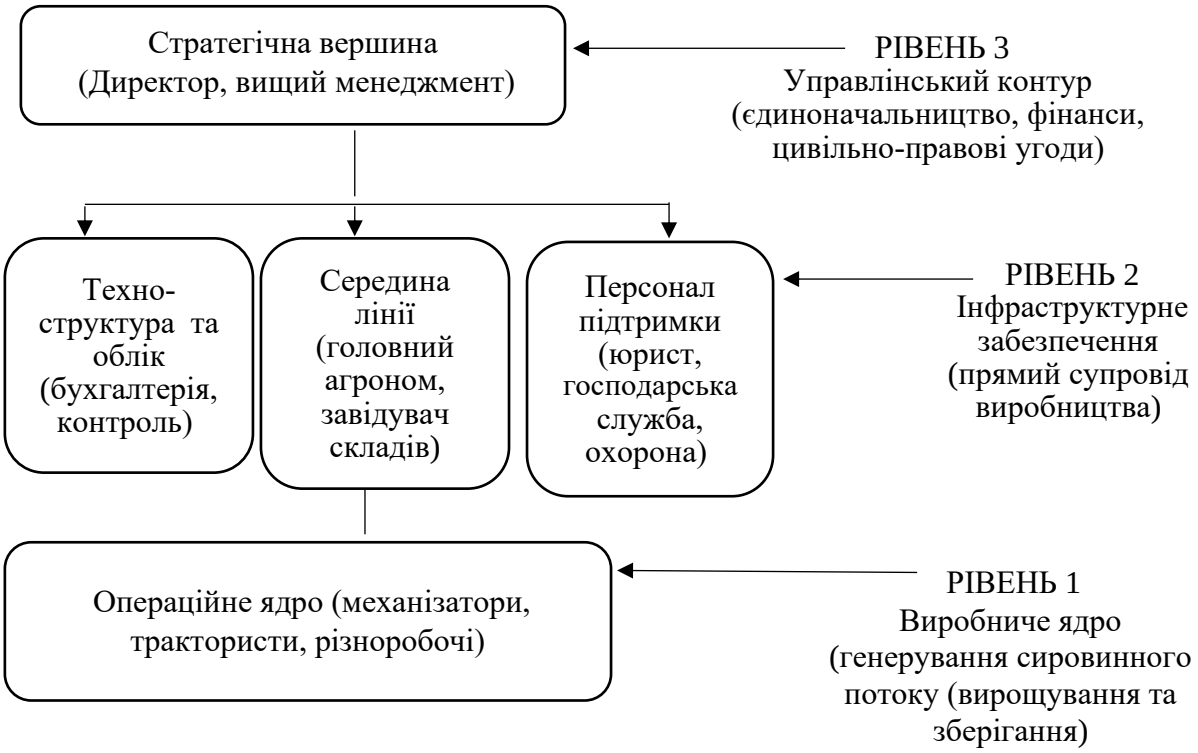


Рис.2.2. Архітектура організаційних контурів підприємства за моделлю Г. Мінцберга, 2023-2025 рр.

Така структура повністю прибирає зайву бюрократію, забезпечуючи прямий зв'язок між вищим керівництвом та безпосередніми виконавцями на місцях. На відміну від великих агрохолдингів, де жорсткі корпоративні стандарти та звіти часто зв'язують руки працівникам, у цій моделі аналітики та юристи виконують суто сервісну роль. Вони допомагають бізнесу, звільняючи час виробничих менеджерів для реального контролю за процесами.

Саме виробниче ядро, люди в полях та на переробці, має відносну свободу дій. Це критично важливо, адже специфіка агробізнесу вимагає миттєвих рішень залежно від примх погоди чи технологічних нюансів. У підсумку, такий баланс зводить до мінімуму внутрішні конфлікти та перетворює невеликий штат компанії на її головну перевагу здатність адаптуватися до коливань аграрного ринку значно швидше за конкурентів.

Проведених аналіз свідчить про наявність серйозного деструктивного розриву між операційною результативністю та кінцевим фінансовим результатом підприємства у 2025 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	112199,0	93188,0	119969,0	+7770,0
Валовий прибуток, тис. грн	18199,0	17993,0	20121,0	+1922,0
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	5400,0	9543,0	-10073,0	-15473,0
Собівартість, тис. грн	94000,0	75195,0	99848,0	+5848,0
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	16,22	19,31	16,77	+0,55
Рівень витратомісткості (витрати на 1 грн доходу), грн/грн	0,84	0,81	0,83	-0,01

Незважаючи на те, що чистий дохід у 2025 році зріс на +7770 тис. грн порівняно з благополучним 2023 роком, а валовий прибуток досяг пікового значення у 20121 тис. грн, підприємство отримало глибокий чистий збиток у розмірі -10073 тис. грн.

Отримання чистого збитку на тлі позитивного валового прибутку вказує на критичне зростання інших операційних, фінансових або адміністративних витрат, які повністю нівелювали комерційну ефективність рослинництва.

Стабільність коефіцієнта витратомісткості (0,83 грн на 1 грн доходу у 2025 році порівняно з 0,84 грн у 2023 році) підтверджує, що виробнича собівартість вирощування культур контролюється менеджментом, а фінансова криза підприємства лежить за межами чистого поля: у площині обслуговування боргів, форс-мажорних втрат чи логістичних колапсів.

Проведений структурно-динамічний аналіз свідчить про радикальну трансформацію архітектури операційних витрат підприємства протягом

досліджуваного, що безпосередньо вплинуло на його підсумкову збитковість (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура операційних витрат за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні затрати	75736,0	80,57	50136,0	66,67	56826,0	56,91	-18910,0	-23,66
Витрати на оплату праці	11635,0	12,38	9121,0	12,13	12775,0	12,80	+1140,0	+0,42
Відрахування на соціальні заходи	2734,0	2,91	2143,0	2,85	2668,0	2,67	-66,0	-0,24
Амортизація	2767,0	2,94	4772,0	6,35	5223,0	5,23	+2456,0	+2,29
Інші операційні витрати	1128,0	1,20	9023,0	12,00	22356,0	22,39	+21228,0	+21,19
Разом	94000,0	100,00	75195,0	100,00	99848,0	100,00	+5848,0	X

Головним деструктивним трендом аналізованого періоду є стрімке, майже двадцятикратне зростання статті «Інші операційні витрати», абсолютна сума яких у 2025 році збільшилася порівняно з 2023 роком на +21228 тис. грн, а питома вага злетіла з мізерних 1,20% до критичних 22,39%. Настільки масштабне вимивання коштів за іншими витратами на тлі чистого збитку в - 10073 тис. грн чітко локалізує проблему середнього рослинницького господарства: вона полягає не у збоях виробничого циклу, а у сторонніх фінансово-логістичних чинниках, таких як втрати від курсових різниць, подорожчання стороннього фрахту транспорту або списання дебіторської заборгованості.

Позитивним моментом у структурі є зниження витрат на безпосереднє забезпечення послідовної технології вирощування культур «Матеріальні затрати» (насіння, паливо, добрива) зменшилися на -18910 тис. грн, а їхня частка в бюджеті впала з домінуючих 80,57% до 56,91%.

Водночас, витрати на оплату праці у 2025 році продемонстрували помірне зростання (+1140 тис. грн до рівня 2023 року), що за умов

оптимізованого штату в 65 осіб дозволило утримати частку кадрових виплат на стабільному рівні (12,80%), забезпечуючи базовий соціальний захист колективу в кризовий рік. Динаміка амортизаційних відрахувань, які зросли на +2456 тис. грн із супутнім збільшенням частки до 5,23%, свідчить про планове введення в експлуатацію раніше придбаної техніки чи оновлення складського обладнання, хоча загальний дефіцит операційної ліквідності у 2025 році поки що нівелює очікувану економічну віддачу від цих капітальних інвестицій.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності та чистий оборотний капітал за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+/-)
Оборотні активи, тис. грн	52966,0	68458,0	56517,0	+3551,0
Поточні зобов’язання і забезпечення, тис. грн	44219,0	50691,0	54637,0	+10418,0
Коефіцієнт загальної ліквідності, в.п.	1,198	1,350	1,034	-0,164
Чистий оборотний капітал , тис. грн	+8747,0	+17767,0	+1880,0	-6867,0
Коефіцієнт покриття зобов'язань активами, в.п.	1,20	1,35	1,03	-0,17

Результати розрахунків свідчать про стрімке погіршення параметрів платоспроможності підприємства у 2025 році, що логічно пов'язано з раніше виявленим чистим збитком у розмірі -10073тис. грн. Головною негативною тенденцією є випереджаюче зростання короткострокових боргів підприємства порівняно з його оборотними коштами: якщо обсяг оборотних активів відносно 2023 року зріс лише на +3551 тис. грн, то поточні зобов'язання збільшилися суттєвіше на +10418 тис. грн.

