

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ХАЛИМІВСЬКИЙ Владислав Іванович

УДК: 658.5:631.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Система управління господарськими ризиками ПП «Слободище» в
умовах невизначеності бізнес-середовища

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
БЕЗДІТКО Олена Євгенівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Халимівський В.І. Система управління господарськими ризиками ПП «Слободище» в умовах невизначеності бізнес-середовища. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПП «Слободище» та виявлено критичні зони ризику в контексті трансформації виробничого профілю підприємства. Запропоновано організаційно-економічний механізм системи управління ризиками та обґрунтовано економічну ефективність заходів мінімізації господарських ризиків.

Ключові слова: управління ризиками, господарські ризики, система ризик-менеджменту, фінансова стійкість, аграрне підприємство, невизначеність бізнес-середовища.

SUMMARY

Khalymivskyi V.I. Business risk management system of PE «Slobodyshche» in conditions of uncertainty in the business environment. – Manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The financial and economic activity of PP «Slobodyshche» has been analyzed, and critical risk zones have been identified in the context of the enterprise's production profile transformation. An organizational and economic mechanism for the risk management system has been proposed, and the economic efficiency of measures to minimize economic risks has been substantiated.

Keywords: risk management, economic risks, risk management system, financial stability, agricultural enterprise, business environment uncert

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Концептуальні засади системи управління господарськими ризиками підприємства в умовах невизначеності.....	7
1.2. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання господарських ризиків.....	9
1.3. Інструментарій управління ризиками в системі менеджменту підприємства.....	11
Висновки до Розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ».....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	13
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та виявлення зон ризиків.....	15
2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками та ідентифікація ключових загроз діяльності підприємства	18
Висновки до Розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	21
3.1. Формування комплексної системи ризик-менеджменту підприємства.....	21
3.2. Економічне обґрунтування заходів мінімізації господарських ризиків та оцінка їх ефективності.....	23
Висновки до Розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічних трансформацій національної економіки України, посилених воєнним станом та макроекономічною нестабільністю, приватні сільськогосподарські підприємства функціонують в середовищі критичної невизначеності. Особливо вразливими є суб'єкти господарювання, що здійснюють стратегічну переорієнтацію виробничої діяльності, оскільки до системних галузевих ризиків додаються специфічні загрози, пов'язані зі зміною профілю діяльності, освоєнням нових технологій та реструктуризацією бізнес-процесів.

Аграрний сектор традиційно характеризується високим рівнем ризикованості через вплив природно-кліматичних факторів, волатильність цін на продукцію та ресурси, епізоотичні загрози. За таких умов формування ефективної системи управління господарськими ризиками стає критичним чинником забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Проте практика свідчить, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств не мають формалізованих систем ризик-менеджменту, що призводить до прийняття управлінських рішень без належного врахування ймовірних загроз та їх наслідків.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками в аграрному секторі досліджували вітчизняні науковці: Ю.В. Ананьєва, О. П. Атамас, О. Є. Бездітко, В.В. Вітлінський, Л. І. Дмитриченко, М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, А. В. Пінчук, І. З. Саврас, О. В. Таран, І. Томашук, а також зарубіжні дослідники Т. Андерсен, М.Одрехівський, Д. Жерліцин. Водночас специфіка функціонування приватних підприємств в умовах стратегічних трансформацій профілю діяльності та критичної невизначеності бізнес-середовища потребує подальшого наукового опрацювання щодо адаптації методологічних підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації господарських ризиків.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління господарськими ризиками для ПП «Слободище» в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління господарськими ризиками підприємства та систематизувати класифікацію ризиків сільськогосподарських підприємств;
- розкрити методичні підходи до ідентифікації, оцінювання та мінімізації господарських ризиків в умовах невизначеності;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП «Слободище» та виявити особливості функціонування підприємства в контексті зміни профілю діяльності;
- ідентифікувати та здійснити оцінювання господарських ризиків ПП «Слободище»;
- визначити пріоритетні напрями мінімізації господарських ризиків та розробити організаційно-економічний механізм системи управління ризиками підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом* є процес системи управління господарськими ризиками підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища. *Предметом* дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування системи управління господарськими ризиками ПП «Слободище» в контексті трансформації виробничого профілю підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод пізнання та системний підхід (при дослідженні теоретичних засад управління ризиками та формуванні концептуальної моделі системи ризик-менеджменту); абстрактно-логічний метод (при узагальненні наукових підходів до класифікації ризиків та

формулюванні висновків); методи аналізу та синтезу (при дослідженні фінансово-господарської діяльності підприємства); порівняльного аналізу (при оцінюванні динаміки показників діяльності підприємства за період трансформації виробничого профілю); коефіцієнтний метод (при розрахунку показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності); експертного оцінювання (при ідентифікації та ранжуванні господарських ризиків підприємства); економіко-математичного моделювання (при визначенні ймовірності настання ризикових подій та розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів мінімізації ризиків); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на законодавчих та нормативно-правових актах України, що регулюють діяльність сільськогосподарських підприємств та управління ризиками; монографіях, наукових статтях вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики ризик-менеджменту; статистичних даних Державної служби статистики України; фінансовій звітності ПП «Слободище» за 2022-2024 роки; внутрішніх документах підприємства та результатах власних аналітичних досліджень.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПП «Слободище» при розробці власної системи ризик-менеджменту з урахуванням галузевої специфіки молочного скотарства.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Публікації.

1. Бездітко О. Є., Халимівський В. І. Системний підхід управління ризиками сільськогосподарських товаровиробників. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та*

гуманітарно-правові виміри», 30-31 жовт. 2025. Харків, НТУ «ХПІ», 2025. С. 16-20.

2. Халимівський В.І. Управління господарськими ризиками підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 лист. 2025. Житомир, 2025. С. 78-81.*

3. Халимівський В.І. Виклики та ризик-фактори аграрного сектору в умовах війни. *Студентські наукові читання – 2025: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського нац. ун-ту, 27 лист. 2025. Житомир: 2025. С. 73-76.*

Обсяг і структура дипломної роботи. Основний текст викладений на 28 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Концептуальні засади системи управління господарськими ризиками підприємства в умовах невизначеності

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено динамічними змінами економічної кон'юнктури, трансформаційними процесами в економічній системі, мінливістю політичної ситуації та появою нових викликів для підприємницької діяльності. За таких умов управління господарськими ризиками набуває особливого значення як інструмент забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання та підтримання їхньої конкурентоспроможності.

У ринковій економіці ризик є ключовим елементом підприємництва. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана із різноманітними ризиками, які мають різний ступінь впливу на загальні результати його роботи [28, с. 79]. Ризиковість є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, тому невизначеність розглядається як первинне явище, а ризик – вторинне. Чим більша невизначеність при прийнятті господарського рішення, тим більший ступінь ризику [20].

Розглядаючи сутність поняття «ризик», необхідно зазначити наявність різноманітних наукових підходів до його трактування: О. Таран [29], М. Клапків [12], В. Вітлінський та Г. Великоіваненко [5].

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, можна стверджувати, що господарський ризик – це ймовірність виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до фінансових, виробничих чи репутаційних втрат підприємства в процесі здійснення його діяльності в умовах невизначеності.

