

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САМПАРА СОЛОМІЯ ІГОРІВНА

Управління ризикозахищеністю організації

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21
Сампара Соломія Ігорівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор Жуковська Аліна Юріївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття ризику та система управління ним в організації	8
1.2. Ризикозахищеність організації та механізми її забезпечення	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»	22
2.1. Діагностика ризиків досліджуваної організації.....	22
2.2. Оцінювання ефективності системи управління ризикозахищеністю досліджуваної організації.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	37
3.1. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи управління ризикозахищеністю організації	37
3.2. Модель підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах зростаючої нестабільності бізнес-середовища, ускладненої впливом воєнних дій, економічної турбулентності, кліматичних змін та швидкого розвитку цифрових технологій, питання забезпечення ризикозахищеності організацій набуває особливої ваги. Будь-яке підприємство – незалежно від масштабів та сфери діяльності – функціонує в умовах багатовимірної невизначеності, що формує широкий спектр ризиків: стратегічних, операційних, фінансових, технологічних, екологічних та соціальних. Здатність організації своєчасно ідентифікувати ці ризики, оцінювати їх критичність та формувати ефективні механізми попередження, мінімізації та реагування стає ключовим чинником її конкурентоспроможності, стабільності та довгострокового розвитку. Тому наукове обґрунтування принципів, інструментів і моделей управління ризикозахищеністю є надзвичайно актуальним завданням сучасного менеджменту.

Особливої значущості проблема набуває в контексті забезпечення операційної стійкості та безперервності діяльності підприємств, адже порушення критичних процесів призводить до значних фінансових втрат, втрати ринкових позицій і репутаційних ризиків. Підприємства все частіше усвідомлюють необхідність переходу від реактивного реагування до проактивної моделі управління ризиками, яка включає створення системи моніторингу загроз, цифровізацію ризик-менеджменту, формування культури безпеки та розвиток інструментів відновлення діяльності. Враховуючи специфіку сучасних викликів, розроблення й удосконалення системи управління ризикозахищеністю організації є не лише теоретично важливим, але й практично необхідним для забезпечення її стійкості, адаптивності та здатності функціонувати в умовах безпрецедентних зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління ризиками та забезпечення ризикозахищеності організацій широко

представлена у сучасній науковій літературі, у межах якої сформовано значну кількість підходів, концепцій і моделей ризик-менеджменту. Теоретичні засади природи ризику, його категоріальних характеристик та економічної сутності досліджено у працях І. Балабанова, В. Божкової, І. Бузько, С. Ілляшенка, Д. Мілера, М. Бартрама та інших науковців, які заклали основу для розуміння взаємозв'язку ризику та управлінських рішень у діяльності підприємств. Значний внесок у розвиток методичних підходів до оцінювання, аналізу та класифікації різних груп ризиків зробили Л. Батенко, В. Вітлинський, С. Клименко, А. Матвійчук, М. Крейг, І. Кларк, Д. Харпер, розкривши інструментарій управління ризиками в умовах ринкової невизначеності.

У наукових дослідженнях останніх років особливу увагу приділено питанням операційної стійкості організацій, забезпеченню безперервності діяльності, управлінню кризовими ситуаціями та формуванню системи реагування на зовнішні збурення. Праці А. Альшиної, М. Грачевої, Ф. Патерсона, К. Нейлі, Р. Рабечіні, М. Монтейро та інших містять ґрунтовні підходи до управління ризиками в умовах реалізації проектів, трансформаційних процесів та підвищених загроз. Окремим напрямом досліджень стали цифрові інструменти моніторингу ризиків, системи підтримки управлінських рішень, моделі прогнозування та аналітичне забезпечення ризик-менеджменту, що активно висвітлюються в працях зарубіжних учених з галузі інформаційних технологій та управління.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання комплексного формування ризикозахищеності організації, інтеграції інструментів операційної стійкості, цифрової підтримки та поведінкових аспектів антикризового управління залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження сучасних підходів, розроблення узгоджених механізмів підвищення стійкості бізнес-процесів і удосконалення моделі управління ризиками відповідно до актуальних викликів та специфіки функціонування підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та

практичне удосконалення системи управління ризикозахисністю організації шляхом розроблення моделі підвищення операційної стійкості та безперервності її діяльності.

Відповідно до логіки дослідження та структури кваліфікаційної роботи, для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розкрити сутність ризику та охарактеризувати систему управління ризиками в організації, визначивши базові підходи, властивості ризику, принципи ризик-менеджменту та ключові складові процесу управління ризиками.

- обґрунтувати зміст ризикозахисності організації та визначити механізми її забезпечення, розкрити структурні елементи ризикозахисності та провести порівняння попередження ризиків і підвищення стійкості до їх впливу.

- здійснити діагностику ризиків досліджуваної організації, визначивши зовнішні та внутрішні фактори ризикогенності, ключові загрози, операційні вразливості та ризик-профіль підприємства.

- оцінити ефективність діючої системи управління ризикозахисністю досліджуваної організації, визначивши сильні та слабкі сторони, рівень організаційного, ресурсного та технологічного забезпечення ризик-менеджменту, а також виявивши проблемні зони.

- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення ефективності системи ризикозахисності організації, визначивши пріоритетні управлінські, технологічні, фінансові та кадрові заходи для зміцнення стійкості до ризиків.

- розробити модель підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації, визначивши її ключові елементи, очікувані результати, інструменти підтримки та роль у формуванні комплексної системи ризикозахисності.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є система управління ризикозахисністю організації.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є інструменти, моделі

та практичні механізми підвищення ризикозахищеності й операційної стійкості організації в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків.

У роботі використано комплекс сучасних **наукових методів**, зокрема: аналіз і синтез – для розкриття сутності ризику, ризикозахищеності та елементів системи управління ризиками; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку між компонентами ризикозахищеності та операційної стійкості; класифікаційний і порівняльний аналіз – для визначення груп ризиків, зіставлення методів їх мінімізації та оцінювання інструментів ризик-менеджменту; PESTLE-аналіз – для діагностики зовнішніх та внутрішніх факторів ризикогенності; графічний метод – для наочного подання моделей, таблиць і структури ризиків; метод узагальнення – для формування стратегічних напрямів підвищення ризикозахищеності; метод моделювання – для розроблення моделі підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних засад управління ризикозахищеністю організації шляхом уточнення змісту категорії «ризикозахищеність» та виокремлення її структурних, організаційних, фінансових, технологічних і поведінкових складових. Удосконалено підхід до діагностики ризиків підприємства на основі поєднання PESTLE-аналізу, операційної оцінки вразливостей та формування інтегрального ризик-профілю. Подальшого розвитку набули наукові підходи до забезпечення операційної стійкості, а саме: обґрунтовано цілісну модель підвищення безперервності діяльності організації, яка охоплює ключові механізми реагування, цифрову підтримку, систему планування та формування культури готовності до кризових ситуацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання для удосконалення системи управління ризикозахищеністю підприємства, зокрема СГ ТОВ «Агрокомплекс». Запропоновані рекомендації, інструменти оцінювання, таблиці та модель підвищення операційної стійкості можуть бути застосовані для оптимізації

процесів реагування на ризики, скорочення часу відновлення діяльності після інцидентів, підвищення надійності критичних бізнес-процесів і розроблення внутрішніх регламентів та планів безперервності. Результати дослідження є універсальними та можуть бути адаптовані до підприємств різних галузей, що забезпечує їх широку практичну цінність.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Управління ризикозахищеністю організації» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [37] та на тему «Управління ризикозахищеністю аграрного підприємства» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття ризику та система управління ним в організації

Наприкінці ХХ століття в розвинених країнах сформувався новий науково-практичний напрям менеджменту – ризик-менеджмент, який охоплює різні сфери діяльності організацій. У його основі лежить розуміння ризику як події або групи споріднених випадкових подій, що можуть завдати шкоди об'єкту, який цьому ризику піддається.

З погляду управління ризиками кожному ризику притаманні дві ключові властивості: «ймовірність настання та розмір потенційної шкоди» [11]. Більшість несприятливих подій характеризуються певною ймовірністю реалізації, що дозволяє за наявності достатніх статистичних даних оцінювати частоту їх виникнення. Водночас випадковість події означає неможливість точно передбачити час і місце її прояву.

Об'єктом ризику може бути будь-який матеріальний чи нематеріальний актив організації: людина, обладнання, інфраструктура, інформаційні ресурси, репутаційні цінності або майнові інтереси. Кожна несприятлива подія зумовлена сукупністю вихідних причин, які у своїй взаємодії формують ланцюг розвитку ризику – послідовність умов і факторів, що ведуть до виникнення небажаних наслідків.