Через цей дисбаланс коефіцієнт загальної ліквідності у 2025 році впав до критичної межі 1,034 (зниження на -0,164 проти 2023 року), що сигналізує про практично повну відсутність страхового запасу для покриття поточних зобов'язань за рахунок наявних матеріальних запасів та дебіторської заборгованості. Найбільш рельєфно фінансову кризу ілюструє динаміка чистого оборотного капіталу, який у 2025 році скоротився порівняно з базовим періодом на -6 867 тис. грн і зафіксувався на мінімальному рівні у 1880 тис.

грн. Таке різке стиснення означає, що майже всі оборотні активи господарства (96,7%) сформовані за рахунок короткострокових кредитів та боргових зобов'язань перед постачальниками, а частка власного капіталу в обороті стала символічною.

Резюмуючи, на кінець 2025 року підприємство опинилося в зоні високого фінансового ризику та втрати ліквідності, коли будь-яка затримка реалізації вирощеної продукції може призвести до технічного дефолту за поточними розрахунками з контрагентами та пайовиками Полтавщини.

2.2. Ідентифікація ключових ризиків підприємства

Специфіка функціонування суб'єктів середнього агробізнесу в сучасних умовах господарювання характеризується перманентним перебуванням у зоні підвищеного ризику. Для досліджуваного господарства зі штатом у 65 працівників ідентифікація ризиків є головним інструментом забезпечення операційної виживаності. Фінансові збої 2025 року, що проявилися у глибокому чистому збитку на тлі зростання виручки, доводять неефективність стандартних шаблонів оцінювання загроз. Першочергове місце в системі небезпек посідає маркетинговий ризик, зумовлений повною залежністю від цінового тиску трейдерів через відсутність власної переробки сировини. Наступним деструктивним зовнішнім чинником виступає логістичний ризик, який спровокував аномальний зліт інших операційних витрат через високу вартість залучення стороннього автотранспорту в пікові періоди жнив. У контурі сучасних викликів ключовим є кадрово-технологічний ризик, адже обмежена чисельність персоналу створює критичну вразливість бізнес-процесів перед «ефектом пляшкового горла». Додатково фіксується внутрішній ризик гострого дефіциту ліквідності, оскільки зниження коефіцієнта загальної ліквідності до межі 1,034 практично позбавляє фірму страхового капіталу. Не менш вагомим залишається

природно-кліматичний ризик, який за відсутності систем штучного зрошення чи штучного агромоніторингу робить компанію залежною від погодних коливань Миргородського району. Таким чином, підприємство потребує негайного переходу від пасивного реагування до проактивного управління ризиками за допомогою формування гнучких каналів розподілу продукції.

За умов функціонування штату з 65 осіб та відсутності власної диверсифікованої переробки, екзогенні загрози ринку не просто амортизуються, а трансформуються у внутрішні тригери втрати платоспроможності (рис. 2.3).

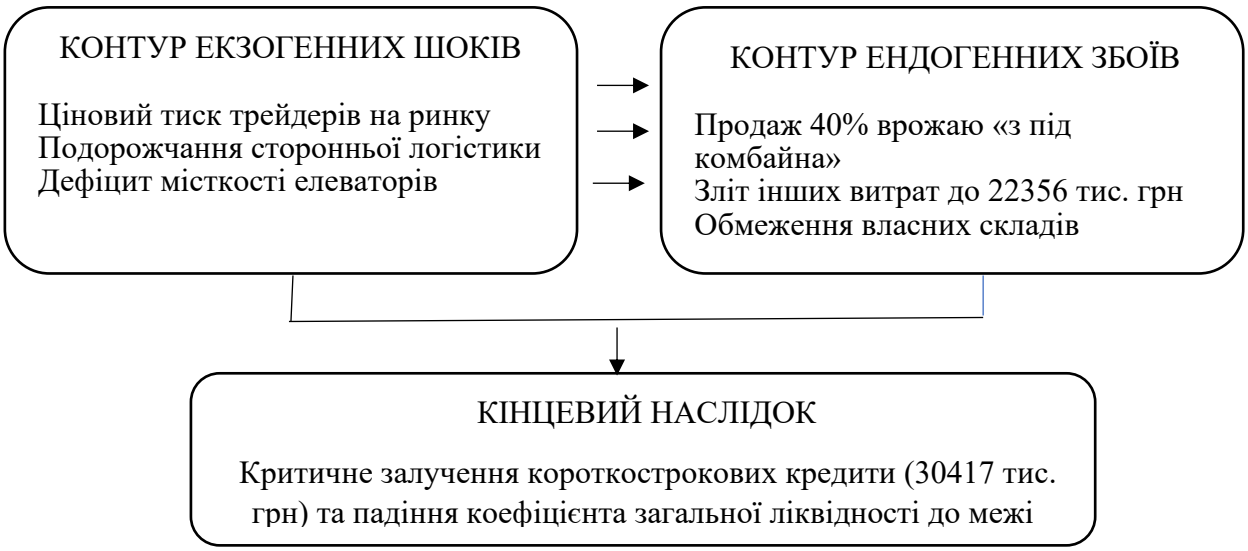


Рис. 2.3. Двоконтурна матриця екзогенно-ендогенної деструкції фінансового стану підприємства, 2023 -2025 рр.

Візуалізована модель наочно демонструє, як інфраструктурна незахищеність середнього господарства трансформує зовнішні ринкові виклики у внутрішню кризу платоспроможності. Обмежена місткість власних складських приміщень підлогового зберігання (до 5000 тонн) позбавляє менеджмент можливості маневрувати строками реалізації, змушуючи скидати значну частину вирощеного збіжжя безпосередньо з поля за демпінговими цінами трейдерів. Гострий дефіцит «швидкої» ліквідності для покриття поточних польових робіт спричинив вимушене залучення банківських позик на суму 30417 тис. грн, які миттєво обтяжили баланс і зрівняли масу

зобов'язань з оборотними активами. Паралельно з цим, критична залежність від найманого великотоннажного автотранспорту в пік жнив сформувала логістичну пастку, яка трансформувалася у перевитрати та остаточно заблокувала вихід підприємства на рівень чистої прибутковості.

Паспорт ризиків наочно доводить, що фінансова криза 2025 року виникла через пряме перетікання зовнішніх інфраструктурних викликів у внутрішній дефіцит ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Паспорт екзогенно-ендогенних ризиків та фінансових втрат підприємства, 2023 - 2025 рр.

Ризиковий фактор	Екзогенний тригер	Ендогенна вразливість	Кількісний індикатор
Криза ринкового збуту	Сезонне падіння закупівельних цін на зернові та олійні культури	Обмеженість власних складів, продаж 40% збіжжя «з-під комбайна»	Чистий збиток -10073 тис. грн при зростанні валового доходу
Логістичний колапс	Монопольне підвищення тарифів на фрахт стороннього автотранспорту	Відсутність великотоннажного автопарку через обмежений штат	Аномальний зліт інших операційних витрат до 22356 тис. грн
Боргова залежність	Посилення вимог банківського сектору до забезпечення позик	Гострий дефіцит власних обігових коштів для фінансування жнив	Залучення короткострокових кредитів на суму 30417 тис. грн
Втрата фінансової автономії	Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів постачальників	Неспроможність покривати поточні борги власними оборотними активами	Падіння коефіцієнта загальної ліквідності до 1,034

Існуюча модель господарювання підприємства демонструє хронічний «ефект доміно», де внутрішня інфраструктурна обмеженість складів та автопарку миттєво трансформується у глибоку фінансову вразливість. Через вимушений продаж значної частини врожаю в період мінімальних сезонних цін компанія стикається з гострим касовим розривом, який доводиться екстрено перекривати дорогим зовнішнім фінансуванням. Залучення значних обсягів короткострокового капіталу критично обтяжило структуру пасивів, фактично позбавивши підприємство фінансової автономії та опустивши платоспроможність до межі технічного дефолту. Одночасно з цим повна

залежність від сторонньої логістики спровокувала аномальне зростання операційних витрат, яке повністю нівелювало позитивні результати виробництва та призвело до збитковості на тлі зростання валових доходів. За таких умов менеджмент потребує негайного переходу від тактики «гасіння пожеж» позиковими коштами до стратегічного усунення першопричин ризиків через альтернативні методи зберігання зерна та реструктуризацію боргів. Таким чином, сформований екзогенно-ендогенний контур свідчить, що без реструктуризації кредитного портфеля та розширення власних місткостей зберігання бізнес-модель господарства залишатиметься хронічно збитковою незалежно від показників урожайності в полі.

Надана ментальна карта візуалізує системні деструктивні процеси в агропідприємстві, викликані жорсткими обмеженнями кадрового ресурсу (рис. 2.4). В основі причинно-наслідкового ланцюжка лежить гранично стислий штат працівників та надмірне крос-функціональне навантаження на ключових спеціалістів.