Господарські ризики необхідно диференціювати за критеріями походження та характером можливих наслідків. На макроекономічному рівні ризики детермінуються загальним станом фінансової системи держави, що перебуває під впливом факторів внутрішньонаціонального та міжнародного походження. Галузеві ризики (мезорівень) формуються в результаті державної регуляторної політики у сферах фінансового забезпечення, кредитування та страхової підтримки господарюючих суб'єктів. На мікрорівні виникнення ризиків пов'язане зі специфічними характеристиками підприємства, його майновою структурою, показниками ліквідності, параметрами фінансової стійкості, платіжною спроможністю та іншими індикаторами фінансово-економічного стану [4, с.48].

Класифікація господарських ризиків є важливим елементом побудови системи управління ними. Основні види господарських ризиків підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація основних видів господарських ризиків підприємства

Тип ризику	Сутнісна характеристика
Кредитний	Загроза невиконання боржником зобов'язань з повернення основної суми та процентів за кредитом
Процентний	Негативні наслідки від зміни вартості залучення позикових ресурсів на фінансовому ринку
Валютний	Фінансові втрати від коливань курсів валют при переоцінці балансових статей
Ліквідності	Знецінення активів при необхідності їх швидкої конвертації у грошові кошти
Операційний	Збитки від організаційних недоліків та помилкових управлінських рішень
Інвестиційний	Можливі втрати при розміщенні капіталу в інвестиційні проекти
Інфляційний	Втрата купівельної спроможності капіталу та доходів через інфляційні процеси
Виробничий	Негативні наслідки технологічних збоїв та порушень у виробничо-логістичних процесах
Ринковий	Втрати від несприятливих змін ринкової кон'юнктури та попиту на продукцію

Джерело: складено автором на основі [4; 8; 11; 28]

Класифікація основних видів господарських ризиків (табл. 1.1) виокремлює дев'ять ключових категорій: кредитний, процентний, валютний, ліквідності, операційний, інвестиційний, інфляційний, виробничий та

ринковий. Кожен з цих видів має специфічну природу виникнення та потенційні наслідки для фінансово-господарської діяльності підприємства [16].

Для сільськогосподарського підприємства, яке функціонує в умовах підвищеної невизначеності та специфічних галузевих ризиків, особливої актуальності набувають виробничі, ринкові, валютні та інфляційні ризики. Водночас зміна профілю діяльності (перехід від рослинництва до тваринництва) актуалізує необхідність врахування додаткових факторів ризику, пов'язаних із специфікою галуз [19, с.47].

Система управління господарськими ризиками підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів та процедур, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність суб'єкта господарювання [30, с.65].

Таким чином, ефективне управління господарськими ризиками потребує системного підходу, що ґрунтується на комплексному розумінні їх природи, класифікації та взаємозв'язків.

1.2. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання господарських ризиків

Ідентифікація та оцінювання господарських ризиків є ключовими етапами процесу управління ризиками, що визначають ефективність всієї системи ризик-менеджменту підприємства. Методичні підходи до здійснення цих процесів мають базуватися на науково обґрунтованих принципах та використанні сучасного інструментарію аналізу [17, с.401].

Процес управління господарськими ризиками підприємства передбачає такі основні етапи: ідентифікація господарських ризиків; оцінка та аналіз господарських ризиків; вибір та реалізація методів управління ризиками; моніторинг та контроль господарських ризиків [1, с.129].

Причини господарських ризиків є досить різноманітними та можуть виникати спонтанно в процесі діяльності підприємства. Фактори, що впливають на рівень господарських ризиків підприємства, зазвичай прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні, що наведено на рис. у Додатку А.

До основних зовнішніх причин формування господарських ризиків належать: нестабільна економічна ситуація в країні, економічна криза, швидкі інфляційні процеси, слабка ефективність державного регулювання, значний рівень конкуренції, зниження цін на ринку, політичні чинники [18, с.64]. Варто зазначити, що ці причини мають зовнішнє походження для підприємства, а відтак воно не може їх контролювати.

До внутрішніх причин формування господарських ризиків підприємства можна віднести: збільшення витрат на підприємстві, незадовільна фінансова політика підприємства, неефективне управління витратами, доходами та фінансовими результатами, слабкий рівень кваліфікації менеджерів [24, с.103].

Методичні підходи до ідентифікації ризиків передбачають використання різноманітних методів, які можна класифікувати наступним чином (табл. 1.2 Додаток Б).

Оцінювання господарських ризиків може здійснюватися з використанням якісних та кількісних методів. Якісне оцінювання передбачає визначення факторів ризику, зон ризику та ідентифікацію можливих втрат. Кількісне оцінювання спрямоване на числове визначення рівня ризику та можливих збитків [25, с.83].

Основні методи кількісного оцінювання ризиків включають: статистичні методи [13]; аналітичні методи [1]; експертні методи [14].

Важливим елементом методичного забезпечення оцінювання ризиків є побудова карти ризиків підприємства, яка дозволяє візуалізувати ризики за критеріями ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на діяльність підприємства. Це дає можливість визначити пріоритетність заходів з управління різними видами ризиків.

1.3. Інструментарій управління ризиками в системі менеджменту підприємства

Після ідентифікації та оцінювання господарських ризиків постає завдання вибору та застосування відповідних інструментів управління ними. Інструментарій управління ризиками являє собою сукупність методів, прийомів та засобів, що використовуються для мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства. Основні методи управління господарськими ризиками можна класифікувати наступним чином: уникнення ризику [3]; прийняття ризику [15]; мінімізація (зниження) ризику [26]; перенесення (передача) [42]. Детальніша характеристика інструментів управління ризиками наведена в табл. 1.3 (Додаток В).

У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають інструменти управління ризиками в умовах кризових станів. Дослідження показують, що ефективне управління підприємством в умовах кризи потребує застосування адаптивних стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [32; 44].

Важливо зазначити, що в умовах трансформаційних змін найбільш ефективними методами зниження та нейтралізації господарських ризиків є їхня мінімізація, страхування (зовнішнє та внутрішнє) та диверсифікація [41]. Грамотно вибудована система управління ризиками підприємства дозволяє стабілізувати найважливіші стратегічні та тактичні показники ефективності, оптимізувати розподіл ресурсів відповідно до оцінки ризиків, запобігти збиткам, підготувати бізнес до певних дій у надзвичайній ситуації та підвищити репутацію підприємства [40; 45].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, актуальним є використання спеціалізованого інструментарію управління ризиками, зокрема інструментів хеджування валютних ризиків, управління контрактними ризиками, використання документарних форм розрахунків [23, с. 614].

Оцінка ефективності заходів з управління ризиками здійснюється шляхом порівняння витрат на впровадження цих заходів з розміром запобігнутих або зменшених збитків. Для цього використовуються різноманітні показники, зокрема економічний ефект від впровадження системи ризик-менеджменту, коефіцієнт ефективності заходів з управління ризиками, термін окупності витрат на ризик-менеджмент [6; 43].

Інтеграція інструментарію управління ризиками в загальну систему менеджменту підприємства передбачає врахування ризик-орієнтованого підходу на всіх етапах прийняття управлінських рішень: від стратегічного планування до оперативного управління [17, с.402]. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій різних підрозділів підприємства у напрямі мінімізації ризиків та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні тенденції розвитку інструментарію управління ризиками включають застосування інформаційних технологій, використання великих даних для прогнозування ризиків, впровадження автоматизованих систем моніторингу та раннього попередження [21]. Ці інновації дозволяють підвищити оперативність та точність управління ризиками.

Висновки до Розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє зробити такі узагальнення:

Господарський ризик є об'єктивною категорією підприємницької діяльності, що характеризує ймовірність виникнення несприятливих подій в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків передбачають використання різноманітних методів – від простих експертних оцінок до складних математико-статистичних моделей.