Знання ймовірності настання вихідних причин та проміжних етапів розвитку небажаних явищ дає змогу оцінювати загальний рівень ризику та прогнозувати його вплив на діяльність організації. Такий підхід «створює основу для ефективного застосування інструментів ризик-менеджменту, спрямованих на попередження, мінімізацію або контроль можливих негативних наслідків» [18].

Управління ризиками (ризик-менеджмент) – це «цілісна система заходів, спрямована на зменшення ймовірного негативного впливу небезпек на

діяльність організації, її персонал, матеріальні ресурси, фінансову стабільність та стратегічні результати» [12]. Ризик-менеджмент «передбачає прогнозування потенційних загроз, оцінювання їх масштабу та формування оптимальних управлінських рішень із мінімізації негативних наслідків» [12].

Система управління ризиками охоплює такі ключові елементи:

1) виявлення ризикових ситуацій та оцінювання прийнятного рівня ризику, що передбачає визначення альтернатив його реалізації та обмеження ризикових дій лише соціально, економічно й етично допустимими межами.

2) розроблення рекомендацій і управлінських рішень, спрямованих на запобігання, зниження або локалізацію можливих негативних наслідків.

3) формування спеціальних планів реагування, які визначають оптимальні дії персоналу в умовах критичних або непередбачуваних ситуацій та забезпечують узгодженість ризик-орієнтованого управління.

4) підготовка та впровадження нормативних і регламентних документів, що забезпечують практичну реалізацію обраних підходів і політик у сфері управління ризиками.

5) урахування психологічних, соціальних і ціннісних аспектів прийняття ризик-орієнтованих рішень, що впливають на сприйняття ризику персоналом і стейкхолдерами та формують загальну культуру управління ризиками.

Ефективне функціонування системи управління ризиками потребує чіткого розуміння того, з якими загрозами може стикатися організація у процесі діяльності. Виділення основних груп ризиків забезпечує можливість глибшого аналізу, визначення пріоритетних напрямів мінімізації та формування адекватних управлінських рішень. У цьому контексті всі ризики, що можуть виникати в діяльності організації, доцільно об'єднати у такі групи: «стратегічні, операційні, фінансові, правові та регуляторні, репутаційні, інформаційні та цифрові, соціально-психологічні, етичні та корпоративні, безпекові та екологічні ризики» [21] (табл. 1.1).

Управління ризиком – це «багатоступеневий процес, спрямований на

зменшення потенційних втрат та компенсацію можливих збитків у разі настання несприятливих подій, які можуть порушити стабільність роботи організації» [31]. Важливо розрізняти поняття зниження ризику та мінімізації збитків, адже вони не є тотожними. Наприклад, страхування здатне компенсувати фінансові наслідки реалізації ризику, проте воно жодним чином не впливає на ймовірність виникнення самої події. Таким чином, ефективне управління ризиками поєднує як превентивні заходи, що зменшують ймовірність ризику, так і механізми, які пом'якшують його наслідки.

Таблиця 1.1

Види ризиків в діяльності організації

Група ризику	Назва ризику	Суть ризику (коротко)
1	2	3
Стратегічні ризику	Ризик неправильного стратегічного планування	Невідповідність стратегічних цілей реальним умовам середовища.
	Ризик помилкових управлінських рішень	Рішення приймаються на основі неповної або неточної інформації.
Операційні ризику	Ризик збою бізнес-процесів	Порушення або неефективність внутрішніх процесів.
	Технологічний ризик	Збої в роботі техніки, ІТ-систем, устаткування та обладнання.
	Ризик людського фактора	Помилки персоналу, порушення інструкцій.
Фінансові ризику	Ризик нестачі фінансових ресурсів	Нездатність забезпечити фінансування операцій чи проектів.
	Ризик неефективного розподілу коштів	Нераціональне використання фінансових ресурсів.
	Кредитні та інвестиційні ризику	Невиконання зобов'язань контрагентами або невдалі інвестиції.
Правові та регуляторні ризику	Ризик невідповідності законодавству	Порушення норм або несвоєчасна адаптація до змін законодавства.
	Ризик виникнення юридичних суперечок	Конфлікти з партнерами, клієнтами чи персоналом.
Репутаційні ризику	Ризик втрати довіри стейкхолдерів	Негативні події або комунікації шкодять іміджу організації.
	Комунікаційний ризик	Несвоєчасні чи некоректні комунікації.
Інформаційні та цифрові ризику	Ризик витоку або втрати даних	Несанкціонований доступ або технічні помилки.
	Ризик низької кіберзахищеності	Недостатній рівень цифрової безпеки.
Соціально-психологічні ризику	Ризик конфліктів у колективі	Неврегульовані суперечки впливають на продуктивність.
	Ризик професійного вигорання	Стрес, перевантаження, зниження мотивації.
Етичні та корпоративні	Ризик недоброчесних практик	Порушення етичних норм та стандартів.

Продовження табл. 1.1

	2	3
ризик	Ризик непрозорості управління	Відсутність прозорих процедур прийняття рішень.
Безпекові та екологічні ризики	Ризик надзвичайних ситуацій	Події, що можуть порушити роботу організації.
	Екологічний ризик	Негативний вплив на довкілля або з боку довкілля.

Примітка. Сформовано автором на основі [9; 18]

Основні етапи класичного процесу управління ризиками представлені на відповідній схемі (рис. 1.1).

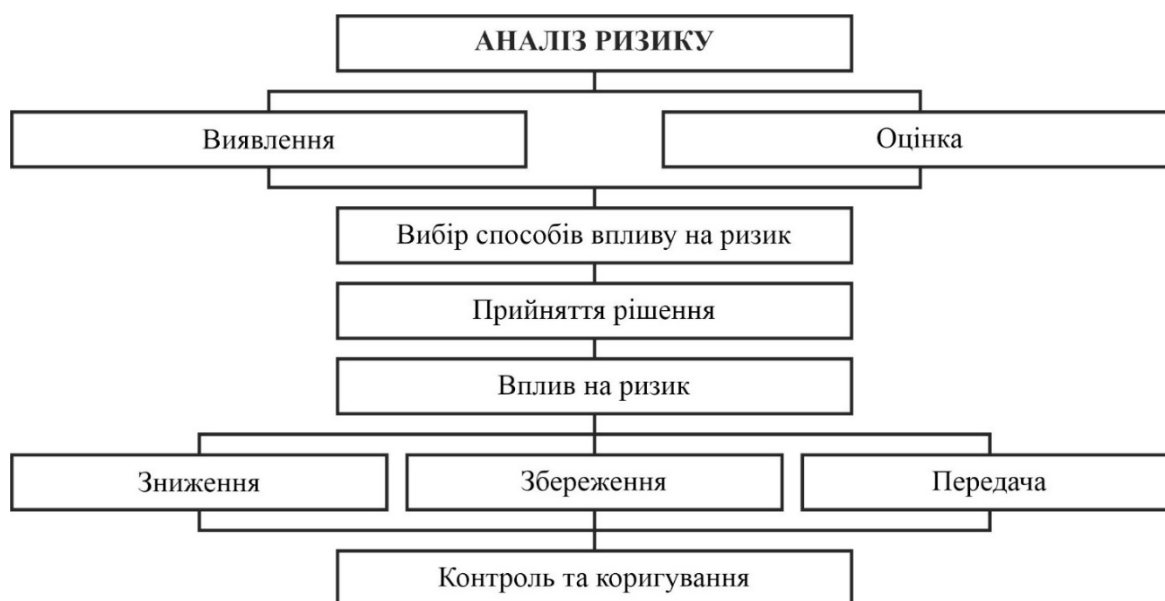


Рис. 1.1. Процес управління ризиками в організації

Примітка. Сформовано на основі [9; 18; 38; 48]

Першим етапом є аналіз ризику, який має на меті отримання всебічної інформації про структуру та характеристики об'єкта, умови його функціонування та потенційні загрози. Зібрані дані повинні бути достатніми для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на подальших стадіях.

Аналіз ризику включає дві ключові складові – «виявлення ризиків та оцінювання ризиків» [38]. На етапі виявлення (якісний аналіз) визначаються види ризиків, їх джерела й особливості, характерні для досліджуваної системи діяльності організації. Оцінювання ризиків (кількісний аналіз) передбачає вимірювання таких показників, як імовірність настання ризикової події та

можливий розмір шкоди, що дозволяє визначити загальний рівень ризику.

Аналіз ризиків є одним із найважливіших і найскладніших етапів загальної системи ризик-менеджменту, без проведення якого неможливе ухвалення обґрунтованих та ефективних управлінських рішень. Порівняльне дослідження наукових джерел вітчизняних і зарубіжних авторів дає змогу класифікувати методи аналізу та оцінювання ризиків на три взаємодоповнювальні групи: якісні, кількісні та комбіновані методи (рис. 1.2).