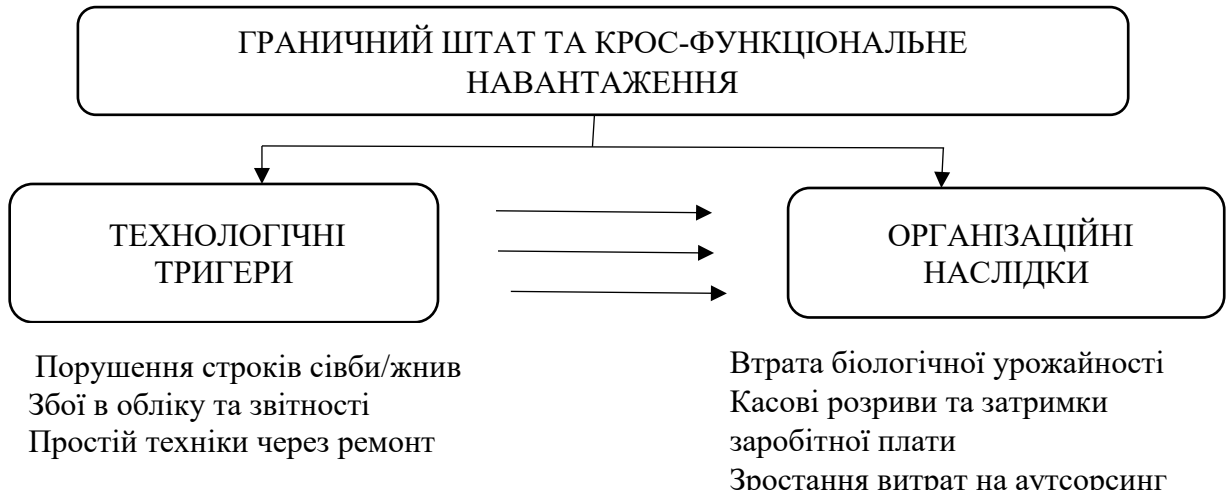


Рис. 2.4. Карта деструктивного впливу кадрового дефіциту на операційні процеси підприємства, 2023 -2025 рр.

Цей людський фактор виступає головним дестабілізатором, що запускає внутрішні технологічні тригери у вигляді критичного зміщення агротехнічних строків, хаосу в первинному обліку та тривалих простоїв техніки. Неконтрольовані технологічні збої моментально переростають в

організаційні наслідки, які безпосередньо б'ють по операційній та фінансовій стійкості бізнесу. Насамперед, затримки в полі призводять до незворотної втрати біологічної урожайності культур та стрімкого падіння валового збору. Паралельно з цим обліковий колапс провокує хронічні касові розриви і затримки виплат персоналу, що ще сильніше демотивує наявний штат. У підсумку, для екстреного виходу з кризи менеджмент змушений залучати дорогі сторонні сервіси, що призводить до неконтрольованого зростання витрат на аутсорсинг та вимивання обігових коштів.

Організаційна вразливість проявляється у критичній відсутності змінних екіпажів у полі та кваліфікованих логістів, що створює ефект «вузького горла» під час пікових сезонних навантажень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця вразливості бізнес-процесів до ризику «стиснутого штату» підприємства, 2023 – 2025 рр.

Критична бізнес-зона	Чисельність ланки	Організаційна вразливість	Фінансово-економічні наслідки
Операційне рослинництво (механізація)	25 осіб	Відсутність змінних екіпажів під час цілодобових робіт у полі	Зниження якості збору, ріст втрат зерна на пні, недоотримання доходу
Складське господарство та тік	13 осіб	Нездатність швидко приймати та сортувати масовий потік збіжжя	Псування картоплі та овочів, штрафи за простої найманих зерновозів
Техноструктура та адміністрування	7 осіб	Суміщення функцій (один бухгалтер веде облік, кадри та пайовиків)	Помилки в розрахунках, штрафи, несвоєчасне оформлення договорів оренди
Служба логістики та збуту	5 осіб	Відсутність виділеного відділу маркетингу для пошуку вигідних цін	Вимушений продаж 40% врожаю «з-під комбайна» першому ліпшому трейдеру

Брак персоналу на току та в логістиці безпосередньо генерує прямі збитки через псування зібраної продукції, нарахування штрафів за простій транспорту та вимушений демпінговий продаж 40% збіжжя трейдерам. Паралельно з цим, адміністративний блок із 7 осіб через надмірне крос-функціональне суміщення не встигає якісно вести первинний облік, наражаючи компанію на податкові санкції та ризик втрати земельного банку

через прострочені договори оренди. У підсумку, економія на фонді оплати праці виявляється ілюзорною, оскільки вона повністю перекривається масштабними втратами біологічного врожаю, недоотриманим доходом та хронічним вимиванням оборотного капіталу.

Надана структурна модель унаочнює каузальний ланцюжок формування хронічної збитковості агропідприємства, що починається з базової системної помилки: фокусування виключно на сировинній структурі виробництва без створення доданої вартості на місці (рис. 2.5).

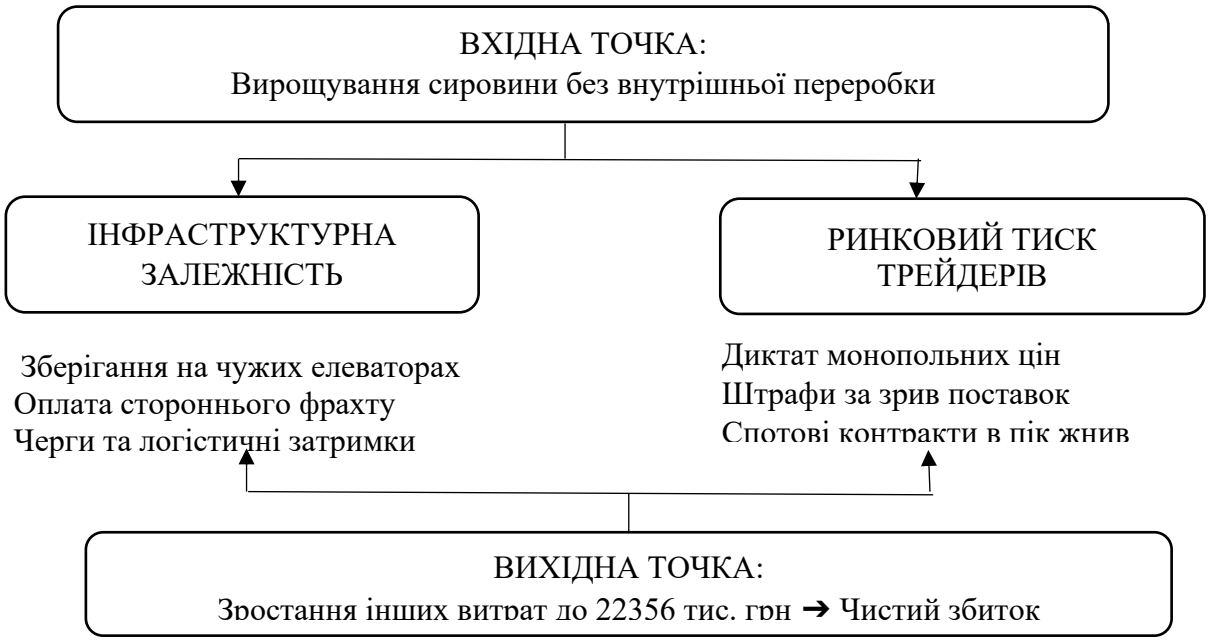


Рис. 2.5. Модель сировинної пастки та інфраструктурної залежності підприємства, 2023 -2025 рр.

Вхідна точка у вигляді реалізації необробленої продукції автоматично втягує компанію у подвійну пастку, де з одного боку тисне тотальна інфраструктурна залежність, а з іншого монопольний ринковий тиск трейдерів. Логістичний глухий кут формується через вимушене використання чужих потужностей для зберігання, оплату дорогого стороннього фрахту та тривалі простої в чергах під час пікових навантажень сезону. Цей внутрішній хаос посилюється зовнішнім диктатом низьких спотових цін на ринку та жорсткими штрафними санкціями за будь-які зриви поставок, які компанія не в змозі контролювати.

Інфраструктурна незахищеність агропідприємства у вигляді браку силосів та транспорту повністю позбавляє його операційної гнучкості, змушуючи беззастережно приймати кабальні умови сторонніх елеваторів і перевізників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця інфраструктурних ризиків та дистрибуційних обмежень підприємства, 2023 -2025 рр.