Інструментарій управління ризиками включає методи уникнення, прийняття, мінімізації та перенесення ризиків. Найбільш ефективними інструментами є диверсифікація, резервування, лімітування, хеджування та страхування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Слободище» (код ЄДРПОУ 33708198) є суб'єктом господарювання аграрного сектору, що здійснює свою діяльність у Житомирській області (Бердичівський район, с. Слободище). Організаційно-правова форма – приватне підприємство.

Основним видом економічної діяльності підприємства станом на кінець 2024 року є 1.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід. Водночас, згідно зі звітністю за 2022 рік, основним КВЕД зазначався 1.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Це свідчить про змішаний тип сільськогосподарського виробництва (рослинництво та тваринництво), що є позитивним фактором з точки зору диверсифікації виробничих ризиків. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Слободище» за 2022–2024 роки наведена в табл. 2.1. Дані сформовано на основі фінансової звітності підприємства [33; 34].

Організаційна структура управління ПП «Слободище» є лінійно-функціональною (Додаток Г). Вищим органом управління є директор підприємства (Шевчук Н.В.), який здійснює стратегічне керівництво та приймає ключові рішення щодо розвитку бізнесу. Функціональні підрозділи включають: бухгалтерію (головний бухгалтер), виробничий відділ (головний агроном, головний зоотехнік), відділ матеріально-технічного забезпечення. Загальна чисельність персоналу станом на кінець 2024 року становить 79 осіб.

Підприємство спеціалізується на виробництві молока та супутній продукції тваринництва. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Слободище» за 2022–2024 роки наведена в табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ПП «Слободище» за
2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 (+/-)	Темп росту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	97 663,0	166 837,6	367 589,6	+269 926,6	220,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	77 365,0	112 608,7	272 595,0	+195 230,0	242,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9 161,6	18 247,6	58 567,4	+49 405,8	320,9
Середня кількість працівників, осіб	94	н/д	79	-15	-
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	46 471,8	40 624,2	56 574,0	+10 102,2	139,3
Усього активи (Баланс), тис. грн	176 801,3	195 425,2	268 658,5	+91 857,2	137,5%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Слободище» [33; 34]

Як свідчать дані табл. 2.1, протягом аналізованого періоду діяльність ПП «Слободище» характеризується стрімким зростанням обсягів виробництва та реалізації. Зокрема, у 2024 році чистий дохід зріс у 2,2 рази порівняно з 2023 роком, досягнувши 367,5 млн грн. Це суттєве покращення порівняно з кризовим 2022 роком, коли дохід становив лише 97,6 млн грн (зниження відносно 2021 року, коли дохід був 145,3 млн грн).

Варто відзначити високу ефективність основної діяльності: чистий прибуток у 2024 році склав 58,5 млн грн, що у 3,2 рази більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про адаптацію підприємства до умов воєнного часу та оптимізацію ринкової стратегії.

Водночас спостерігається негативна тенденція у кадровій політиці: середня кількість працівників скоротилася з 94 осіб у 2022 році до 79 осіб у 2024 році. Це може бути пов'язано як з автоматизацією процесів, так і з загальними демографічними та міграційними ризиками в країні, що створює загрозу дефіциту кваліфікованого персоналу.

Ресурсна база підприємства зростає. Вартість основних засобів на кінець 2024 року становить 56,5 млн грн, що свідчить про інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази (зокрема, первісна вартість основних засобів зросла до 104,8 млн грн). Наявність довгострокових біологічних активів (29,5 млн грн) підтверджує значну роль тваринництва в структурі активів.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та виявлення зон ризику

Для повної ідентифікації господарських ризиків ПП «Слободище» проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз майна підприємства та джерел його формування за останні три роки. Інформаційною базою слугували фінансові звіти підприємства за відповідні періоди [25]. Аналіз майнового стану підприємства розпочнемо з оцінки динаміки активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури активів ПП «Слободище» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Відхилення 2024 до 2022 (+/-)	Темп росту 2024/2023, %	Частка у 2024 р., %
	2022 тис. грн	2023 тис. грн	2024 тис. грн			
I. Необоротні активи	80 209,6	76 717,4	86 087,8	+5 878,2	112,2	32,0
у т.ч. основні засоби	46 471,8	40 624,2	56 574,0	+10 102,2	139,3	21,1
Біологічні активи (довгостр.)	33 666,0	36 052,1	29 513,8	-4 152,2	81,9	11,0
II. Оборотні активи	96 591,7	118 707,8	182 570,7	+85 979,0	153,8	68,0
у т.ч. запаси	48 700,8	85 311,1	115 967,0	+67 266,2	135,9	43,2
Дебіторська заборгованість	24 744,7	16 115,3	45 476,0	+20 731,3	282,2	16,9
Гроші та їх еквіваленти	1,0	17,7	169,9	+168,9	959,9	0,1
БАЛАНС	176 801,3	195 425,2	268 658,5	+91 857,2	137,5	100

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПП «Слободище» [33; 34]

За аналізований період (2022–2024 рр.) валюта балансу ПП «Слободище» зросла на 52% (+91,8 млн грн), що свідчить про активне відновлення та розширення масштабів діяльності після 2022 року.

Структура активів зазнала змін у бік збільшення мобільності. Якщо у 2022 році частка оборотних активів становила 54,6%, то у 2024 році вона зросла до 68,0%. Це пов'язано з суттєвим накопиченням запасів (ріст у 2,4 рази за 3 роки) та збільшенням дебіторської заборгованості (+20,7 млн грн). Таке зниження структури активів запасами створює ризик їх псування або знецінення. Водночас спостерігається зниження вартості довгострокових біологічних активів на 12,3% порівняно з 2022 роком, що може сигналізувати про часткову вибраковку стада.

Наступним кроком проаналізуємо джерела формування майна підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури пасивів ПП «Слободище» за 2022-2024 роки

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022 (+/-)	Темп росту 2024/2023, %	Частка у 2024 р., %
	2022 тис. грн	2023 тис. грн	2024 тис. грн			
I. Власний капітал	75 936,1	94 333,7	142 205,9	+66 269,8	150,7%	52,9%
Статутний капітал	150,0	300,0	300,0	+150,0	100%	0,1%
Нерозподілений прибуток	75 707,8	93 955,4	141 827,6	+66 119,8	151,0%	52,8%
II. Довгострокові зобов'язання	9 002,4	2 102,7	23 918,0	+14 915,6	1137,5%	8,9%
III. Поточні зобов'язання	91 862,8	98 988,8	102 534,6	+10 671,8	103,6%	38,2%
Кредити банків	17 864,6	29 693,3	9 997,6	-7 867,0	33,7%	3,7%
Кредиторська заборгованість	65 007,7	39 328,6	70 374,0	+5 366,3	178,9%	26,2%
БАЛАНС	176 801,3	195 425,2	268 658,5	+91 857,2	137,5%	100%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Слободище»[33; 34]

Позитивним трендом є зміцнення фінансової незалежності: частка власного капіталу зросла з 43% у 2022 році до 53% у 2024 році. Основним

драйвером росту стала капіталізація прибутку (+66,1 млн грн нерозподіленого прибутку за 3 роки). Структура зобов'язань свідчить про зміну політики фінансування. Підприємство скоротило залежність від короткострокових банківських кредитів (з 17,9 млн грн у 2022 до 9,9 млн грн у 2024), замістивши їх довгостроковим фінансуванням (ріст до 23,9 млн грн) та поточною кредиторською заборгованістю перед постачальниками. Це покращує структуру балансу, переміщуючи частину боргів у довгострокову перспективу.