Якісні методи спрямовані передусім на логічний аналіз чинників, що обумовлюють виникнення ризиків, а також на виявлення потенційних наслідків їх реалізації. У межах якісного аналізу виокремлюють чотири підгрупи методів: методи аналізу наявної інформації; методи збору нових даних; методи моделювання; евристичні методи.

Методи аналізу наявної інформації охоплюють опрацювання документів фінансової, управлінської, статистичної, технічної та іншої звітності, а також аналіз відносних фінансових показників діяльності організації та дослідження надзвичайних ситуацій (ризикових подій), що вже мали місце. Наприклад, аналіз фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати та інших форм бухгалтерських документів) дає змогу визначити структуру активів і зобов'язань організації, її фінансову стійкість і потенційну схильність до ризиків. Аналіз відносних фінансових показників, таких як: платоспроможність, ліквідність, стійкість чи вірогідність банкрутства, дозволяє прогнозувати ризики, визначати ймовірність їх реалізації та оцінювати можливі збитки.

Дослідження вже здійснених надзвичайних ситуацій або небажаних подій сприяє формуванню резерву типових рішень і напрацьованих процедур, які можуть бути оперативно застосовані у майбутньому для швидкого реагування та мінімізації негативних наслідків подібних інцидентів.

Наступним кроком в процесі управління ризиками (див. рис. 1.1) є вибір методів впливу на ризики та ухвалення рішень, спрямованих на мінімізацію майбутніх негативних наслідків. Кожен тип ризику, як правило, може бути

зменшений кількома альтернативними способами, що актуалізує потребу в оцінюванні їх порівняльної ефективності та обґрунтованому виборі оптимального варіанта.

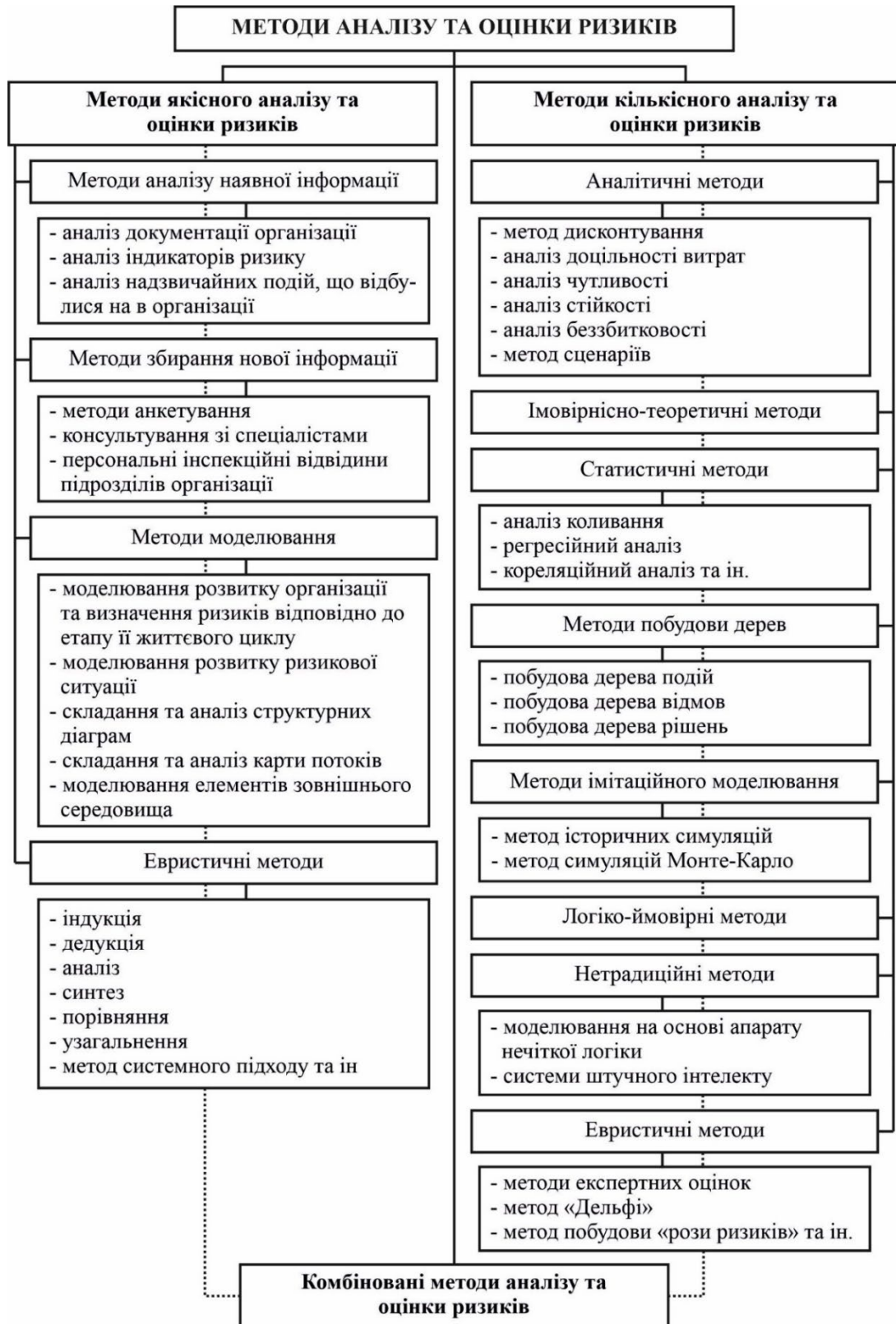


Рис. 1.2. Класифікація методів аналізу та оцінки ризиків

Примітка. Сформовано на основі [9; 18; 38; 48]

Після визначення найдоцільніших методів управління конкретними ризиками формується загальна стратегія управління ризиками, яка охоплює весь їх комплекс. На цьому етапі здійснюється деталізація необхідних фінансових та трудових ресурсів, розподіл завдань між відповідальними менеджерами та формування системи контролю за реалізацією обраних заходів.

Серед методів впливу на ризики можна виокремити три базові групи управлінських підходів: зниження ризику, збереження ризику та передача ризику (рис. 1.3). Кожна з цих груп охоплює низку інструментів, що застосовуються залежно від природи загрози, ресурсних можливостей організації та готовності приймати потенційні наслідки ризикових подій.



Рис. 1.3. Методи впливу на ризиками в організації

Примітка. Сформовано на основі [9; 18; 38; 48]

Зниження ризику передбачає зменшення або ймовірності виникнення несприятливих подій, або масштабу можливих збитків. Найчастіше цього досягають шляхом «впровадження превентивних організаційно-технічних заходів, спрямованих на зміцнення системи безпеки: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів, модернізацію технічних засобів, створення надійних механізмів контролю та реагування» [46].

Збереження ризику не завжди означає відсутність дій. Організація може сформувати резервні або страхові фонди, фонди ризику чи інші внутрішні механізми, призначені для компенсації можливих збитків у разі реалізації

ризикової події. Такий підхід відомий як самострахування, оскільки передбачає свідоме прийняття ризику разом із підготовкою фінансових інструментів для пом'якшення його наслідків.

Передача ризику означає перекладання частини або всієї відповідальності за наслідки ризикової події на третіх осіб при збереженні фактичного рівня ризику. До цього підходу належать страхування, укладання договорів поруки, отримання фінансових гарантій, а також передання певних функцій підрядникам чи партнерам.

Заключним етапом управління ризиками є контроль виконання прийнятих рішень та, за необхідності, коригування результатів відповідно до фактичних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Система моніторингу забезпечує зворотний зв'язок, дозволяє своєчасно виявляти нові проблеми та підтримувати ефективність ризик-орієнтованих заходів.

У сучасних умовах актуальність впровадження ризик-орієнтованого підходу в управлінні організацією зумовлює потребу у підготовці фахівців, здатних здійснювати аналіз ризиків, розробляти превентивні заходи та формувати системи безпеки. Паралельно з цим зростає важливість розвитку управлінських компетентностей керівних кадрів, які мають володіти теоретичними основами та практичними навичками ризик-менеджменту для забезпечення стійкого й ефективного функціонування організації.

1.2. Ризикозахищеність організації та механізми її забезпечення

Ризикозахищеність організації є ключовою характеристикою її стійкості, здатності підтримувати безперервність діяльності та ефективно функціонувати в умовах невизначеності. На відміну від попередження ризиків, яке спрямоване на зменшення ймовірності настання небажаних подій, ризикозахищеність орієнтована на створення механізмів захисту, що дозволяють мінімізувати наслідки реалізації ризиків та забезпечити відновлення діяльності організації у разі їх прояву.

Ризикозахищеність організації відображає «рівень її готовності

протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також спроможність поглинати їх вплив без істотних втрат» [12]. Вона формується на основі системного підходу до управління ризиками та охоплює організаційні, фінансові, технологічні й кадрові заходи, спрямовані на створення збалансованої системи захисту.