Компонент логістичного тупика	Сутність залежності від контрагентів	Прояв ризику в операційній діяльності	Економічний деструктор
Елеваторна залежність	Відсутність власних потужностей силосованого типу	Вимушене зберігання зерна на сторонніх лінійних елеваторах за високими комерційними тарифами	Зростання вартості утримання запасів, втрата контролю над якістю збіжжя
Логістичний диктат	Повна відсутність власного великотоннажного транспорту для дальніх перевезень	Екстрений найм сторонніх зерновозів у пікові періоди дефіциту вільного автофрахту	Пряме перетікання коштів у статтю інших операційних витрат
Ціновий диктат трейдерів	Монопольний характер ринку первинної сировини, відсутність прямих контрактів із переробниками	Реалізація 40% врожаю «з-під комбайна» за мінімальними спотовими цінами для покриття касових розривів	Фіксація чистого збитку на рівні -10073 тис. грн при зростанні обсягів виробництва
Кредитне обтяження	Необхідність фінансування логістичного ланцюга за відсутності швидкої виручки	Залучення дорогих короткострокових банківських позик для оплати послуг сторонніх токів та перевізників	Збільшення поточних зобов'язань до 54637 тис. грн, падіння ліквідності до 1,034

Цей логістичний диктат провокує гострі касові розриви, для екстреного перекриття яких менеджмент заганяє компанію у пастку дорогого короткострокового кредитування та демпінгового продажу врожаю посередникам. У підсумку формується парадоксальний фінансовий результат, коли нарощування фізичних обсягів виробництва призводить не до розвитку, а до капітального знекровлення балансу та системної збитковості.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогоднішня криза моделі управління в агробізнесі часто виглядає парадоксально: виторг зростає, але підприємство залишається в збитках. Щоб вийти з цього замкнутого кола, коли через нестачу складів виникають касові розриви, а борги доводиться гасити новими кредитами, потрібна докорінна перебудова ризик-менеджменту. Замість звичного «гасіння пожеж» позиковими грошима компанії варто впровадити проактивний захист, який тримається на чотирьох головних векторах розвитку.

Перший вектор – логістична незалежність та власне зберігання. Щоб не залежати від чужих елеваторів і диктату цін з боку трейдерів, підприємству потрібно навчитися зберігати врожай самостійно. Найшвидший крок для цього впровадження технології зберігання зерна в пластикових «рукавах» прямо на полі. Це дозволить відмовитися від вимушеного продажу майже 40% збіжжя за безцінь одразу «з-під комбайна» і дасть змогу чекати на вигідну ринкову ціну.

Другий напрям – розумний збут та страхування цін. Компанії варто диверсифікувати (розподілити) канали продажів. Для цього ще до початку посівної слід укладати прямі форвардні контракти з переробними заводами та експортерами. Це не лише зафіксує гарантований прибуток, а й забезпечить притік «швидких» авансових грошей, що закриє сезонні касові розриви без залучення дорогих кредитів.

Третій вектор – вирішення кадрового питання та чіткий поділ обов'язків. Настав час відмовитися від ілюзорної економії на зарплатах, яка лише посилює кадровий голод. Потрібно розробити гнучку систему бонусів, щоб залучати надійні змінні екіпажі механізаторів для цілодобової роботи в полі. Крім того, важливо прибрати внутрішній хаос: виділити облік та

маркетинг в окремі напрями, а рутинну роботу з виплати паїв передати на якісний аутсорсинг (зовнішнім спеціалістам).

Четвертий напрям – упорядкування боргів та управління живими грошима. Фінансова служба має переорієнтуватися з «перекредитування» на довгострокові державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%». Переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові знизить тиск на бюджет, підніме коефіцієнт загальної ліквідності та звільнить чисті обігові кошти для щоденних життєво важливих потреб господарства.

Рекомендуємо розпочати трансформацію системи ризик-менеджменту з розробки та впровадження інноваційної «Uber-моделі» для агрологістики, що базується на принципах спільного використання техніки (рис. 3.1). Цей напрям дозволить підприємству оперативно вирішити проблему гострого дефіциту власного великотоннажного автопарку в пікові періоди жнив без залучення капітальних інвестицій.

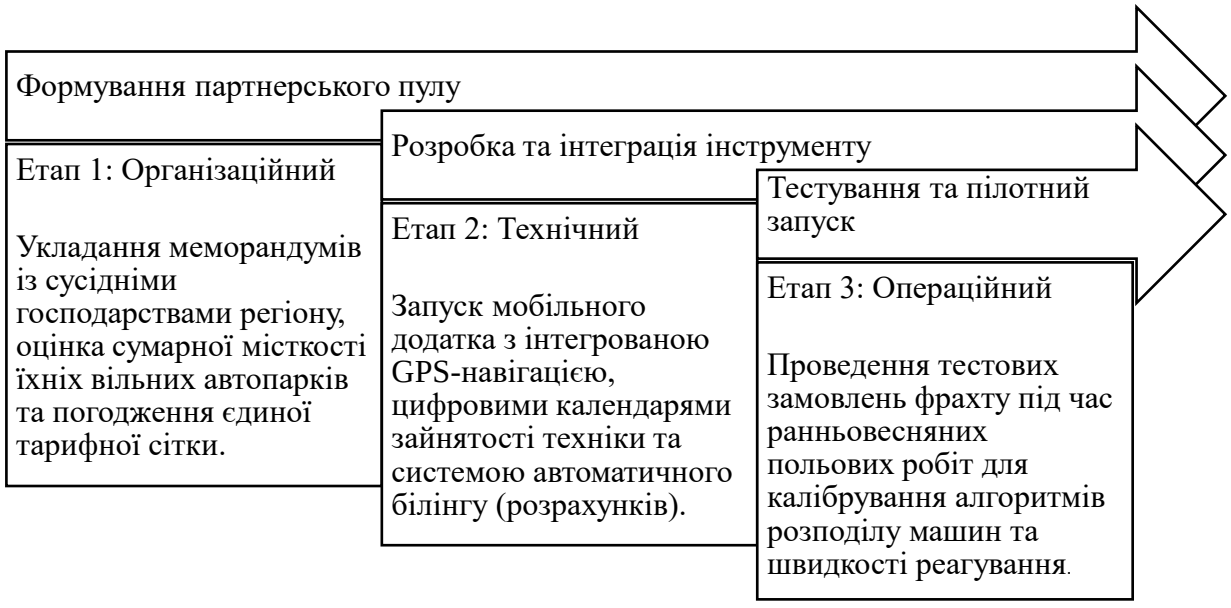


Рис. 3.1. Рекомендована дорожня карта впровадження та архітектура платформи «Агро-Uber» для підприємства на 2027 – 2031 рр.

Через створення спеціалізованої цифрової платформи компанія зможе кооперуватися з сусідніми господарствами, формуючи єдиний гнучкий пул транспортних засобів та комбайнів. Впровадження такої моделі кардинально

знизить залежність від монопольного диктату сторонніх перевізників та нівелює ризики простоїв і фінансових втрат.

Для забезпечення стійкості інноваційного інструменту логістики пропонується інтегрувати в архітектуру «Агро-Uber» цілісний блок антиризикових заходів, структурований за чотирма стратегічними напрямами (табл. 3.1). Системне впровадження цього комплексу дозволить підприємству сформувати проактивну модель управління загрозами, яка нівелює логістичні та операційні ризики без заморожування капіталу у власному великотоннажному автопарку.

Таблиця 3.1

Рекомендований регламент превентивного антиризикового захисту логістичної платформи «Агро-Uber» підприємства на 2027–2031 рр.

Стратегічний напрям	Антиризиковий захід	Джерело даних	Прогнозний ефект
Комплаєнс та скоринг контрагентів	Впровадження модуля експрес-аудиту KYC для власників техніки	API-інтеграція з реєстрами МВС, дія. шеринг, опендатабот та ДПС	Блокування 99% недобросовісних перевізників та фіктивного ПДВ на етапі реєстрації
Кібербезпека та відмовостійкість ІТ	Розробка протоколу, розгортання дзеркальних серверів та офлайн-режиму е-ТТН	Розподілені хмарні сховища, шифрування каналів зв'язку	Безперебійна робота логістики у критичні фази збирання врожаю
Операційний геоконтроль вантажів	Запуск смарт-контрактів Escrow та динамічного GPS-геозонування маршрутів	Супутникові системи трекінгу, інтеграція з ваговими комплексами елеваторів	Повне усунення ризику крадіжок або нецільового вивантаження зерна під час транзиту
Ринкова та цінова адаптація	Інтеграція алгоритму «Surge Pricing» (динамічних тарифів) для залучення водіїв	Модуль аналізу ринкових цін на пальне, балансу попиту і пропозиції в реальному часі	Ліквідація ризику дефіциту машин у радіусі збору за рахунок гнучкого ціноутворення
Проактивне предиктивне управління	Впровадження прогнозних моделей штучного інтелекту для превентивного розподілу автопарку	Моделі AI, прогноз погоди, супутникові дані вегетації та дозрівання культур	Перехід від реактивного гасіння криз до випереджального планування логістики за 7 днів

Для успішної реалізації цього п’ятирічного регламенту підприємству рекомендується поетапно нарощувати функціонал платформи, інвестуючи у

цифрові компетенції персоналу та інтеграцію з геоінформаційними системами. На кожній фазі впровадження архітектури «Агро-Uber» необхідно проводити регулярний аудит проміжних результатів, щоб оперативно корегувати алгоритми захисту від кіберзагроз та макроекономічних коливань. Повне завершення дорожньої карти до 2030 року дозволить масштабувати платформу, перетворюючи її з локального корпоративного інструменту на відкритий галузевий логістичний маркетплейс. Такий підхід забезпечить синергетичний ефект для всього аграрного сектору, мінімізуючи сукупні трансакційні витрати та підвищуючи загальну рентабельність вітчизняної агрологістики.