На основі проведеного горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності (табл. 2.2–2.3), а також розрахунку фінансових коефіцієнтів, можна ідентифікувати ключові зони ризику, що загрожують стабільності підприємства на поточному етапі. Для кількісної оцінки ризиків розрахуємо основні коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, динаміка яких наведена в табл. 2.4 (Додаток Е).

Детальний аналіз дозволяє виділити чотири основні зони ризику діяльності ПП «Слободище». Зона ризику ліквідності (платоспроможності). Є найбільш критичною. Попри нормативний загальний коефіцієнт покриття (1,78), коефіцієнт абсолютної ліквідності становить катастрофічні 0,002. Наявність лише 169,9 тис. грн грошових коштів при зобов'язаннях у 102,5 млн грн створює пряму загрозу касових розривів та технічного дефолту у випадку затримки оплат від покупців.

Зона ризику управління запасами (імобілізаційний ризик). Запаси становлять 43,2% активів (115,9 млн грн), що свідчить про значне «заморожування» капіталу. Для аграрного підприємства це створює загрози фізичного псування продукції (зерна, кормів), втрати їх якості при зберіганні та прямих збитків через можливе зниження ринкових цін.

Кредитний ризик (ризик дебіторської заборгованості). Зростання боргів покупців у 3 рази (до 45,5 млн грн) свідчить про агресивну політику надання товарних кредитів. В умовах воєнного стану це підвищує ймовірність виникнення безнадійної заборгованості, неповернення якої остаточно підірве платоспроможність підприємства.

Зона ризику залежності від постачальників. Заміщення банківських кредитів товарними призвело до зростання боргів перед постачальниками на 79% (до 70,4 млн грн). Це створює критичну залежність від лояльності партнерів: вимога передоплати за ресурси може паралізувати посівну чи збиральну кампанію через брак вільних коштів.

Отже, фінансовий стан ПП «Слободище» характеризується небезпечним структурним дисбалансом. Висока прибутковість діяльності нівелюється гострим дефіцитом грошових активів та надмірним навантаженням на оборотний капітал (запаси та дебіторську заборгованість), що вимагає негайної оптимізації грошових потоків.

2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками та ідентифікація ключових загроз діяльності підприємства

Ефективність функціонування аграрного підприємства в умовах економічної нестабільності залежить від здатності управлінського персоналу своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати механізми реагування на них.

Аналіз організаційної структури ПП «Слободище» засвідчив відсутність виокремленої підсистеми ризик-менеджменту. Функції управління ризиками розподілені між директором та головним бухгалтером, що характерно для більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств малого та середнього бізнесу.

Існуючу модель управління ризиками можна кваліфікувати як інтуїтивно-реактивну. Ідентифікація та оцінка загроз базується на професійному досвіді керівництва, а управлінські заходи вживаються переважно за фактом настання несприятливої події.

Перевагами такої системи є оперативність прийняття рішень та економія витрат на утримання окремого відділу. Недоліками є суб'єктивність рішень, відсутність сценарного планування та слабкий контроль за дебіторською

заборгованістю і ліквідністю, що створює загрози в умовах зростання бізнесу (дохід понад 367 млн грн у 2024 році).

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для ПП «Слободище» ідентифіковано спектр загроз, класифікованих за сферами виникнення. Ризики пов'язані насамперед із трансформаціями на фінансовому ринку та в економіці країни загалом, а їх причини можуть виникати спонтанно в процесі діяльності підприємства [4; 28].

Операційні та кадрові загрози становлять високий рівень ризику. За період 2022–2024 років облікова чисельність працівників скоротилася з 94 до 79 осіб (на 16%). Для трудомісткого сектору молочного скотарства це критична загроза, що включає втрату кваліфікованих фахівців через мобілізацію та міграцію, перевантаження персоналу та порушення технологічних процесів [19].

Виробничі та біологічні ризики мають середній рівень. Враховуючи наявність значних біологічних активів (довгострокові – 29,5 млн грн, поточні – 7,2 млн грн), підприємство залежить від природно-кліматичних факторів: перебоїв з електропостачанням, епізоотичної ситуації та погодних умов [3].

Фінансові ризики перебувають на високому рівні. Залишок грошових коштів на кінець 2024 року становить лише 169,9 тис. грн при зобов'язаннях у 102,5 млн грн, що створює загрозу касових розривів. Кредитний ризик пов'язаний зі зростанням дебіторської заборгованості до 45,5 млн грн [4; 11].

Ринкові ризики мають середній рівень через волатильність цін та «ножиці цін» – випереджаюче зростання вартості ресурсів порівняно з закупівельними цінами на продукцію [8]. Для візуалізації профілю ризиків побудовано карту ризиків (табл. 2.5) (Додаток Ж).

Аналіз карти ризиків дозволяє констатувати, що найбільш критичними є ризики «червоної зони» – кадрові та фінансові. Кадровий ризик характеризується високою ймовірністю настання та критичним рівнем впливу, оскільки скорочення персоналу на 16% створює пряму загрозу безперервності технологічних процесів. Фінансовий ризик касових розривів також перебуває у

критичній зоні через катастрофічно низький коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,002 при нормативі більше 0,2).

Ризики «помаранчевої зони» потребують постійного моніторингу та превентивних заходів щодо резервного електропостачання та ветеринарного контролю. Ризики «жовтої зони» можуть бути частково нейтралізовані через диверсифікацію каналів збуту та форвардні контракти [2].

Отже, проведена оцінка дозволяє стверджувати, що існуюча система управління ризиками має суттєві вразливості.

Висновки до Розділу 2

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Слободище» за 2022–2024 роки засвідчив суперечливу ситуацію: високі темпи нарощування виробничих обсягів супроводжуються критичними дисбалансами у структурі активів та джерел фінансування.

За аналізований період підприємство здійснило стратегічну трансформацію з рослинництва на тваринництво (зміна КВЕД з 1.11 на 1.41). Результатом стало зростання чистого доходу у 3,76 раза (до 367,6 млн грн), чистого прибутку у 6,4 раза (до 58,6 млн грн), рентабельності продажу з 9,4% до 15,9%. Валюта балансу збільшилася на 96%, частка власного капіталу зросла з 43% до 53%, що підтверджує зміцнення фінансової незалежності.

Водночас виявлено чотири критичні зони ризику. Найбільшу загрозу становить ризик ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,002 (норма понад 0,2), залишок грошових коштів 169,9 тис. грн забезпечує лише 0,2 дня роботи. Оцінка існуючої системи управління ризиками засвідчила її інтуїтивно-реактивний характер. Побудована карта ризиків ідентифікувала кадрові та фінансові загрози як ризики «червоної зони», що потребують невідкладного втручання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПП «СЛОБОДИЩЕ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування комплексної системи ризик-менеджменту підприємства

Система управління ризиками не може бути статичною. Для ПП «Слободище» пропонується впровадити механізм постійного моніторингу на основі ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators – KRI). Це дозволить керівництву отримувати сигнали про наближення кризи ще до моменту настання збитків. Для ПП «Слободище» розроблено «Панель індикаторів ризику» (Dashboard) з визначеними пороговими значеннями на 2025 рік (табл. 3.1) (Додаток 3).

Для забезпечення дієвості механізму моніторингу пропонується затвердити регламент звітності, що передбачає три рівні контролю відповідно до часового горизонту та рівня управлінських рішень.