У табл. 1.2 наведено порівняння двох підходів до роботи з ризиками – попередження та забезпечення ризикозахищеності.

Таблиця 1.2

Порівняння процесів попередження ризиків та ризикозахищеності

Критерій	Попередження ризиків	Ризикозахищеність
Мета	Зниження ймовірності виникнення ризикової події шляхом усунення або обмеження причин її появи.	Зменшення масштабу наслідків реалізованого ризику та забезпечення швидкого відновлення діяльності.
Основні інструменти	Регламенти, стандарти, контрольні процедури, аудит, навчання персоналу, оптимізація бізнес-процесів.	Резервування ресурсів, страхування, дублювання систем, плани реагування, засоби технічного захисту.
Результат	Зменшення кількості ризикових подій та підвищення прогнозованості процесів.	Мінімізація збитків та забезпечення безперервності діяльності після настання ризикової події.
Стратегічна роль	Формує культуру запобігання, підтримує довгострокову стабільність через зменшення збоїв.	Підсилює стійкість організації, забезпечує її адаптивність і здатність швидко відновлюватися.
Обмеження та ризики застосування	Неможливо повністю усунути всі ризики; висока залежність від дисципліни персоналу; значні витрати на превентивні заходи.	Не знижує ймовірність виникнення ризику; потребує фінансових резервів; може створювати ілюзію безпеки, якщо відсутній контроль.

Примітка. Сформовано автором на основі [9; 18; 38; 48]

Ризикозахищеність організації формується як комплексна система, що поєднує взаємопов'язані компоненти, спрямовані на забезпечення стійкості, безперервності та здатності організації ефективно реагувати на ризикові події. У своїй сутності ризикозахищеність відображає не лише наявність окремих інструментів управління ризиками, а й узгоджений характер їх функціонування, інтегрованість у загальну систему управління та здатність організації адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Тому структурні

елементи ризикозахищеності слід розглядати як взаємодію кількох складових, які разом забезпечують збалансовану модель ризик-орієнтованого управління.

До ключових елементів ризикозахищеності організації належать «організаційна, технологічна, фінансова, кадрова та інформаційно-аналітична складові» [9; 18; 48]. Організаційна складова охоплює систему внутрішніх регламентів, політик та стандартів безпеки, які визначають правила поведінки, відповідальних осіб та структури, що реалізують процес управління ризиками. Технологічна складова включає технічні бар'єри, резервні системи, засоби контролю та інструменти раннього виявлення загроз, що забезпечують надійний технологічний тил для функціонування організації. Фінансова складова охоплює механізми покриття можливих збитків – резервні фонди, страхові інструменти, самострахування та диверсифікацію фінансових джерел, що забезпечують стабільність у кризових ситуаціях. Кадрова складова стосується професійної підготовки, підвищення компетентностей персоналу та розвитку корпоративної культури безпеки, яка визначає здатність організації адекватно реагувати на ризики. Інформаційно-аналітична складова передбачає систематичний моніторинг загроз, проведення аудиту ризиків, аналіз уразливостей і формування баз знань для підтримки обґрунтованих управлінських рішень.

У табл. 1.3 узагальнено зміст основних структурних елементів ризикозахищеності.

Таблиця 1.3

Основні структурні елементи процесу ризикозахищеності організації

Елементи	Зміст
Організаційні	Сукупність формальних правил, структур, процедур та повноважень, які визначають організацію процесів управління ризиками.
Технологічні	Технічні, інформаційні та цифрові засоби, що забезпечують надійність, захист та стабільність ключових процесів.
Фінансові	Фінансові ресурси та механізми, спрямовані на компенсацію можливих збитків і підтримку стійкості діяльності.
Кадрові	Рівень підготовленості персоналу та сформована культура безпеки, що визначають здатність організації реагувати на ризики.
Інформаційно-аналітичні	Системи збору, аналізу та інтерпретації даних про ризики, загрози, інциденти та вразливості.

Примітка. Сформовано автором на основі [18; 38; 48]

Механізми забезпечення ризикозахисності становлять цілісну систему інструментів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризикових подій та підтримання безперервності діяльності організації. Вони поєднують як заходи, що передбачають запобігання небажаним подіям або зменшення їхньої ймовірності, так і дії, спрямовані на пом'якшення наслідків ризиків, які вже реалізувались (табл. 1.4). Ефективність цих механізмів залежить від здатності організації гармонізувати превентивні, компенсаторні, реактивні та цифрові інструменти, інтегруючи їх у загальну систему управління ризиками. Комплексний підхід дозволяє «створити збалансовану модель захисту, яка не лише попереджає ризики, але й зміцнює стійкість організації, забезпечуючи їй можливість швидко адаптуватися до нових загроз і відновлювати свою діяльність після кризових ситуацій» [21].

Таблиця 1.4

Основні механізми забезпечення ризикозахисності організації

Група механізмів	Суть	Основні інструменти та заходи	Приклади застосування в організації
1	2	3	4
Превентивні механізми	Зменшення масштабу можливих наслідків та створення бар'єрів, що стримують реалізацію ризиків.	Контрольні точки; внутрішній контроль; стандарти безпеки; оптимізація процесів; аудит; навчання персоналу.	Впровадження політик безпеки; аудит процесів; контроль доступу; інструктаж персоналу.
Компенсаторні механізми	Пом'якшення негативного впливу реалізованих ризиків та забезпечення фінансової стійкості.	Резервні фонди; страхування; самостраховання; договори поруки; фінансові гарантії.	Створення резервів; укладання страхових договорів; договори гарантії або поруки.
Реагування та відновлення	Організовані та узгоджені дії у разі інцидентів і швидке відновлення діяльності.	Планування безперервності діяльності (ПБД); кризові команди; протоколи реагування; управління інцидентами.	Формування кризового штабу; тестування ПБД; розробка сценарних планів дій.
Цифрові механізми	Автоматизоване виявлення загроз,	Системи кібербезпеки; моніторинг ризиків;	Впровадження SIEM-систем; автоматичні

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
захисту	кіберзахист та цифрова підтримка ризик-менеджменту.	ШІ; автоматизовані оповіщення; аналітичні панелі	тривожні сповіщення; цифрові дашборди для аналізу ризиків.

Примітка. Сформовано автором на основі [38; 48]

Кожна група механізмів виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію в загальній архітектурі ризикозахищеності. Превентивні механізми забезпечують створення бар'єрів, що зменшують масштаб можливих втрат, у тому числі контрольні точки, стандарти безпеки, процедури внутрішнього контролю. Компенсаторні механізми спрямовані на відшкодування збитків і підтримку фінансової стійкості організації через резервування, страхування та гарантійні інструменти. Механізми реагування та відновлення передбачають підготовку до кризових подій і забезпечення оперативних дій у разі їх настання – формування кризових команд, впровадження планів безперервності діяльності й протоколів управління інцидентами. Цифрові механізми підсилюють усі попередні групи завдяки автоматизованим засобам моніторингу, виявлення загроз, кіберзахисту та своєчасного оповіщення. Такий інтегрований набір механізмів формує надійну систему ризикозахищеності, здатну забезпечити адаптивність і стабільність організації в умовах невизначеності.

Оцінювання ризикозахищеності організації передбачає «аналіз сукупності кількісних і якісних показників, які відображають її здатність протистояти ризикам, відновлювати стабільність та забезпечувати безперервність діяльності» [48]. Одним із ключових критеріїв є «стійкість ключових бізнес-процесів, що визначає, наскільки організація здатна підтримувати функціонування критично важливих операцій навіть за умов зовнішніх або внутрішніх загроз» [9; 30; 39]. Важливим є також показник швидкості й ефективності відновлення діяльності, який демонструє, наскільки оперативно організація може повернутися до нормального режиму роботи після реалізації ризику. До уваги береться і рівень підготовленості персоналу,

що включає наявність необхідних компетентностей, навичок реагування та здатність виконувати дії відповідно до встановлених процедур у кризових ситуаціях.