Інтеграція технології зберігання зерна в полімерних рукавах (AGRO-BAGS) разом із платформою «Агро-Uber» формує синергетичний ефект, за якого швидка цифрова логістика замикається на гнучку інфраструктуру зберігання (рис. 3.2). Завдяки залученню гнучкого автопарку через систему «Агро-Uber», потоки зерна безперебійно спрямовуються не на зовнішні дистрибуційні вузли, а на власний спеціалізований майданчик для пакування. Метод довгострокового герметичного зберігання в тришарових пластикових рукавах забезпечує консервацію продукції в анаеробному середовищі, повністю нівелюючи ризик псування чи зниження класності зерна. Це дозволяє менеджменту депонувати 40% валового збору, які раніше примусово продавалися «з-під комбайна» за мінімальними демпінговими цінами для покриття операційних витрат. У результаті підприємство отримує часовий лаг тривалістю в 4–6 місяців, трансформуючи сировинну модель господарювання у гнучку маркетингову стратегію вичікування оптимальної цінової кон'юнктури. Це дозволяє підприємству повністю ліквідувати «тиск з поля», усунути касові розриви та заблокувати збіжжя до моменту формування пікових зимових цін. Замість капіталомісткого будівництва класичного силосного елеватора, яке за поточного рівня ліквідності призвело б до дефолту, пропонується впровадження мобільних та низькозатратних інженерних рішень.

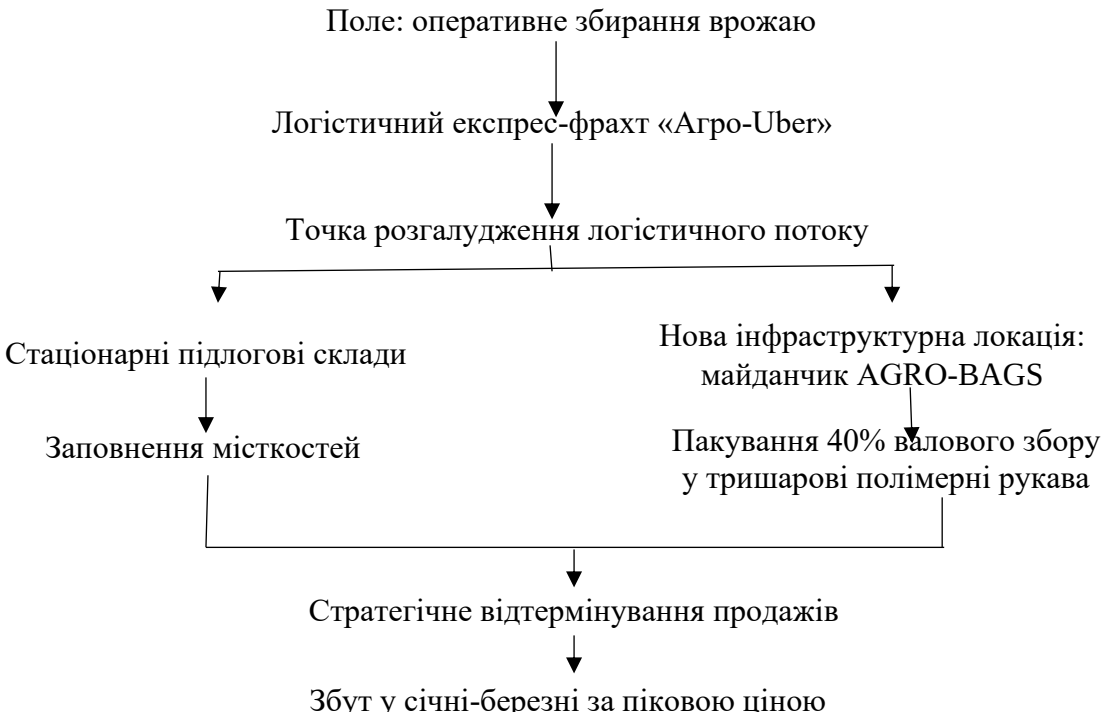


Рис. 3.2. Рекомендована схема оптимізації логістико-інфраструктурних потоків підприємства на основі технології безпосереднього пакування зерна в полімерні рукава, 2027 – 2031 рр.

Впровадження пропонованої специфікації дозволяє розгорнути повноцінний автономний елеваторний комплекс підлогового типу впродовж кількох тижнів без проведення капітальних будівельних робіт (табл. 3.2). Використання інструментів лізингу мінімізує первинний фінансовий тиск на капітал фірми, захищаючи стиснутий обсяг чистого оборотного капіталу від остаточного вимивання. Перенесення технологічного акценту на мобільні рішення усуває технологічні простої та дозволяє синхронізувати швидкість пакування продукції із темпами її вивезення машинами «Агро-Uber». Автоматизація системи моніторингу середовища в рукавах ліквідує потребу в утриманні великого штату обслуговуючого персоналу, що вкрай важливо за умов ризику «стиснутого штату». У підсумку сформований інфраструктурний блок стає надійною матеріальною базою для реалізації наступного фінансово-стабілізаційного етапу трансформації підприємства.

Таблиця 3.2

Рекомендована специфікація інфраструктурного проєкту впровадження технології «AGRO-BAGS» на підприємстві, 2027 – 2031 рр.

Компонент інфраструктури	Організаційно-технічний захід	Необхідне обладнання	Джерело забезпечення	Цільовий ефект
Пакувальний комплекс	Закупівля мобільної зернопакувальної техніки та полімерних матеріалів	Зернопакувальна машина (бюджетний сегмент), полімерні рукава довжиною 60 м (місткість до 200 т кожен)	Лізинг через державні програми підтримки агровиробників	Ліквідація дефіциту складських місткостей (додатково +6000 тонн одноразового зберігання)
Логістичний майданчик	Підготовка, вирівнювання та очищення технологічної території під розгортання рукавів	Наявні внутрішні ресурси, власна легка спецтехніка підприємства	Операційний бюджет (мінімальні витрати в межах лімітів)	Захист продукції від гризунів та надлишкової вологи завдяки дренажному профілю території
Контрольно-вимірювальний контур	Впровадження системи моніторингу температурного та вуглекислотного режиму всередині рукавів	Портативні зонди-аналізатори, вологоміри, сенсори CO_2	Власні кошти / Залишок операційного прибутку	Зниження ризику псування зерна до 0% без залучення стаціонарних сушильних комплексів

Для радикального оздоровлення підприємства та виходу з боргової спіралі пропонується здійснити глибоку антикризову реструктуризацію його фінансового контуру та ліквідацію хронічних касових розривів (рис. 3.3). У межах реалізації цього блоку критично важливо переформатувати наявні фінансові зобов’язання обсягом 54637 тис. грн, які наразі блокують операційну діяльність компанії та створюють реальну загрозу технічного дефолту. Завдяки впровадженню інструментів цільового рефінансування та жорсткого бюджетування «з нуля», підприємство зможе вивільнити дефіцитну ліквідність і відновити фінансову автономію перед початком нових посівних кампаній. Переведення агресивного короткострокового боргу в обсязі 30417 тис. грн у категорію довгострокових синдикованих позик або його

рефінансування за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» дозволяє радикально знизити миттєве навантаження на операційний капітал.

Рис. 3.3. Рекомендована схема реструктуризації поточних зобов'язань підприємства через інструменти державного пільгового кредитування та пролонгації боргу на 2027 – 2031 рр.

Цей крок зупиняє відтік ліквідності на обслуговування високих ринкових відсоткових ставок і розширює обсяг чистого оборотного капіталу з символічних 1880 тис. грн до безпечних нормативних значень. Зниження питомої ваги короткострокових позик, які наразі формують майже 97% поточних активів, дозволяє відновити баланс між власними та позиковими коштами компанії. У результаті підприємство нейтралізує ризик раптового арешту рахунків чи технічного дефолту, формуючи стабільну фінансову платформу для реалізації довгострокових операційних завдань.

Для деталізації та практичного виконання зазначеного фінансового маневру розроблено покроковий інструментальний план, який регламентує взаємодію з фінансовими інститутами та визначає цільові орієнтири боргової оптимізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендований комплексний план реструктуризації поточних зобов'язань та оптимізації пасивів підприємства на 2027 – 2031 рр.