Щоденний моніторинг реалізується на оперативному рівні та покладається на головного бухгалтера. Основним документом є звіт про залишки коштів та план платежів на наступний день, що дозволяє забезпечити недопущення касових розривів шляхом оперативного коригування черговості платежів та пошуку додаткових джерел фінансування поточних потреб.

Щомісячний моніторинг здійснюється на тактичному рівні Комітетом з управління ризиками. За результатами місяця формується звіт про виконання ключових індикаторів ризику із порівнянням фактичних значень із встановленими пороговими рівнями. Окремим напрямом є аналіз дебіторської заборгованості з ранжуванням боржників за строками затримки платежів: до 30 днів, від 30 до 60 днів та понад 60 днів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемну заборгованість та вживати заходів щодо її стягнення.

Щоквартальний контроль відповідає стратегічному рівню та перебуває у компетенції директора підприємства. На цьому етапі здійснюється перегляд встановлених лімітів ризику та коригування загальної стратегії управління з урахуванням змін зовнішнього середовища. Зокрема, у разі суттєвого зростання цін на матеріально-технічні ресурси необхідно переглядати бюджет витрат та планову собівартість продукції.

Враховуючи статус ПП «Слободище» як суб'єкта малого та середнього підприємництва, для автоматизації моніторингу пропонується використовувати адаптовану модель на базі табличного процесора MS Excel, інтегровану з обліковою системою підприємства.

Для забезпечення фінансової стійкості пропонується перехід до комплексної системи ризик-менеджменту (ERM), інтегрованої в загальну структуру управління. Враховуючи організаційну структуру ПП «Слободище», створення окремого департаменту є недоцільним. Оптимальним рішенням є розподіл функцій управління ризиками між існуючими топ-менеджерами та створення постійно діючого Комітету з управління ризиками.

Пропонована організаційна структура управління ризиками наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Матриця розподілу відповідальності за управління ризиками в ПП
«Слободище»**

Рівень управління	Посадова особа	Закріплені зони ризику та функції
Стратегічний (прийняття рішень)	Директор (Шевчук Н.В.)	Ризик-апетит; визначення допустимого рівня втрат. Стратегічні ризики; зміни законодавства, земельні питання. Кадрові ризики; політика бронювання працівників.
Тактичний (фінанси)	Головний бухгалтер	Ризик ліквідності; контроль касових розривів. Кредитний ризик; перевірка платоспроможності дебіторів. Податковий ризик; моніторинг змін у ПКУ, реєстрація ПН.
Операційний (виробництво)	Головний агроном / зоотехнік	Біологічні ризики; хвороби тварин, погодні умови. Технологічні ризики; справність техніки, дотримання сівозміни.

Джерело: власні дослідження

3.2. Економічне обґрунтування заходів мінімізації господарських ризиків та оцінка їх ефективності

Ключовим етапом формування системи є розробка стратегії реагування на ідентифіковані загрози. Для ПП «Слободище» розроблено карту заходів щодо мінімізації впливу основних ризиків на 2025 рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Комплекс заходів мінімізації господарських ризиків

ПП «Слободище»

Зона ризику (пріоритет)	Суть проблеми (за даними 2024 р.)	Стратегія управління	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
1. Ризик ліквідності (Критичний)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,002 (норма >0,2). Дефіцит живих грошей.	Мінімізація	1. Впровадження Платіжного календаря (щоденне планування). 2. Відкриття овердрафту на суму до 5 млн грн для покриття касових розривів. 3. Створення резервного фонду ліквідності (депозит “овернайт”).	Уникнення технічного дефолту. Забезпечення безперебійних розрахунків.
2. Кредитний ризик (Високий)	Дебіторська заборгованість зросла в 3 рази (до 45,5 млн грн).	Лімітування	1. Встановлення лімітів відстрочки платежу для контрагентів. 2. Переведення нових клієнтів на передоплату. 3. Використання факторингу для прискорення обігу коштів.	Вивільнення з обороту ~9-10 млн грн. Зменшення резерву сумнівних боргів.
3. Ризик запасів (Середній)	Запаси становлять 43% активів (115,9 млн грн). Ризик псування/знецінення.	Хеджування	1. Укладання форвардних контрактів на 30% врожаю для фіксації ціни. 2. Проведення щоквартальної інвентаризації та оцінки якості кормів/зерна.	Гарантування ціни збуту. Зниження втрат від псування біологічних активів.
4. Кадровий ризик (Високий)	Скорочення штату на 16%.	Утримання	1. Розробка системи мотивації (KPI від врожайності/надоїв). 2. Програми навчання дублерів для ключових посад (механізатори).	Забезпечення безперервності виробничого процесу.

Джерело: власні дослідження.

Обґрунтування економічної ефективності заходів. Найбільш критичним для підприємства є вивільнення грошових коштів. Станом на кінець 2024 року дебіторська заборгованість (D_z) становить 45 476,0 тис. грн.

Розрахунок суми коштів, що можуть бути додатково залучені в обіг (E_{deb}) за рахунок впровадження жорсткої політики стягнення боргів та переведення частини контрактів на факторинг або передоплату (з часткою $K_{tr} = 20\%$), здійснюється за формулою:

$$E_{deb} = D_z \times K_{tr} \quad (3.1)$$

де D_z – загальний обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на кінець періоду, тис. грн;

K_{tr} – частка дебіторської заборгованості, що трансформується у грошові кошти (цільовий показник – 20%), коефіцієнт.

Підставивши фактичні дані, отримуємо економічний ефект

$$E_{deb} = 45476,0 \times 0,20 = 9095,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, реалізація заходу дозволить додатково залучити в обіг понад 9 млн грн. Це безпосередньо вплине на показник абсолютної ліквідності. Розрахуємо прогнозне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (K_{al}) за формулою:

$$K_{al} = (Gr + E_{deb}) / Z_p \quad (3.2)$$

де Gr – фактичний залишок грошових коштів та їх еквівалентів на дату балансу, тис. грн;

E_{deb} – додатково залучені кошти внаслідок оптимізації дебіторської заборгованості, тис. грн;

Z_p – поточні зобов'язання підприємства (підсумок розділу III пасиву балансу), тис. грн.

Виконавши розрахунок з використанням даних фінансової звітності станом на 31.12.2024 р., отримуємо:

Виконаємо розрахунок, використовуючи дані балансу станом на 31.12.2024 р.:

$$K_{al.new} = \frac{169,9 + 9095,2}{102534,6} = 0,09$$

Впровадження запропонованого заходу дозволить підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності з критичного рівня 0,002 до 0,09. Хоча це значення ще не досягає нормативу (0,2), воно є суттєвим кроком до стабілізації (зростання показника у 45 разів) і створює необхідну "подушку безпеки" для операційної діяльності.

Висновки до Розділу 3

Розроблена система заходів щодо вдосконалення управління господарськими ризиками ПП «Слободище» трансформує управління з реактивного на превентивне через три взаємопов'язані компоненти.

В організаційному аспекті запропоновано створення Комітету з управління ризиками з чітким розподілом відповідальності між існуючими посадовими особами без розширення штату. Матриця розподілу закріплює за директором стратегічні та кадрові ризики, за головним бухгалтером – ризики ліквідності, кредитні та податкові, за головним агрономом/зоотехніком – біологічні та технологічні ризики.