Не менш важливими є індикатори, що характеризують здатність організації запобігати поглибленню наслідків ризикових подій. Цьому сприяє наявність та дієвість планів реагування, до яких належать плани безперервності діяльності, протоколи управління інцидентами та сценарні плани дій. Значну роль відіграє достатність резервних ресурсів, що забезпечує фінансову, технічну та організаційну готовність до подолання кризових ситуацій. Окремим інтегрованим показником виступає зрілість культури безпеки, яка визначає рівень усвідомленості персоналу, підтримку стандартів безпеки на всіх рівнях управління та наявність у колективі цінностей, спрямованих на мінімізацію ризиків. У сукупності ці критерії дозволяють оцінити реальний рівень ризикозахищеності організації та визначити напрями її зміцнення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники ризикозахищеності організації

Показник	Зміст	Індикатори вимірювання
1	2	3
Стійкість ключових бізнес-процесів	Здатність організації підтримувати роботу критично важливих процесів під впливом ризикових подій.	<ul style="list-style-type: none"> кількість процесів, що працюють у режимі резервування; рівень залежності від зовнішніх факторів; частота збоїв за певний період; допустимий час простою;
Швидкість і ефективність відновлення діяльності	Можливість організації оперативно повернутися до нормального режиму після інцидентів.	<ul style="list-style-type: none"> середній час повного відновлення; частка відновлених процесів у встановлений період; ефективність виконання плану відновлення; кількість відхилень від протоколів реагування
Підготовленість персоналу	Рівень компетентностей, навичок та готовності працівників діяти в кризових ситуаціях.	<ul style="list-style-type: none"> частка працівників, що пройшли навчання; результати тестування знань; частота порушень інструкцій; участь у тренуваннях та навчаннях;
Дієвість планів	Якість процедур	<ul style="list-style-type: none"> наявність планів безперервності діяльності;

Продовження табл. 1.5

1	2	3
реагування	реагування та здатність організації діяти відповідно до них.	<ul style="list-style-type: none"> • результати їх тестування; • частота оновлення планів; • своєчасність інформування персоналу;
Достатність резервних ресурсів	Забезпеченість організації фінансовими, технічними та матеріальними резервами.	<ul style="list-style-type: none"> • обсяг фінансових резервів; • рівень технічного резервування; • запас необхідних матеріалів; • виконання плану резервування;
Зрілість культури безпеки	Рівень усвідомленості та відповідального ставлення персоналу до питань ризиків та безпеки.	<ul style="list-style-type: none"> • частота повідомлень про потенційні інциденти; • рівень дотримання процедур; • результати опитувань персоналу; • кількість ініціатив щодо підвищення безпеки.

Примітка. Сформовано автором на основі [38; 48]

Отже, ризикозахищеність є ключовим індикатором зрілості та ефективності системи управління ризиками в організації. Її високий рівень забезпечує здатність організації функціонувати стійко та передбачувано в умовах зростаючої невизначеності та динамічних зовнішніх викликів. Сформована система ризикозахищеності дозволяє не лише своєчасно виявляти та пом'якшувати вплив ризикових подій, але й мінімізувати потенційні втрати, підтримуючи фінансову та операційну стабільність. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцнює довіру стейкхолдерів, створює можливості для відновлення та розвитку, а також забезпечує безперервність діяльності навіть за умов надзвичайних обставин. У комплексі ці аспекти підкреслюють, що ризикозахищеність є не лише елементом безпеки, а й важливою складовою стратегічного потенціалу організації та запорукою її довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ СГ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС»

2.1. Діагностика ризиків досліджуваної організації

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств система діагностики ризиків виступає фундаментом для формування ефективної моделі управління ризикозахищеністю. Ринки сільськогосподарської продукції характеризуються високим ступенем динамічності, залежністю від сезонності, природно-кліматичних умов, змінами державного регулювання та значною волатильністю цін. За таких умов діагностика ризиків для СГ ТОВ «Агрокомплекс» дозволяє не лише ідентифікувати фактори потенційного негативного впливу, а й сформулювати стратегічне бачення розвитку підприємства, враховуючи рівень невизначеності та системні галузеві загрози.

Процес діагностики ризиків у діяльності аграрного підприємства ґрунтується на комплексному підході, що поєднує аналіз зовнішнього середовища (макроекономічні, природні, технологічні, регуляторні фактори) та внутрішнього (внутрішні процеси, ресурси, організаційна структура, компетентність персоналу, фінансова стійкість). Такий аналіз дозволяє визначити інтегральний ризик-профіль підприємства, оцінити його вразливість до різних груп ризиків і сформулювати класифікаційну структуру загроз.

Для глибшого розуміння природи ризиків СГ ТОВ «Агрокомплекс» доцільним є застосування методики PESTLE, яка дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів (табл. 2.1).

Аналіз ризиків діяльності СГ ТОВ «Агрокомплекс» за методикою PESTLE свідчить, що підприємство функціонує у складному та багатовимірному середовищі, де найбільш критичними залишаються економічні й екологічні фактори через їх високу ймовірність та значний вплив

на результати виробництва.

Таблиця 2.1

**Оцінювання ризиків діяльності СГ ТОВ «Агрокомплекс» за методикою
PESTLE**

Фактор (PESTLE)	Зміст фактору	Приклади ризиків	Ймовірність	Можливий вплив
Р – Політичні	Політичне середовище, державна політика у сфері аграрного виробництва, експортно-імпортні режими.	Зміна державної підтримки; експортні квоти; політична нестабільність; військові ризики.	Середня– висока	Середній– високий вплив на витрати та ринки збуту.
Е – Економічні	Макроекономічні умови, цінова кон'юнктура, валютна стабільність.	Волатильність цін; коливання валют; подорожчання ресурсів; інфляція.	Висока– дуже висока	Високий вплив на собівартість і рентабельність.
С – Соціальні	Трудові ресурси, демографічні та соціально-культурні чинники.	Дефіцит кадрів; відтік молоді; низька мотивація персоналу.	Середня	Середній– високий вплив на якість і своєчасність робіт.
Т – Технологічні	Технічні, цифрові та виробничі технології.	Застаріла техніка; технічні збої; залежність від імпорту; ІТ-ризики.	Середня– висока	Високий вплив на врожайність і строки операцій.
Л – Правові	Законодавчі та регуляторні вимоги.	Зміна земельного законодавства; екологічні стандарти; сертифікація.	Середня	Середній– високий вплив через штрафи та витрати на адаптацію.
Е – Екологічні	Природно-кліматичні умови, стан ґрунтів.	Посуха; надмірні опади; заморозки; шкідники; деградація ґрунтів.	Висока– дуже висока	Дуже високий вплив на врожайність і стабільність діяльності.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Як видно з табл. 2.1, політичні, правові та соціальні ризики формують додаткові обмеження для операційної діяльності, потребують постійного моніторингу й адаптації управлінських рішень. Технологічні ризики пов'язані

зі станом техніки та рівнем цифровізації процесів, що підкреслює необхідність інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. У сукупності отримані результати дозволяють сформувавши комплексне бачення ризик-профілю підприємства та визначити напрями першочергового посилення системи ризикозахищеності.

Аналіз внутрішнього середовища СГ ТОВ «Агрокомплекс» є ключовим етапом діагностики ризиків, оскільки дозволяє оцінити рівень організаційної, технічної, кадрової, фінансової та інформаційної стійкості підприємства до потенційних загроз. Внутрішні фактори формують фундамент ризикозахищеності, визначають здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні впливи, підтримувати виробничі процеси та забезпечувати безперервність діяльності. Стан технічної бази, рівень диверсифікації виробництва, використання сучасних технологій, компетентність персоналу, організаційна структура та управлінські підходи – усе це є критичними елементами, від яких залежить масштаби внутрішніх ризиків і ступінь вразливості підприємства.

Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» характерним є цілий спектр внутрішніх ризиків, що зумовлені специфікою аграрного виробництва та організаційними особливостями підприємства. Найбільш поширеними є технічні ризики, пов'язані із застарілістю машинно-тракторного парку, нестачею резервних потужностей, а також високим навантаженням на техніку в пікові агроперіоди. Важливим чинником є кадрові ризики, що проявляються у недостатній кваліфікації операторів техніки, обмеженій кількості фахівців та труднощах у залученні працівників з необхідними компетентностями. Фінансові ризики виникають через нестачу обігових коштів, сезонність доходів, нерівномірність витрат та потребу в значних інвестиціях у техніку та ресурси. Логістичні ризики зумовлені залежністю підприємства від зовнішніх перевізників та змінами вартості транспортних послуг, що особливо критично під час збору врожаю. Організаційні ризики включають недосконалість внутрішніх регламентів, дублювання функцій, недостатню формалізацію процесів та

низьку швидкість прийняття управлінських рішень. Окрему категорію становлять інформаційні ризики, що виникають через недосконалість ІТ-інфраструктури, нестачу інструментів цифрового моніторингу та обмежені можливості аналітичної обробки даних.