Етап реструктуризації	Фінансовий захід	Джерело інтеграції	Необхідні ресурси	Цільовий ефект
Етап I: Консолідація та аудит боргу	Проведення повного інвентаризаційного аудиту кредиторської заборгованості за строками погашення	Внутрішня фінансова звітність, реєстри договорів із комерційними банками-кредиторами	Залучення провідних фінансових аналітиків, верифікація зустрічних вимог	Виявлення прихованих пеней та штрафів, фіксація чистого тіла кредиту для переговорів
Етап II: Рефінансування пасивів	Подання заявки на участь у державній програмі «5-7-9%»	Інструменти державної підтримки агробізнесу, державні та комерційні банки України	Підготовка антикризового бізнес-плану та застави	Зниження середньозваженої вартості капіталу за кредитним портфелем нижче 10%.
Етап III: Оптимізація таймлайну	Підписання угод про пролонгацію залишку боргів із перенесенням виплат на період після зимової реалізації зерна	Юридичні протоколи реструктуризації, додаткові угоди до кредитних ліній	Погодження нових графіків платежів, прив'язаних до фінансового календаря (січень–березень)	Повне усунення сезонних касових розривів за рахунок синхронізації виплат із преміальним виторгом

Реалізація запропонованого плану дозволяє переформатувати пасивну частину балансу агропідприємства, трансформуючи короткостроковий тиск у керований довгостроковий інвестиційний процес. Синхронізація хвиль погашення заборгованості з періодами максимальних зимових цін на зерно забезпечує планомірне закриття зобов'язань виключно за рахунок чистого операційного прибутку. Такий підхід суттєво підвищує інвестиційну привабливість підприємства у довгостроковій перспективі, повертаючи йому статус надійного позичальника.

Для ліквідації деструктивних фінансових втрат пропонується повністю відмовитися від традиційного планування витрат «від досягнутого» та впровадити концепцію бюджетування з нуля (рис. 3.4).

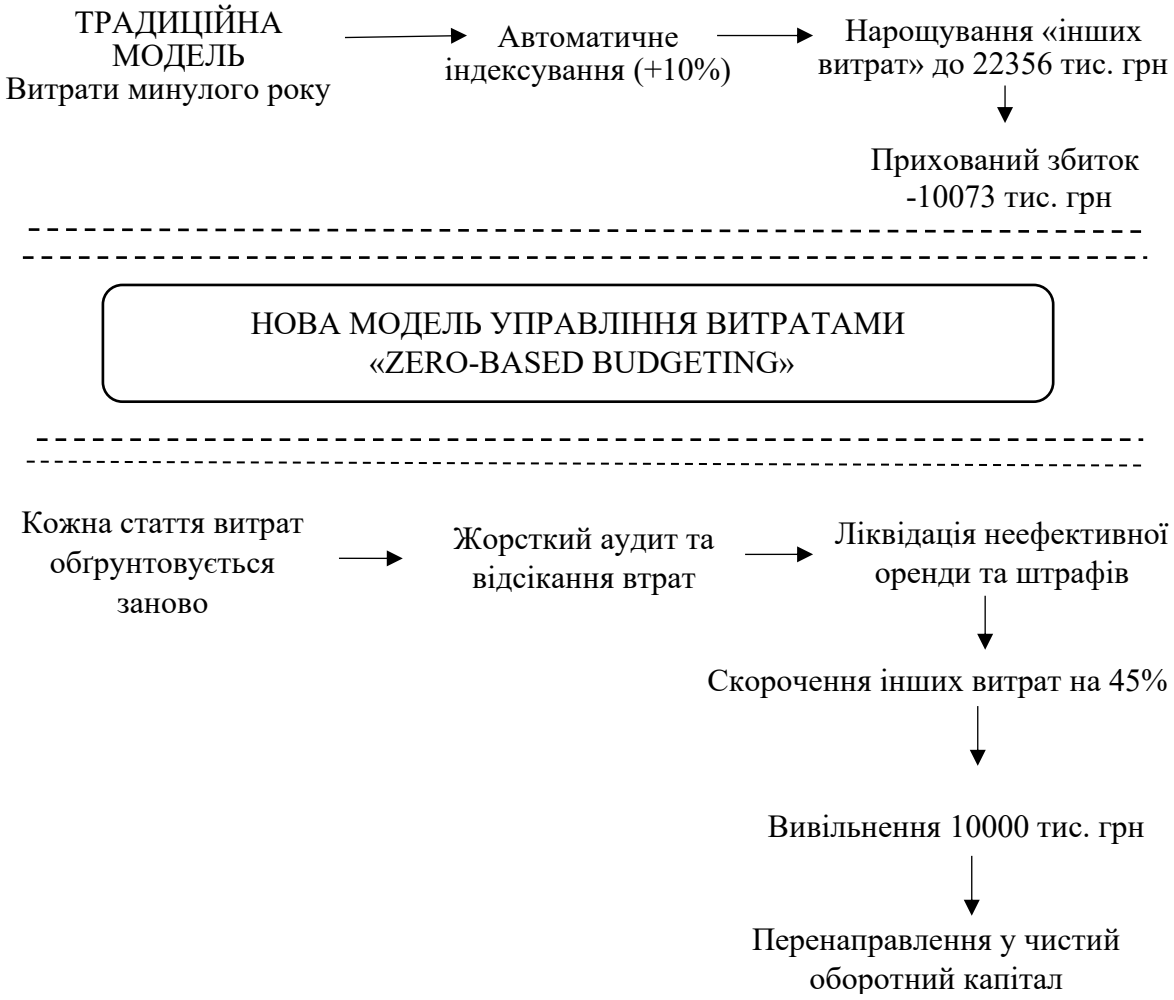


Рис. 3.4. рекомендована модель оптимізації операційного контуру підприємства на основі методології жорсткого бюджетування з нуля на 2027 – 2031 рр.

Візуалізована модель відображає радикальну зміну філософії витратної політики підприємства, переорієнтовуючи її на принципи тотальної обґрунтованості та економічної доцільності кожної гривні. На відміну від старої системи, яка автоматично копіювала та роздувала неефективність минулих періодів, методологія жорсткого бюджетування з нуля вимагає від менеджменту доведення корисності кожної бюджетної статті перед початком

сезону. Процес очищення операційного контуру забезпечує миттєве зниження собівартості виробництва, повертаючи високим польовим врожаям їхній реальний фінансовий зміст. Акумульовані внаслідок економії кошти трансформуються у вільний грошовий потік, відновлюючи платоспроможність компанії.

Запропонована модель оптимізації свідчить, що санація витратної частини на основі принципів Zero-Based Budgeting забезпечує швидке відновлення рентабельності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована матриця оптимізації структури операційних витрат підприємства на основі впровадження жорсткого бюджетування на 2027 – 2031 рр.

Стаття операційних витрат	Обсяг до оптимізації,	Цільовий орієнтир	Конкретний захід	Прогнозний ефект
Інші операційні витрати	22356,0 тис. грн	12300,0 тис. грн	Тотальний аудит договорів, перегляд умов оренди, автоматизація логістичного контуру	Скорочення витрат на 10056,0 тис. грн, вивільнення ліквідності для усунення касових розривів та підвищення чистого прибутку
Втрати від логістичних простоїв	Враховано у собівартості	Мінімізація до нуля	Інтеграція з платформою «Агро-Uber», ліквідація штрафів за простої сторонніх зерновозів	Скорочення накладних логістичних витрат на 30% у піковий період жнив
Адміністративно-господарські втрати	Враховано в адмінвитратах	Зменшення на 40%	Оптимізація витрат на утримання нецільових об'єктів, жорсткий ліміт на паливо та зв'язок	Стабілізація управлінського контуру, оптимізація загальногосподарських витрат в умовах «стиснутого штату»

Впровадження жорсткого бюджетування на засадах концепції Zero-Based Budgeting забезпечує підприємству швидке відновлення рентабельності за рахунок оптимізації внутрішніх резервів, без необхідності капітальних інвестицій чи розширення земельного банку. Скорочення «інших операційних

витрат» майже вдвічі приносить підприємству пряму вигоду у вигляді вивільнення 10056,0 тис. грн чистої ліквідності, що дозволяє повністю ліквідувати касові розриви, перекрити збитки минулих років та забезпечити стабільну генерацію чистого прибутку. У підсумку, жорсткий контроль операційного контуру максимізує коефіцієнт загальної ліквідності, захищаючи агропідприємство від зовнішніх ринкових шоків і забезпечуючи його перехід до моделі стабільного самодостатнього розвитку.

Для остаточного закріплення результатів фінансово-інфраструктурної стабілізації пропонується здійснити фінальний синтез і розробити проактивну модель ризик-менеджменту підприємства (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Рекомендована організаційна структура та операційна модель функціонування Комітету з управління ризиками на підприємстві, 2027 – 2031 рр.

Представлена організаційна схема унаочнює перехід підприємства до концепції предиктивного менеджменту шляхом створення гнучкого управлінського підрозділу – Комітету з управління ризиками. За умов ризику

«стиснутого штату» (65 осіб) цей орган не роздуває бюрократичний апарат, а функціонує як крос-функціональний аналітичний хаб, що об'єднує ключових фахівців у межах їхніх поточних компетенцій. Комітет забезпечує безперервний моніторинг індикаторів раннього попередження, синтезуючи фінансові дані та оперативну інформацію з логістичної платформи «Агро-Uber». У результаті підприємство отримує здатність виявляти та нейтралізувати потенційні загрози за 7–14 днів до того, як вони трансформуються у реальні касові розриви чи виробничі збої.