У фінансовому аспекті обґрунтовано комплекс заходів з нейтралізації чотирьох ключових ризиків. Для критичного ризику ліквідності запропоновано впровадження платіжного календаря, відкриття овердрафту до 5 млн грн та створення резервного фонду. Для кредитного ризику рекомендовано встановлення лімітів відстрочки платежу та використання факторингу. Економічні розрахунки засвідчують, що переведення 20% контрактів на факторинг дозволить вивільнити з обороту 9,1 млн грн та підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності з 0,002 до 0,09, що суттєво знижує ризик неплатоспроможності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів формування системи управління господарськими ризиками приватного сільськогосподарського підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Систематизовано теоретичні засади управління господарськими ризиками та класифікацію ризиків сільськогосподарських підприємств. Господарський ризик є об'єктивною категорією підприємницької діяльності, що характеризує ймовірність виникнення несприятливих подій в умовах невизначеності. Для аграрних підприємств специфічними є біологічні та природно-кліматичні ризики, епізоотичні загрози та волатильність цін на продукцію. Класифіковано ризики за походженням (макро-, мезо- та мікрорівневі), за видами та за факторами впливу (зовнішні та внутрішні).

2. Розкрито методичні підходи до ідентифікації, оцінювання та мінімізації господарських ризиків в умовах невизначеності. Процес управління ризиками включає чотири послідовні етапи: ідентифікацію, оцінку та аналіз, вибір методів управління (уникнення, прийняття, мінімізація, перенесення), моніторинг та контроль. Інструментарій управління охоплює диверсифікацію, резервування, лімітування, хеджування, страхування та самострахування.

3. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПП «Слободище» та виявлено особливості функціонування підприємства в контексті зміни профілю діяльності з рослинництва на тваринництво. За 2022–2024 роки чистий дохід зріс у 3,76 раза (до 367,6 млн грн), чистий прибуток – у 6,4 раза (до 58,6 млн грн), рентабельність продажу покращилася з 9,4% до 15,9%. Валюта балансу зросла на 96%, частка власного капіталу збільшилася з 43% до 53%.

4. Ідентифіковано та здійснено оцінювання господарських ризиків ПП «Слободище» з урахуванням специфіки тваринницької галузі. Виявлено чотири критичні зони ризику: ризик ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності

0,002 при нормі понад 0,2), іммобілізаційний ризик (запаси становлять 43,2% активів), кредитний ризик (зростання дебіторської заборгованості у три рази до 45,5 млн грн), ризик залежності від постачальників (зростання кредиторської заборгованості на 79% до 70,4 млн грн). Побудована карта ризиків ідентифікувала кадрові та фінансові загрози як ризики «червоної зони».

5. Визначено пріоритетні напрями мінімізації господарських ризиків та розроблено комплекс заходів мінімізації господарських ризиків ПП «Слободище»: впровадження платіжного календаря, відкриття овердрафту до 5 млн грн, встановлення лімітів відстрочки платежу, використання факторингу, укладання форвардних контрактів на 30% врожаю, розробка системи мотивації персоналу.

6. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту. Впровадження жорсткої політики стягнення боргів та переведення 20% контрактів на факторинг дозволить вивільнити з обороту близько 9,1 млн грн, що підвищить коефіцієнт абсолютної ліквідності до рівня 0,09. Запропоновано механізм моніторингу на основі п'яти ключових індикаторів ризику з визначенням порогових значень за принципом «світлофора» та регламент звітності на трьох рівнях: щоденний, щомісячний та щоквартальний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 16 (44). С. 127–135.
2. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. С. 15-34.
3. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, № 4. Р. 9–16.
4. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 43–49.
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
6. Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 3, № 38. С. 292–303.
7. Воловельська І. В., Пріхода А. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 20–27.
8. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / А. Ю. Горбовий, М. О. Кужелев, С. В. Онишко та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Горбового. Ірпінь ; Білосток : УДФСУ, 2018. 305 с.
9. Іщенко Я. П., Цимбалюк Н. О., Козловський С. Г. Трансакційні витрати корпоративних підприємницьких структур: організаційний аспект управлінського обліку. *Агросвіт*. 2024. № 5. 2022. С. 106-117.

10. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 18 с.
11. Кікош Ю. В. Теоретичні аспекти та методичні підходи до обліку розрахунків з дебіторами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
12. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства у контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економіка підприємства*. 2020. № 3. С. 152–159.
13. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2020. № 4. С. 195–201.
14. Кужелєв М. О. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 154–168.
15. Катерещук В., Шейчук С. Корпоративне управління в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2023. С.465-467.
16. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
17. Литовченко О. Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 398–404.
18. Мірошніченко І., Брадул О. Передумови формування організаційностабілізаційного механізму корпоративного управління. In *The 36th International scientific and practical conference "Current trends in the development of youth theories"*. International Science Group. 2023, С.102-104.
19. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*, (10). 2022, С.1-15.
20. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна*

економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 27.11.2025).

21. Онишко С., Богріновцева, Л. Фінансовий ринок як рушій глобалізаційних змін та його зв'язок із рівнем фінансової безпеки. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, (28 (56)), 2023, С. 102-108.

22. Петренко В. С. Факторинг у фінансовій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

23. Петруненко Я. В. Інтегроване управління міжнародними ризиками в корпораціях: стандарти, моделі та механізми корпоративної стійкості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 613–620.

24. Пінчук А. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 груд. 2018 р.). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. Ч. 1. С. 103–105.

25. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2. С. 79–88.

26. Саврас І. З. Інструментарій ризик-менеджменту підприємств в умовах війни. *Вісник наукових праць Херсонського національного технічного ун-ту*. 2022. С. 255-295.

27. Сова О. Тенденції дослідження управління ризиками підприємства: бібліометричний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 26-29.

28. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1 (3). С. 70–79.

29. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. Харків : Константа, 2004. 108 с.

30. Ткачук Г. Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 64–68.

31. Тодощук А., Вей Ю., Ганайлюк Ю. Різновиди та типологія інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-52>

32. Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

33. Фінансовий звіт ПП «Слободище» за 2022 (2021) рік. Слободище, 2022. URL: <https://opendatabot.ua/c/31708505> (дата звернення: 27.11.2025).

34. Фінансовий звіт ПП «Слободище» за 2024 (2023) рік. Слободище, 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/31708505> (дата звернення: 27.11.2025).

35. Бездітко О. Є., Халимівський В. І. Системний підхід управління ризиками сільськогосподарських товаровиробників. IV Міжнародна науково-практична конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри», 30-31 жовт. 2025. Харків, НТУ «ХПІ», 2025. С. 16-20.

36. Халимівський В.І. Управління господарськими ризиками підприємств в умовах невизначеності. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 лист. 2025. Житомир, 2025. С. 78-81.

37. Халимівський В.І. Виклики та ризик-фактори аграрного сектору в умовах війни. *Студентські наукові читання – 2025: матеріали конференції*

першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського нац. ун-ту, 27 лист. 2025. Житомир: 2025. С. 73-76.

38. Andersen T., Schrøder P. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 268 p.

39. Nechyporenko A. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 200–206.

40. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of applied corporate finance*, 34(1), 81-94.

41. Odrekhivskyi M., Pshyk-Kovalska O., Zhezhukha V. Optimization of Management Decisions of Recreational Innovative Companies. *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications. Studies in Systems, Decision and Control* / eds. N. Kryvinska, M. Greguš. Cham : Springer, 2022. Vol. 420. P. 455–477.

42. Zherlitsyn D. M., Kuzheliev M. O., Nechyporenko A. V. Bioresources Price Trend and GDP Growth Adjustment. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJABR)*. 2019. Vol. 10, Special Issue 1. P. 379–383.