Узагальнену характеристику внутрішніх ризиків СГ ТОВ «Агрокомплекс» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання внутрішніх ризиків діяльності ТОВ «Агрокомплекс»

Група внутрішніх ризиків	Характеристика ризику	Потенційні наслідки
Технічні ризики	Застарілий парк техніки; інтенсивний знос обладнання; відсутність резервних машин і механізмів.	Простої техніки; несвоєчасне виконання робіт; зниження врожайності; збільшення витрат на ремонт.
Кадрові ризики	Низький рівень кваліфікації механізаторів; нестача фахівців; висока плинність кадрів.	Помилки у виконанні операцій; зниження продуктивності; збитки через неправильне використання техніки.
Фінансові ризики	Нестача обігових коштів; сезонність доходів; висока частка витрат у пікові періоди.	Затримки в закупівлях; недофінансування процесів; зростання боргового навантаження.
Логістичні ризики	Залежність від зовнішніх перевізників; обмеженість власної логістичної інфраструктури.	Зриви строків доставки; втрати продукції; зростання витрат.
Організаційні ризики	Нечіткий розподіл повноважень; дублювання функцій; відсутність регламентів.	Затримки в ухваленні рішень; неузгодженість дій; зростання внутрішніх помилок.
Інформаційні ризики	Недосконалість ІТ-інфраструктури; слабкий кіберзахист; недостатня автоматизація.	Втрати даних; ризик кібератак; неефективний моніторинг процесів.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Аналіз ланцюга створення цінності у діяльності СГ ТОВ «Агрокомплекс» дає змогу визначити, на яких етапах виробничо-комерційного циклу формуються ключові ризики, що впливають на операційну ефективність, фінансову стабільність та здатність підприємства виконувати контрактні зобов'язання (табл. 2.3). Оскільки аграрне виробництво є складною системою, що включає послідовні та взаємопов'язані процеси – від закупівлі

ресурсів до реалізації продукції, – ризики можуть виникати у будь-якій ланці, порушуючи загальний виробничий цикл.

Таблиця 2.3

Аналіз ризиків у ланцюгу створення цінності СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Етап ланцюга створення цінності	Сутність етапу	Типові ризики	Потенційні наслідки
Закупівля ресурсів (насіння, добрива, техніка)	Забезпечення ресурсної бази виробництва	Волатильність цін; затримки поставок; дефіцит якісного насіння; залежність від імпорту	Порушення строків виробництва; зростання собівартості; зниження врожайності
Підготовка ґрунту та посівна кампанія	Початкові технологічні операції	Поломка техніки; несприятлива погода; помилки оператора	Недотримання строків посіву; нерівномірні сходи
Догляд за культурами	Внесення добрив, ЗЗР, агротехнічні заходи	Хвороби та шкідники; дефіцит ресурсів; помилки в дозуванні	Падіння врожайності; погіршення якості продукції
Збір урожаю	Збір продукції у стислі строки	Поломки техніки; нестача персоналу; несприятлива погода	Втрати частини врожаю; погіршення якості
Зберігання продукції	Складування, підтримання якості	Псування зерна; порушення температурного режиму; технічні збої	Фізичні втрати; зниження класності; фінансові втрати
Транспортування та логістика	Доставка продукції покупцям або на переробку	Затримки в перевезеннях; нестача транспорту; зростання вартості логістики	Порушення контрактів; втрати продукції; додаткові витрати
Реалізація продукції та робота з ринками	Продаж продукції та робота з контрагентами	Волатильність цін; ризик неплатежів; недобросовісні контрагенти	Збитки; прострочена заборгованість; зниження прибутковості

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» характерною є висока залежність від зовнішніх факторів (постачання, логістика, погодні умови), а також від внутрішнього стану технічної та технологічної інфраструктури. Збої на ранніх етапах, таких як закупівля насіння чи підготовка ґрунту, здатні мати кумулятивний ефект, погіршуючи результати всього виробничого циклу. Аналіз ланцюга створення цінності дозволяє системно оцінити, які ризики є

найбільш критичними, де спостерігається найбільша вразливість та які заходи необхідні для підвищення ризикозахисності на кожному етапі.

На основі проведеної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища сформовано інтегральний ризик-профіль СГ ТОВ «Агрокомплекс», який відображає рівень вразливості підприємства до ключових груп ризиків та визначає структуру загроз, що можуть впливати на його операційну, фінансову та стратегічну стійкість. Ризик-профіль дає можливість уніфікувати отримані результати аналізу, виділити пріоритетні напрями управління ризиками та визначити ті сфери, що потребують першочергового посилення ризикозахисності.

Інтегральний ризик-профіль СГ ТОВ «Агрокомплекс» представлений в табл. 2.4. Він демонструє, що найбільші загрози підприємства зосереджені у площині екологічних, фінансових і виробничо-технологічних ризиків, які визначають ступінь його стратегічної вразливості. Отримані результати дозволяють встановити пріоритети в системі управління ризиками та визначити сфери, що потребують підвищення ризикозахисності у першу чергу.

Таблиця 2.4

Інтегральний ризик-профіль СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Група ризиків	Характер загроз	Ймовірність реалізації	Рівень впливу	Інтегральна критичність	Ключові наслідки	Пріоритет управління
1	2	3	4	5	6	7
Екологічні та природні	Посуха, надмірні опади, заморозки, хвороби рослин, шкідники, деградація ґрунтів	Дуже висока	Дуже високий	Критичний	Падіння врожайності, зрив контрактів, значні фінансові збитки	Найвищий
Фінансові	Волатильність цін, коливання валют, зростання	Висока	Високий	Високий	Зниження рентабельності, касові розриви, ускладнення	Високий

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
	вартості ресурсів, кредитні ризики				інвестування	
Виробничо - технологічні	Поломки техніки, зношеність обладнання, нестача резервних потужностей, низька автоматизація	Середня – висока	Високий	Середньо -високий	Простої, підвищення собівартості, зрив строків проведення робіт	Високий
Кадрові	Дефіцит механізаторів, низька кваліфікація персоналу, сезонність зайнятості	Середня	Середньо -високий	Середньо -високий	Помилки у виконанні технологічних операцій, зниження продуктивності	Середній –високий
Логістичні	Залежність від сторонніх перевізників, нестача транспорту, сезонні логістичні піки	Середня	Середній	Середній	Порушення строків постачання, втрати продукції, додаткові витрати	Середній

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ТОВ «Агрокомплекс»

Отже, проведена діагностика ризиків СГ ТОВ «Агрокомплекс» засвідчила, що підприємство функціонує в умовах комплексної взаємодії зовнішніх і внутрішніх загроз, серед яких найбільш критичними є екологічні, фінансові та виробничо-технологічні ризики, що визначають його стратегічну вразливість та впливають на стабільність виробничих процесів. Аналіз ланцюга створення цінності, стану ресурсів, організаційних особливостей і структури ризиків дозволив сформувати інтегральний ризик-профіль, який окреслює ключові точки вразливості підприємства та вимагає посилення системи ризикозахищеності на всіх рівнях управління.

2.2. Оцінювання ефективності системи управління ризикозахищеністю досліджуваної організації

Ефективність системи управління ризикозахищеністю СГ ТОВ «Агрокомплекс» значною мірою визначається рівнем організації процесів управління ризиками, наявністю формалізованих процедур, розподілом відповідальності та ступенем інтегрованості ризик-менеджменту в загальну систему корпоративного управління. Оцінювання організаційних засад дає змогу визначити, наскільки підприємство готове не лише реагувати на ризики, а й системно запобігати їх виникненню, контролювати потенційні загрози та забезпечувати стійкість ключових процесів.

В умовах аграрного виробництва, де ризики мають комплексний і часто непередбачуваний характер, важливими чинниками є наявність єдиної політики управління ризиками, визначеність функцій структурних підрозділів і посадових осіб, а також здатність підприємства забезпечувати горизонтальну й вертикальну координацію управлінських рішень. У СГ ТОВ «Агрокомплекс» система управління ризиками носить фрагментарний характер, що є типовим для аграрних підприємств середнього розміру: окремі елементи функціонують у межах виробничих, фінансових та агротехнологічних підрозділів, але комплексного інтегрованого підходу поки що не сформовано. Це створює передумови для виникнення організаційних розривів, дублювання функцій, недостатньої швидкості реагування та слабкої керованості ризиками високого рівня.

Для того щоб системно оцінити рівень організаційної готовності підприємства до управління ризиками, доцільно проаналізувати ключові елементи організаційної моделі, що включають: структуру ризик-менеджменту, наявність політик і регламентів, функції відповідальних осіб, розподіл повноважень, систему звітності, інструменти контролю та наявність культурних передумов для розвитку ризикозахищеності. Узагальнені результати аналізу наведено в табл. 2.5.

Ефективність системи ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс»

істотно залежить від того, наскільки повно та результативно підприємство використовує інструменти попередження, мінімізації та реагування на ризики. У сучасних умовах аграрного виробництва ці механізми повинні бути взаємопов'язаними, комплексними та орієнтованими на запобігання критичним втратам, забезпечення безперервності бізнес-процесів і швидке відновлення діяльності після виникнення несприятливих подій.