Для забезпечення практичної працездатності створеного Комітету розроблено чіткий інструментальний регламент, який закріплює функціональні обов'язки та визначає зони відповідальності його членів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендований функціональний регламент та інструментальний базис Комітету з управління ризиками підприємства на 2027 – 2031 рр.

Суб'єкт управління	Ключова функція в Комітеті	Інструменти інтеграції	Періодичність моніторингу	Цільовий ефект
Голова Комітету (Директор)	Стратегічний акцепт антикризових регламентів, затвердження лімітів витрат	Зведені аналітичні дашборди, звіти системи ZBB	Щомісячно (у пікові періоди жнив щотижнево)	Забезпечення високої швидкості прийняття стратегічних рішень без управлінського хаосу
Головний економіст	Скрінінг маржинальності, розрахунок платіжного календаря	ERP-система, банківські виписки, інтегровані модулі ДПС та Опендатабот	Щоденно (автоматичний режим фінансового контролю)	Повне усунення ризику технічного дефолту за рахунок превентивного захисту ліквідності
Головний агроном	Моніторинг строків дозрівання культур, управління фрахтом	Платформа «Агро-Uber», супутникові дані NDVI, датчики рукавів «AGRO-BAGS»	Безперервно (у реальному часі протягом виробничого циклу)	Оптимізація швидкості руху зернового потоку, ліквідація простоїв та збереження якості зерна

Практичне розгортання цього регламенту дозволяє трансформувати систему ризик-менеджменту з абстрактної теоретичної концепції у дієвий

механізм щоденного операційного контролю. Інтеграція цифрових джерел даних забезпечує Комітет повною та верифікованою інформацією, захищаючи аналітичний контур від викривлень та помилок. Завдяки крос-функціональній взаємодії фінансового та технологічного секторів досягається синергетичний ефект, коли будь-яка зміна у полі миттєво прораховується з точки зору її впливу на майбутній грошовий потік. Сформована управлінська вертикаль відновлює стійкість компанії, дозволяючи їй впевнено оперувати великими обсягами залученого капіталу без ризику втрати платоспроможності. Наступним кроком для автоматизації роботи Комітету є розробка та впровадження алгоритмічної матриці захисних тригерів.

Впроваджувана карта тригерів унаочнює перехід від суб'єктивного оцінювання загроз до автоматизованого алгоритмічного захисту операційного та фінансового контурів компанії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендована карта тригерів та превентивних заходів предикативної системи ризик-менеджменту підприємства на 2027–2031 рр.

Контрольований індикатор	Критичне межове значення	Автоматизований превентивний захід Комітету	Джерело верифікації тригера	Прогнозний ефект
1	2	3	4	5
Обсяг чистого оборотного капіталу	Менше 3000 тис. грн	Введення мораторію на непріоритетні капітальні витрати, перехід на щоденний жорсткий реєстр платежів	Модуль фінансового моніторингу ERP-системи	Захист грошової подушки безпеки, недопущення падіння загальної ліквідності нижче 1,3 в.п.
Рівень «інших операційних витрат»	Перевищення щомісячного ліміту ZBB на 5%	Активація позапланового експрес-аудиту статей, блокування фінансування понадлімітних заявок підрозділів	Аналітичні відомості бюджетування з нуля	Локалізація та ліквідація прихованих втрат на ранніх стадіях формування собівартості

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5

Географічний трек перевезення врожаю	Відхилення від маршруту «поле – елеватор» більше ніж на 2 км	Автоматичне тимчасове блокування Escrow-рахунку перевізника, надсилання сигналу тривоги службі безпеки	GPS-модуль геозонування платформи «Агро-Uber»	Повне збереження зібраного врожаю під час транзиту, усунення ризику крадіжок

Кожен тригер чітко прив'язаний до критичних бар'єрів, ідентифікованих у процесі аналізу: стиснення чистого оборотного капіталу, перевищення лімітів «інших витрат» або порушення логістичних маршрутів. Спрацьовування індикатора миттєво, без додаткових узгоджень та нарад, запускає в дію заздалегідь прописаний антикризовий протокол, що дозволяє виграти час і заблокувати розвиток негативного сценарію. Це повністю ліквідує практику запізнілого реагування, коли менеджмент починав шукати фінансові ресурси вже після виникнення дефолтного стану чи зриву строків збирання врожаю. Автоматизація захисних функцій підвищує надійність системи менеджменту, перетворюючи алгоритми на надійний щит проти зовнішніх ринкових та внутрішніх операційних збоїв.

Отже, системна санація витратної частини на принципах жорсткого бюджетування дозволяє підприємству оперативно ліквідувати дефіцит обігових коштів та відновити внутрішній баланс ліквідності. Очищення операційного контуру не лише мінімізує збитки, а й створює надійну платформу для збереження кадрового потенціалу та відновлення ринкової спроможності компанії. Досягнута фінансова дисципліна трансформує саму філософію управління безпекою, переводячи агропідприємство з режиму екстреного реагування у площину довгострокового планування. Таким чином, перехід до предикативного ризик-менеджменту завершує повну трансформацію системи управління підприємством, виводячи його з фінансово-логістичного тупика на траєкторію стабільного, безпечного та високомаржинального агробізнесу.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано дуалістичну економічну природу ризику сучасного підприємства, яка інтегрує як об’єктивні закономірності ринкового середовища, так і суб’єктивні психологічні патерни управлінців. У межах людиноцентричного підходу доведено, що жорсткі технократичні регламенти втрачають ефективність без гнучкого поведінкового регулятора. Формування культури ризику на всіх рівнях організаційної ієрархії визначено базовим інституційним фундаментом забезпечення безпекового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах перманентної турбулентності.

2. Систематизовано відмінності між деструктивними поведінковими моделями традиційного управління та конструктивними матрицями антикрихкого людиноцентричного підходу. Перехід до новітньої парадигми вимагає глибокої децентралізації повноважень, надання лінійному персоналу права на автономні антикризові дії та розгортання контрольованого дрібного експериментування. Економічна сутність такої трансформації полягає у створенні ментальної та інституційної гнучкості, яка дозволяє підприємству перетворювати зовнішню невизначеність із джерела потенційних збитків на джерело стратегічних інноваційних можливостей.

3. Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить про глибоку деструктуризацію операційного контуру підприємства, яка у 2025 році призвела до виникнення чистого збитку в розмірі -10073 тис. грн на тлі високих врожаїв. Головним внутрішнім чинником кризи стало аномальне зростання інших операційних витрат, які досягли 22356 тис. грн і поглинули позитивні результати польового виробництва. Це доводить, що традиційна модель господарювання середнього рослинницького підприємства вичерпала свій ресурс автономності й потребує негайної оптимізації фінансових потоків.

4. Оцінка платоспроможності виявила критичне зниження рівня фінансової стійкості, про що сигналізує падіння коефіцієнта загальної ліквідності до небезпечної межі 1,034. Через випереджаюче зростання

короткострокових боргів обсяг чистого оборотного капіталу стиснувся до символічних 1880 тис. грн, практично позбавивши фірму грошової подушки безпеки. Такий стан справ означає, що поточні активи господарства майже на 97% сформовані за рахунок позикових коштів, посилюючи загрозу технічного дефолту.

5. Ідентифікований логістично-дистрибуційний тупик підтверджує, що повна відсутність власних потужностей глибокої переробки сировини робить бізнес тотально залежним від сторонніх посередників. Необхідність оплати дорогого фрахту чужого автотранспорту в пікові періоди збирання врожаю зумовила перевитрати, які капіталізувалися у структурі собівартості. За поточної сировинної орієнтації підприємство залишає собі лише виробничі ризики, тоді як основна маржинальність переходить до великих регіональних елеваторів і зернотрейдерів Полтавщини.

6. Дослідження ризику «стиснутого штату» унаочнило високу вразливість основних технологічних процесів через гранично мінімальну чисельність персоналу у 65 осіб. За умов крос-функціонального перевантаження та відсутності змінних екіпажів механізаторів будь-який людський форс-мажор здатний повністю зірвати агротехнічні строки жнив. Ситуація ускладняється фінансовим дефіцитом, який уже спровокував затримки виплати заробітної плати до 2,1%, створюючи реальну загрозу відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів.

7. Сформований екзогенно-ендогенний паспорт ризиків наочно демонструє механізм, за якого обмеженість власних підлогових складів (до 5000 тонн) змушує компанію продавати 40% врожаю безпосередньо «з-під комбайна». Вимушений збут великих обсягів збіжжя за мінімальними сезонними цінами позбавляє менеджмент можливості очікувати на сприятливу ринкову кон'юнктуру. Отриманий внаслідок цього касовий розрив підприємство змушене екстрено закривати за рахунок залучення значних короткострокових кредитів на суму 30417 тис. грн.