ДОДАТКИ

Додаток А

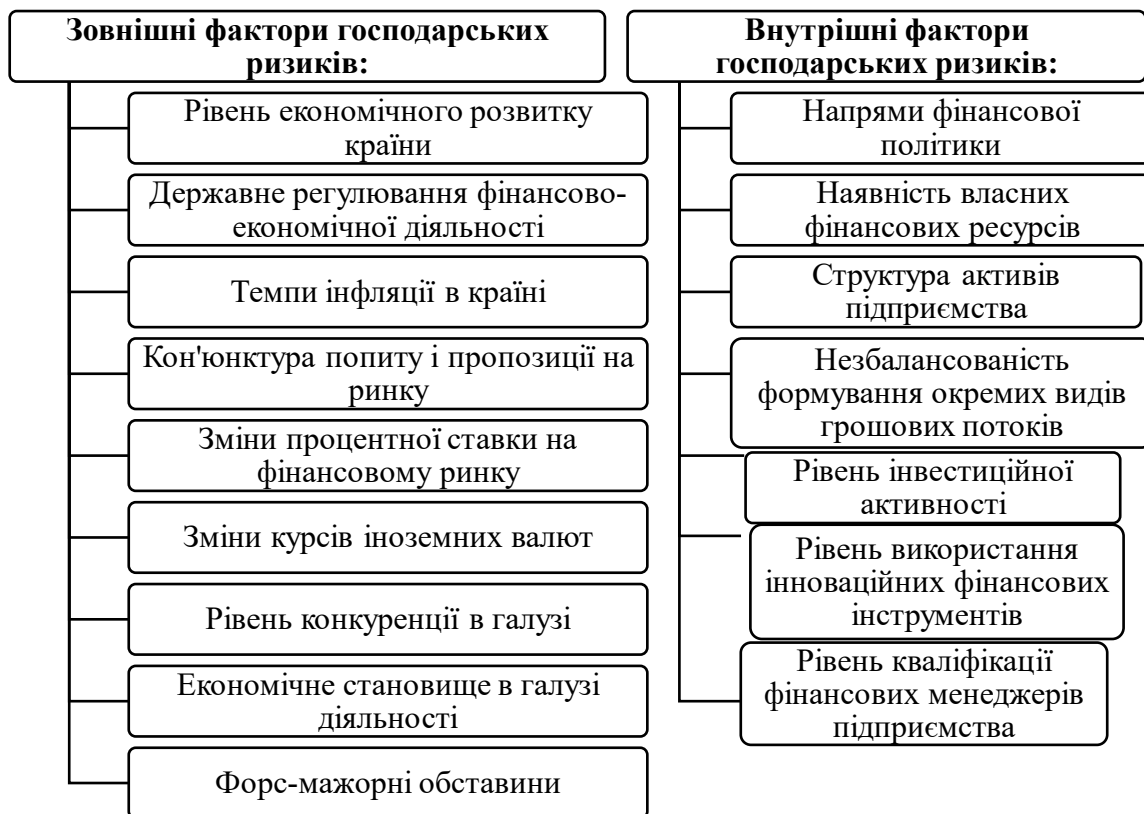


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на рівень господарських ризиків підприємства

Джерело: складено автором на основі [9; 13; 19; 28]

Методи ідентифікації господарських ризиків підприємства

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод аналогій	Використання досвіду подібних підприємств	Простота застосування	Неврахування специфіки підприємства
Метод експертних оцінок	Залучення експертів для виявлення ризиків	Висока точність	Суб'єктивність оцінок
Метод «мозкового штурму»	Колективне генерування ідей щодо можливих ризиків	Всебічність охоплення	Потребує значних витрат часу
SWOT-аналіз	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз	Комплексність	Описовий характер
Аналіз фінансової звітності	Виявлення ризиків на основі фінансових показників	Об'єктивність	Ретроспективність

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 14]

Інструменти управління господарськими ризиками підприємства

Інструмент	Сутність	Сфера застосування	Ефективність
Диверсифікація	Розподіл ресурсів між різними активами, ринками, продуктами	Інвестиційні, ринкові ризики	Висока при правильному виборі напрямів
Резервування	Створення резервних фондів для покриття можливих збитків	Фінансові, операційні ризики	Середня, потребує відволікання коштів
Лімітування	Встановлення граничних значень показників діяльності	Кредитні, інвестиційні ризики	Висока для контрольованих ризиків
Хеджування	Використання похідних фінансових інструментів	Валютні, процентні ризики	Висока при наявності розвинутого ринку
Страхування	Передача ризику страховій компанії за певну плату	Майнові, виробничі ризики	Висока для стандартизованих ризиків
Самострахування	Створення власних страхових фондів	Різні види ризиків	Середня, потребує значних ресурсів

Джерело: складено автором на основі [3; 26; 31]