Таблиця 2.5

**Оцінювання організаційних засад управління ризиками в
СГ ТОВ «Агрокомплекс»**

Елемент системи	Стан на підприємстві	Виявлені проблеми	Вплив на ризикозахищеність
Політика управління ризиками	Формалізованого документа немає	Відсутність єдиного підходу	Знижує системність управління
Організаційна структура	Функції розподілені між підрозділами	Немає відповідальної особи/групи	Уповільнює реагування
Регламенти та процедури	Частково існують	Дублювання функцій, відсутність універсальних регламентів	Породжує помилки
Розподіл повноважень	Чіткий у виробництві	Нечіткий у фінансах і логістиці	Знижує контроль ризиків
Система звітності	Неформальна	Відсутній централізований моніторинг	Уповільнює виявлення загроз
Комунікація	Оперативна, епізодична	Немає регулярних координаційних нарад	Послаблює інтеграцію управління
Культура ризик-менеджменту	Формується через практику	Низький рівень розуміння ризиків	Підвищує людські помилки

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Аналіз діяльності СГ ТОВ «Агрокомплекс» показує, що підприємство застосовує низку механізмів управління ризиками, однак більшість із них мають частковий, фрагментарний або неформальний характер. Так, превентивні заходи частково реалізуються у виробничих підрозділах (інструктажі, технічний контроль, агротехнологічні протоколи), проте відсутня уніфікована політика попередження ризиків. Механізми мінімізації збитків застосовуються нерівномірно: у виробничих процесах переважають

технологічні заходи, але фінансові інструменти (страхування, хеджування, створення резервів) використовуються обмежено. Система реагування на критичні події не є формалізованою: внутрішні регламенти з кризового управління або планів безперервності діяльності не розроблені, що обмежує швидкість ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях.

Результати оцінювання демонструють необхідність удосконалення системи управління ризиками через стандартизацію процедур, формування комплексної моделі превентивних заходів, розширення фінансових інструментів та запровадження структурованого механізму кризового реагування. Узагальнені дані наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання механізмів управління ризиками СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Група механізмів	Наявні інструменти	Недоліки та обмеження	Оцінка ефективності
Превентивні механізми	Інструктажі; агротехнологічні протоколи; технічний огляд техніки; контроль використання ресурсів	Відсутність єдиної політики; нерегулярність контролю; різний рівень дотримання у підрозділах	Середня
Технологічні механізми	Регламентне техобслуговування; GPS-моніторинг; сучасні ЗЗР	Обмежена автоматизація; нестача резервної техніки; відсутність системи раннього попередження	Середньо-висока
Фінансові механізми	Часткове страхування; планування витрат; робота з банками	Відсутність страхування врожаю; відсутність хеджування; нерегулярні резерви	Низька–середня
Компенсаторні механізми	Матеріальні резерви; ремонтні фонди	Недостатність резервів; відсутність фінансового фонду ризиків	Низька
Механізми реагування	Оперативні усні рішення; дії відповідальних осіб у разі інцидентів	Відсутній план реагування; немає кризової команди; відсутні тренування	Низька
Механізми відновлення діяльності (ВСП)	Фактично не застосовуються	Відсутність планів безперервності бізнесу; відсутність сценарного планування	Дуже низька

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Рівень ризикозахищеності підприємства безпосередньо залежить від

достатності, якості та доступності ресурсів, що забезпечують попередження, мінімізацію та реагування на ризики. Для СГ ТОВ «Агрокомплекс» особливо важливо оцінити кадровий, технічний, фінансовий, інформаційний та технологічний потенціал, оскільки саме ці компоненти формують реальну спроможність підприємства підтримувати стійкість операційної діяльності та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Кадрове забезпечення є одним із найбільш критичних елементів ресурсної бази, оскільки сільськогосподарське виробництво потребує висококваліфікованих операторів техніки, агрономів, механізаторів, фахівців з логістики та ІТ-підтримки. Аналіз показує, що на підприємстві спостерігається дефіцит окремих категорій працівників, нерівномірність кваліфікаційного рівня та недостатня частота навчань щодо управління ризиками. Технічні ресурси, зокрема машинно-тракторний парк, характеризуються частковою зношеністю та недостатністю резервної техніки, що підвищує виробничо-технологічні ризики. Фінансові ресурси, які використовуються для мінімізації ризиків, є обмеженими: підприємство не формує сталих резервних фондів, обмежено застосовує страхування та не використовує інструменти хеджування.

Інформаційні та технологічні ресурси також потребують посилення. Внутрішня ІТ-інфраструктура підприємства розвинена частково, відсутні спеціалізовані системи моніторингу ризиків, аналітичні панелі, інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв. Наявні технологічні рішення забезпечують лише базові функції контролю й обліку, що обмежує здатність підприємства своєчасно виявляти загрози та реагувати на них.

Результати аналізу ресурсного забезпечення системи ризикозахисності СГ ТОВ «Агрокомплекс» систематизовано в табл. 2.7.

Загальна оцінка ресурсного забезпечення свідчить, що СГ ТОВ «Агрокомплекс» має базовий, але недостатньо розвинений ресурсний потенціал для формування повноцінної системи ризикозахисності. Найбільш критичними є обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів та

низький рівень цифровізації ризик-менеджменту. Для підвищення стійкості підприємства необхідно інвестувати в оновлення техніки, формування резервів, страхові інструменти, модернізацію ІТ-систем та розвиток компетентностей персоналу щодо управління ризиками.

Таблиця 2.7

Ресурсне забезпечення ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Тип ресурсу	Поточний стан	Виявлені проблеми	Вплив на рівень ризикозахищеності
Кадрові ресурси	Часткова укомплектованість; різний рівень кваліфікації; епізодичні навчання	Дефіцит фахівців; низька культура ризик-менеджменту	Підвищує ймовірність помилок; знижує керованість процесів
Технічні ресурси	Частково модернізований парк техніки; GPS-контроль	Зношеність; нестача резервної техніки; повільне оновлення	Підвищує виробничі ризики; спричиняє простої
Фінансові ресурси	Планування витрат здійснюється; часткове страхування	Відсутність фонду ризиків; немає страхування врожаю; не використовується хеджування	Обмежує можливість компенсації збитків і підвищує фінансові ризики
Інформаційні ресурси	Базова ІТ-інфраструктура; електронний облік	Немає систем моніторингу ризиків; відсутня аналітика	Уповільнює прогнозування та контроль загроз
Технологічні ресурси	Сучасні ЗЗР; часткова автоматизація	Відсутність систем раннього попередження; низька цифровізація	Знижує швидкість реагування та якість управління ризиками

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Комплексна оцінка рівня ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс» передбачає інтегроване дослідження здатності підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечувати безперервність ключових бізнес-процесів та мінімізувати наслідки реалізації ризиків. Ця оцінка базується на сукупності критеріїв, що характеризують стійкість виробничої, фінансової, технічної та управлінської систем підприємства, а також рівень підготовленості персоналу і наявність формалізованих механізмів реагування.

Результати попередніх етапів аналізу засвідчили, що підприємство має низку сильних позицій – зокрема, агротехнологічний контроль виробничих процесів, часткову модернізацію технічного парку, наявність елементів GPS-

навігації та певний досвід оперативного реагування на нестандартні ситуації. Проте ці окремі позитивні елементи не формують повноцінної системи ризикозахищеності, оскільки підприємству бракує формалізованої політики управління ризиками, достатніх фінансових резервів, єдиної моделі управління інцидентами та системи моніторингу ризиків.

Для проведення комплексної оцінки використано такі ключові критерії: стійкість основних бізнес-процесів, швидкість та ефективність відновлення діяльності, готовність персоналу, достатність ресурсів, наявність планів реагування та загальний рівень сформованості культури ризикозахищеності. Оцінювання здійснено за трибальною шкалою: низький, середній, високий. Результати подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка рівня ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Критерій	Оцінка	Характеристика стану	Вплив на ризикозахищеність
Стійкість виробничих процесів	Середній	Технології частково стандартизовані; контроль здійснюється, але не системно	Забезпечує базову стабільність, але залежить від технічних збоїв
Спроможність до відновлення діяльності (ВСР)	Низька	Плани безперервності відсутні; реагування неформальне	Затримує відновлення роботи після інцидентів
Готовність персоналу до управління ризиками	Низько-середня	Інструктажі проводяться, але навчань бракує; культура безпеки слабка	Підвищує ризик людських помилок
Технічна забезпеченість	Середня	Частково оновлена техніка; GPS-контроль; недостатність резервних потужностей	Підтримує операційну стійкість, але не покриває пікових навантажень
Фінансова стійкість щодо ризиків	Низька	Немає фонду ризиків; обмежене страхування; відсутність хеджування	Суттєво обмежує здатність компенсувати збитки
Інформаційне забезпечення	Низька	Відсутні системи моніторингу ризиків; низька цифровізація	Ускладнює прогнозування та виявлення загроз
Формалізовані процедури реагування	Низька	Регламенти кризового реагування відсутні	Знижує швидкість та якість управлінських дій
Культура безпеки	Низько-середня	Сформована частково; обмежене усвідомлення ризиків	Послаблює загальну ризикозахищеність