8. Кінцева матриця загроз доводить, що епіцентр кризових явищ досліджуваного агропідприємства лежить не в агрономічному або виробничому секторі, а у сфері фінансово-логістичного менеджменту. Без термінової реструктуризації поточних зобов'язань, які досягли 54637 тис. грн, подальше нарощування матеріальних затрат на посівну компанію не принесе очікуваного економічного ефекту. Головним стратегічним завданням для виходу з тупика є диверсифікація каналів розподілу та поступове нарощування власних місткостей зберігання для усунення «тиску з поля».

9. Рекомендовано розпочати системне виведення підприємства з фінансової кризи за рахунок термінової реструктуризації поточних зобов'язань обсягом 54637 тис. грн. Пропоновано конвертувати агресивний короткостроковий борг у довгострокові пільгові позики в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить знизити миттєвий тиск на операційний капітал. Це стратегічне рішення дозволить підняти коефіцієнт загальної ліквідності з небезпечної межі 1,034 до безпечного нормативного рівня, повністю усунувши загрозу технічного дефолту.

10. Рекомендовано ліквідувати деструктивну практику роздування бюджетних статей шляхом впровадження системи жорсткого контролю «Zero-Based Budgeting». Пропоновано провести тотальний аудит та оптимізацію «інших операційних витрат», які досягли аномальних 22356 тис. грн і поглинули позитивні результати польового виробництва. Очищення операційного контуру та відсікання прихованих втрат забезпечить вивільнення понад 10 млн грн чистої ліквідності для розширення символічного чистого оборотного капіталу підприємства.

11. Рекомендовано подолати ідентифікований логістично-дистрибуційний тупик за допомогою інтеграції інноваційної цифрової платформи «Агро-Uber». Пропоновано використовувати принципи спільного використання техніки для оперативного залучення вільного стороннього автопарку в пікові періоди жнив без залучення капітальних інвестицій. Такий підхід трансформує фіксовані витрати у гнучкі операційні витрати, нівелює

ризик сезонного дефіциту машин та усуне перевитрати на оплату монопольних фрахтових тарифів.

12. Рекомендовано кардинально перебудувати інфраструктурний контур підприємства задля усунення хронічного фінансового «тиску з поля». Пропоновано впровадити технологію довгострокового герметичного зберігання зерна в мобільних полімерних рукавах «AGRO-BAGS» обсягом одноразового зберігання понад 6000 тонн. Мобільне розширення складських потужностей дозволить припинити вимушений збут 40% врожаю «з-під комбайна» за мінімальними цінами, заблокувавши продукцію до формування пікової зимової кон'юнктури.

13. Рекомендовано мінімізувати високу вразливість основних технологічних процесів, зумовлену ризиком «стиснутого штату». Пропоновано розробити внутрішню карту крос-функціонального взаємозаміщення персоналу та реформувати систему оплати праці із ліквідацією заборгованості у 2,1%. Запровадження прозорих матеріальних стимулів за дотримання агротехнічних строків та безаварійність забезпечить надійне утримання кваліфікованих механізаторів від переходу до регіональних конкурентів Полтавщини.

14. Рекомендовано здійснити остаточний перехід системи менеджменту підприємства від реактивного «гасіння криз» до проактивного предиктивного управління. Пропоновано інституціоналізувати ризик-менеджмент через створення спеціалізованого Комітету та впровадження автоматизованої карти тригерів раннього попередження з чіткими фінансово-операційними бар'єрами. Алгоритмічне спрацьовування превентивних протоколів забезпечить захист бізнесу від ринкових шоків у горизонті до 2031року, гарантуючи трансформацію високої врожайності у стабільний чистий прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О.Є., Захаржевська А.А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації: навчальний посібник. – Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2023. – 176 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2322_63313494.pdf

2. Skopenko, N. і Piankova, O. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 1-2 (Груд 2014), 238-245. https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4769/4810

3. Вараксіна, О., Побіденна, В., Гребеник, Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47

4. Вітлінський В. В., Великоїваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

5. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с. https://library.nusta.edu.ua/depository/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%98%D0%9A%D0%98%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%87%D0%A5%20%D0%92%D0%98%D0%9C%D0%86%D0%A0%D0%AE%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf

6. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : підручник. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. 200 с.

7. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

8. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrarnomu-sektori.html

9. Бородіна О. М. Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність. *Економіка сільського господарства*. 2006. № 1. С. 109–125. https://eip.org.ua/docs/EP_06_1_109_uk.pdf

10. Портоварасі Т.Р. Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. *Світ фінансів*. №31 (56). 2018 р. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1088. (дата звернення: 29.05.2026).

11. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf (дата звернення: 29.05.2026).

12. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278 – 281. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf

13. Бєлялов Т.Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 235–238. https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Byelyalov-T.E.-Korin-I.-V..pdf

14. Преображенська О.С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 384–387. URL: http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/398-preobrazhenska-o-s-osoblivosti-upravlinnya-finansovo-ekonomichnoyu-bezpekoyu-pidpriemstva (дата звернення 30.05.2026).

15. Москаленко В.П., Пластун О.Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа діагностики його банкрутства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 180-192 https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/plastun_004.pdf

16. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 100 с.

17. Скибінська, З., Іщук , Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123

18. Петрова Н. Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2015. № 2. С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19..

19. Самура Ю. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. Гроші, фінанси і кредит. 2018. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf (дата звернення: 16.09.2021).

20. Вергал К. В. Еволюція підходів до ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 91–97. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-13.

21. Ремига, Ю. С., Щербатих, Д. В., Прокопенко, Н. С. Цифровізація управління ризиками як фактор підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 3, № 2, 2026. С. 78–84. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-9.

22. Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове вид-во Вишемирський В. С., 2025. – 335 с.

23. Семенютіна Т. В. Концептуальні основи формування національного стандарту ризик-менеджменту діяльності підприємств в Україні. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 4. С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_32. (дата звернення: 01.06.2026).

24. Іляш О. І. Інституціональні ризики соціальної безпеки. Демографія та соціальна економіка. 2011. № 1. С. 125-134. https://dse.org.ua/arhcive/15/13.pdf

25. Талеб Н. М. Антикрихкість. / пер. з англ. М. Климчук. Київ: Наш Формат, 2018. 399 с.

26. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1.

27. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с.

28. Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368-371. http://global-national.in.ua/archive/11-2016/78.pdf

29. Risk Culture in Financial Institutions: Development and Guidance. *Financial Stability Board (FSB)*. 2014. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf. (дата звернення: 01.06.2026).

30. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin Co, 1921. 381 p.

31. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. з нім. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с.

32. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.

33. Вараксіна О.В., Большакова Є.Л. Впровадження регенеративного екологічного менеджменту як нової парадигми сталого розвитку та управлінської практики. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 3, № 1, 2026. С. 213 – 220.

34. Продіус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61

35. Разумова Г. В., Матюшенко Д. Д. Ризики базових конкурентних стратегій. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 426–433. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-426-433.

36. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.

37. Power M. The Risk Management of Everything: Rethinking the Architecture of Insurance and Control. *The Journal of Risk Finance*. 2005. Vol. 6. No. 5. P. 441–445.

38. ESG-трансформація бізнесу: нові виклики для системи корпоративного управління та ризик-менеджменту: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2024. 192 с.

39. Іляш О. І., Олішевська Ю. А. Інституційне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах ринкової турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1342.

40. Вараксіна О.В., Гуржій А.О., Могила М.С. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на засадах ризик-орієнтованого підходу. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* **:** матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 361 – 363.

41. Вараксіна О.В., Гуржій А.О., Могила М.С. Формування механізмів антикрихкості агробізнесу в системі ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року): матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026. С. 87 – 89.

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 2025 рр.

Додаток Б

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Могила М. С. «Організація ризик-менеджменту на підприємстві». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо організації ризик-менеджменту сучасного аграрного підприємства.

У Розділі 1 «Теоретичні основи організації ризик-менеджменту на підприємстві» автором проведено глибокий теоретико-методологічний аналіз сутності ризиків та еволюції концепцій ризик-менеджменту. Систематизовано класифікацію підприємницьких ризиків, обґрунтував принципи побудови комплексних систем управління ризиками, а також продемонстрував високий рівень володіння науковим інструментарієм та здатність аналізувати фахову літературу.

У Розділі 2 «Оцінка сучасного стану системи ризик-менеджменту на підприємстві» виконано якісний практичний аналіз на прикладі аграрного підприємства. Детально проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності об'єкта дослідження, ідентифікував ключові зони ризику та оцінив дієвість наявних інструментів реагування на загрози. Аналітичні висновки розділу підкріплені реальними розрахунками та графічним матеріалом, що підтверджує об'єктивність дослідження.

У Розділі 3 «Стратегічні напрями вдосконалення та оптимізації ризик-менеджменту на підприємстві» запропоновано конкретні рекомендації щодо модернізації системи управління ризиками. Зокрема, розроблено комплекс превентивних заходів та оцінено їхню потенційну економічну ефективність.

Ключові слова: ризик-менеджмент, система управління ризиками, управління ризиками, зона ризику, сутність ризику.