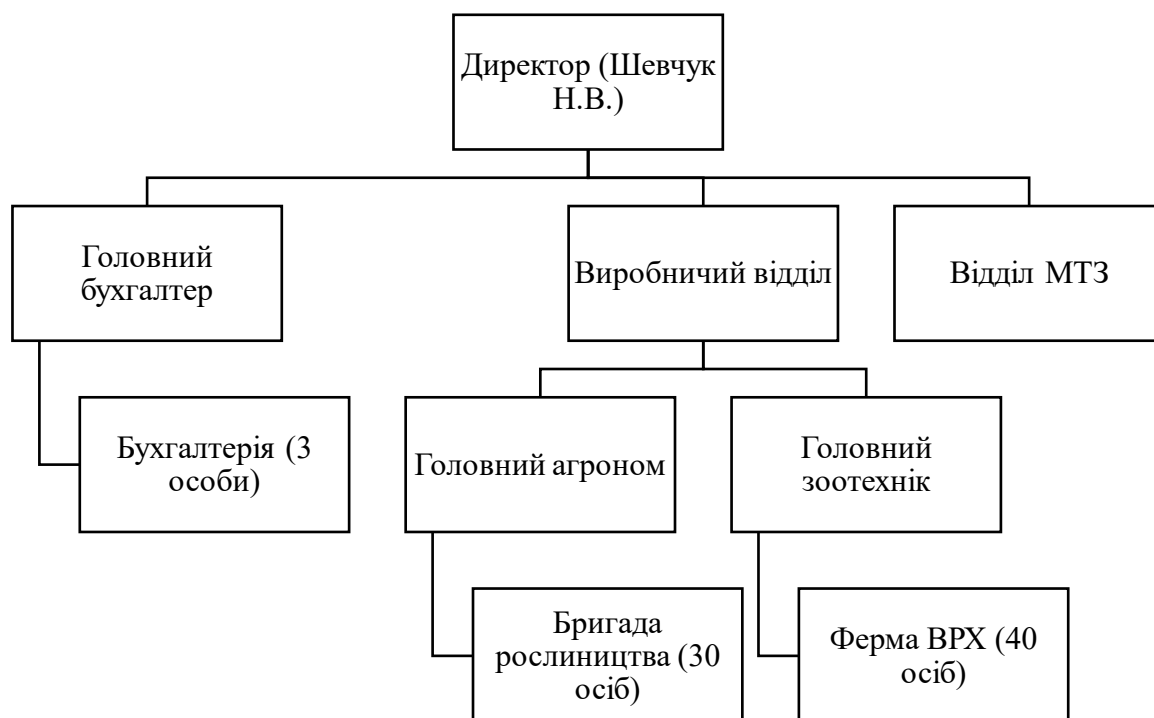


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «СЛОБОДИЩЕ

Джерело: побудовано автором

Розрахунок показників в таблиці Excel

2025-11-c982919f284f66					
Файл Основне WPS PDF Вставлення Макет сторінки Формули Дані Рецензування Подання					
Вставити Вставка Буфер обміну Шрифт Вирівнювання Число Умово формату					
Р37					
4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАЛАНСУ (тис. грн)					
АКТИВИ					
31.12.2022 31.12.2023 31.12.2024 Зміна 2021-2024 Temp%					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
71.8 41.1 0.0 -13.8 -100.0%					
Основні засоби					
46471.8 40624.2 56574.0 7298.0 14.8%					
Довгострокові біологічні активи					
33666.0 36052.1 29513.8 -5879.4 -16.6%					
Усього необоротних активів					
80209.6 76717.4 86087.8 1404.8 1.7%					
II. Оборотні активи					
Запаси					
48700.8 85311.1 115967.0 94449.7 438.9%					
в т.ч. готова продукція					
48104.8 59681.3 112363.6 93093.3 483.1%					
Поточні біологічні активи					
13590.8 13398.0 7229.2 -2271.8 -23.9%					
Дебіторська заборгованість					
32512.4 18146.1 52735.0 32975.6 166.8%					
Гроші та їх еквіваленти					
1.0 17.7 169.9 166.4 4754.3%					
Витрати майбутніх періодів					
1501.7 1833.7 2623.0 1362.8 108.1%					
Інші оборотні активи					
295.0 1.2 3846.6 3504.9 1025.7%					
Усього оборотних активів					
96591.7 118707.8 182570.7 130187.6 248.5%					
БАЛАНС (Всього активів)					
176801.3 195425.2 268658.5 131592.4 96.0%					
ПАСИВИ					
31.12.2022 31.12.2023 31.12.2024 Зміна 2021-2024 Temp%					
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал					
150.0 300.0 300.0 150.0 100.0%					
Додатковий капітал					
78.3 78.3 78.3 78.3 100.0%					
Нерозподілений прибуток					
75707.8 93955.4 141827.6 75281.4 113.1%					
Усього власний капітал					
75936.1 94333.7 142205.9 75509.7 113.2%					
II. Довгострокові зобов'язання					
9002.4 2102.7 23918.0 5917.8 32.9%					
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків					
17864.6 29693.3 9997.6 -2753.1 -21.6%					
Кредиторська заборгованість за товари					
65007.7 39328.6 70374.0 32799.5 87.3%					
Кредиторська заборгованість з бюджетом					
2729.8 2918.1 3889.0 3219.2 480.6%					
Кредиторська заборгованість зі страхування					
786.3 753.9 843.7 655.8 349.0%					
Кредиторська заборгованість з оплати праці					
246.0 230.9 999.5 761.7 320.4%					
Інші поточні зобов'язання					
5228.4 26064.0 16430.8 15481.8 1631.8%					
Усього поточних зобов'язань					
91862.8 98988.8 102534.6 50164.9 95.8%					
БАЛАНС (Всього пасивів)					
176801.3 195425.2 268658.5 131592.4 96.0%					
5. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ (тис. грн)					
Показник 2022 рік 2023 (пор. пер. період) 2024 рік Зміна 2022-2024					
ДОХОДИ					
Чистий дохід від реалізації					
97663.0 166837.6 367589.6 269926.6					
Інші операційні доходи					
7234.2 0.0 0.0 -7234.2					
Інші доходи					
49.3 53.6 0.0 -49.3					
Разом доходи					
104946.5 166891.2 367589.6 269263.1					
ВИТРАТИ					
Собівартість реалізованої продукції					
77365.0 112608.7 272595.0 195230.0					
Інші операційні витрати					
15350.3 32696.5 30723.6 15373.3					
Інші витрати					
3069.6 3338.4 5703.6 2634.0					
Разом витрати					
95784.9 148643.6 309022.2 213237.3					
Фінансовий результат до оподаткування					
9161.6 18247.6 58567.4 49405.8					
Податок на прибуток					
0.0 0.0 0.0 0.0					
Чистий прибуток					
9161.6 18247.6 58567.4 49405.8					

**Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПП «Слободище»
(2022–2024 рр.)**

Показник	Формула (рядки Балансу ф.1-м)	Рік			Норм атив	Оцінка ризичу (2024)
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші / Поточні зобов'язання (р.1165 / р.1695)	0,00 0	0,0002	0,00 2	$\geq 0,2$	Критичний
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання (р.1195 / р.1695)	1,05	1,20	1,78	$\geq 1,5$	Низький
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Обор. актив. - Запаси) / Пот. зоб. ((р.1195 - р.1100) / р.1695)	0,57	0,34	0,65	0,6 - 0,8	Середній
Коефіцієнт автономії (незалежності)	Власний капітал / Баланс (р.1495 / р.1900)	0,43	0,48	0,53	$\geq 0,5$	Низький
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Вл. капітал - Необ. активи) / Вл. капітал	- 0,06	0,19	0,39	$\geq 0,1$	Низький

Джерело: складено автором самостійно[33; 34]

Карта ризиків господарської діяльності ПП «Слободище»

Група ризиків	Опис загрози	Ймовірність	Рівень впливу	Статус
Кадрові	Дефіцит персоналу, мобілізація фахівців	Висока	Критичний	Червона зона
Фінансові	Касові розриви, дефіцит коштів	Висока	Значний	Червона зона
Виробничі	Енергетичні блекаути, хвороби тварин	Середня	Високий	Помаранчева зона
Ринкові	Падіння закупівельних цін	Середня	Середній	Жовта зона
Податкові	Зміни в оподаткуванні	Низька	Середній	Зелена зона

Джерело: власні дослідження

**Система ключових індикаторів ризику (KRI) для моніторингу діяльності
ПП «Слободище»**

Індикатор (KRI)	Методика розрахунку	Поточне значення (2024)	Норма (Зелена зона)	Увага (Жовта зона)	Небезпека (Червона зона)	Дії при потраплянні в "Червону зону"
1. Коефіцієнт покриття (Current Ratio)	Оборотні активи / Поточні зобов.	1,78	$\geq 1,5$	1,2–1,5	$< 1,2$	Призупинення виплат дивідендів, реструктуризація боргів.
2. Грошова подушка (Cash Days)	Гроші / (Собівартість / 365)	0,2 дні	> 7 днів	3–7 днів	< 3 днів	Негайне використання овердрафту, зупинка необов'язкових платежів.
3. Співвідношення боргу до EBITDA	(Кредити + Кред. заборг.) / (Прибуток + Аморт.)	$\sim 1,4$	$< 2,0$	2,0–3,5	$> 3,5$	Заборона на нові запозичення, продаж непрофільних активів.
4. Частка простроченої "дебіторки"	Прострочена ДЗ / Загальна ДЗ	н/д	$< 5\%$	5–15%	$> 15\%$	Передача справ до суду, зупинка відвантажень боржникам.
5. Рівень плинності кадрів	Звільнені / Середня чисельність	$\sim 16\%$	$< 10\%$	10–20%	$> 20\%$	Перегляд зарплат, залучення аутсорсингу.

Примітка: Розрахунок «Грошової подушки» базується на середньоденних витратах. При собівартості 272,5 млн грн, денні витрати складають ~ 746 тис. грн. Поточних грошей (169,9 тис. грн) вистачає лише на 0,2 дня роботи, що підтверджує критичність ситуації (червона зона).

Джерело: власні дослідження