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ТОВ «Агрокомплекс»

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх процесів, ресурсного забезпечення та механізмів управління ризиками виявлено низку проблемних зон, які суттєво знижують рівень ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс». Ці вразливості мають системний характер та охоплюють організаційні, фінансові, технологічні, кадрові й інформаційні аспекти діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Проблемні зони системи управління ризикозахищеністю
СГ ТОВ «Агрокомплекс»**

Проблемна зона	Суть проблеми	Прояви на підприємстві	Наслідки для ризикозахищеності
Відсутність формалізованої політики управління ризиками	Управління здійснюється несистемно і ситуативно	Відсутні політики, регламенти, процедури моніторингу та реагування	Фрагментарність дій, низька керованість, повільне реагування
Недостатність фінансових інструментів ризик-менеджменту	Відсутність належного страхового та резервного покриття ризиків	Немає фонду ризиків, часткове страхування, відсутність хеджування	Висока фінансова вразливість, неможливість компенсації збитків
Технічні та технологічні обмеження	Застарілість техніки та низький рівень автоматизації	Зношений парк техніки, відсутність резервів, обмежена цифровізація	Підвищення виробничих ризиків, простої, збої в роботі
Низький рівень інформаційно-аналітичної підтримки	Відсутність інструментів збору та аналізу ризикових даних	Немає систем моніторингу, прогнозування, бази інцидентів	Неможливість раннього виявлення загроз, реактивне управління
Кадрові ризики та недостатня компетентність персоналу	Низький рівень знань у сфері ризик-менеджменту	Дефіцит фахівців, нерегулярні навчання, слабка культура безпеки	Зростання помилок, порушення технологічних процесів
Відсутність системи кризового реагування та ВСР	Немає структурованих механізмів дій у надзвичайних ситуаціях	Реагування усне, неформальне; немає кризової команди	Тривале відновлення роботи, високі збитки, повторні інциденти

Примітка. Сформовано автором на матеріалах СГ ТОВ «Агрокомплекс»

Сукупність ідентифікованих у табл. 2.9 слабких місць підтверджує, що система ризикозахищеності СГ ТОВ «Агрокомплекс» перебуває на

початковому рівні розвитку та потребує комплексного посилення. Виявлені проблемні зони є ключовою аналітичною основою для формування подальших напрямів удосконалення системи управління ризиками досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи управління ризикозахищеністю організації

Підвищення рівня ризикозахищеності організації вимагає системного, стратегічно орієнтованого підходу, який базується на комплексній трансформації організаційних, технологічних, кадрових та фінансових елементів управління. Результати попередніх аналітичних розділів засвідчили, що сучасна система ризикозахищеності має фрагментарний, недостатньо структурований характер, а її елементи діють із різним ступенем ефективності залежно від підрозділів і функціональних напрямів діяльності. За таких умов стратегічні напрями розвитку повинні охоплювати не окремі процедурні аспекти, а повноцінний перехід до ризик-орієнтованої моделі управління, яка дозволить організації підвищити стійкість, адаптивність і гнучкість у динамічному середовищі.

Стратегічні напрями розвитку системи ризикозахищеності включають формування комплексної політики управління ризиками, удосконалення організаційної структури ризик-менеджменту, модернізацію технологічної та інформаційної інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу та посилення фінансових механізмів ризикозахищеності. Кожен з цих напрямів є взаємопов'язаним і не може бути реалізований ізольовано без шкоди для загальної ефективності системи управління ризиками. Їх синергія забезпечує можливість переходу від ситуативної реактивної моделі до стратегічної, проактивної та стійкої системи.

На сучасних підприємствах ефективне управління ризикозахищеністю неможливе без чітко визначеної політики управління ризиками, яка виконує роль базового нормативного документа, що регламентує принципи, підходи, вимоги та правила у сфері ризик-менеджменту. Впровадження такої політики

дозволяє створити єдине інформаційне поле і забезпечити узгодженість дій різних підрозділів під час виявлення, аналізу та мінімізації ризиків.

Політика управління ризиками має встановлювати: загальні принципи управління ризиками; класифікацію ризиків та критерії їх оцінки; процедури ідентифікації ризиків; методи оцінювання та аналізу ризиків; вимоги до моніторингу, аудиту та звітності; стандарти документування; механізми реагування та ескалації ризикових ситуацій.

Таблиця 3.1

Пропоновані складові елементи політики управління ризиками організації

Розділ політики	Зміст та ключові елементи
1. Загальні положення	Мета Політики; сфера застосування; визначення ключових термінів; відповідальність; місце ризик-менеджменту у системі корпоративного управління.
2. Принципи управління ризиками	Системність, превентивність, пропорційність, інтегрованість у бізнес-процеси, безперервність, документованість, прозорість, відповідальність.
3. Класифікація ризиків	Основні групи ризиків: стратегічні, операційні, фінансові, технологічні, інформаційні, кадрові, репутаційні; рівні ризику.
4. Критерії оцінювання ризиків	Критерії ймовірності, впливу, інтегральний рівень критичності, шкали оцінювання, визначення допустимості ризику.
5. Процедури ідентифікації ризиків	Аналіз документів, інтерв'ю, опитування, аналіз інцидентів, PESTLE, SWOT; періодичність; відповідальні.
6. Методи аналізу та оцінювання ризиків	Якісні, кількісні, комбіновані методи; матриця ризиків; порядок затвердження результатів.
7. Моніторинг та аудит ризиків	Регулярний моніторинг; контрольні показники; внутрішній аудит; ведення реєстру ризиків.
8. Звітність у сфері управління ризиками	Формати звітів; періодичність; відповідальні; канали інформування; правила ескалації.
9. Стандарти документування ризиків	Вимоги до документів; шаблони карт ризиків; журнал інцидентів; електронна база даних.
10. Механізми реагування на ризики	Запобігання, мінімізація, передача, прийняття; алгоритми дій; відповідальні.
11. Механізми ескалації ризикових ситуацій	Рівні ескалації; строки інформування; критерії підвищення рівня управління.
12. Контроль виконання та оновлення Політики	Аудит виконання; строки перегляду; внесення змін; відповідальний орган.

Примітка. Запропоновано автором

Окреме значення має впровадження системи стандартів, які

трансформують політику управління ризиками в конкретні процедури та регламенти. Це можуть бути стандарти щодо інцидент-менеджменту, обробки операційних збоїв, управління безперервністю діяльності, контролю ключових ризиків, а також стандарти інформаційної безпеки та кіберризиків.

Наявність політики управління ризиками є критичною і для формування культури безпеки. Коли працівники мають чітке нормативне підґрунтя, рівень їхньої відповідальності за управління ризиками зростає, а організація отримує змогу забезпечити прогнозованість поведінки персоналу у складних ситуаціях.

Другим важливим стратегічним напрямом є удосконалення організаційної моделі управління ризиками. Наявна структура управління ризикозахищеністю більшості підприємств є фрагментованою: функції розподілені між відділами, але не координуються належним чином. Це призводить до дублювання функцій, розривів у комунікаціях і низької швидкості реагування на ризикові події.

Ефективна організаційна структура управління ризиками має включати: створення посади керівника напряму управління ризиками; формування робочої групи з управління ризиками; визначення відповідальних у підрозділах за ключові групи ризиків; запровадження системи регулярної звітності та координаційних нарад; чіткий розподіл повноважень та каналів ескалації ризиків (табл. 3.2).

Створення робочої групи з управління ризиками дозволяє централізувати управління ризиками, забезпечити контроль за виконанням політики ризик-менеджменту та створити механізм узгодження рішень між підрозділами. Робоча група з управління ризиками, своєю чергою, забезпечує колегіальне прийняття рішень щодо високорівневих ризиків та стратегічного планування.

Організаційно-структурні зміни також повинні бути спрямовані на зменшення інформаційних розривів між підрозділами, розбудову каналів обміну даними та стандартизацію комунікацій у сфері ризиків. Таким чином, удосконалення організаційної структури створює передумови для підвищення

відповідальності, прозорості та системності управління ризикозахищеністю.

Таблиця 3.2

Пропоновані елементи організаційної структури управління ризиками в організації

Елемент організаційної структури	Зміст та призначення
Керівник робочої групи з управління ризиками	Централізує функцію ризик-менеджменту, координує роботу підрозділів, контролює виконання політики управління ризиками, звітує керівництву.
Робоча група (команда) з управління ризиками	Колегіальний орган, який аналізує ключові ризики, формує пропозиції щодо реагування, оцінює динаміку ризиків і готує рекомендації для керівництва.
Відповідальні особи у підрозділах	Виявляють, моніторять та первинно оцінюють ризики у межах підрозділу; забезпечують взаємодію з керівником робочої групи та робочою групою.
Система регулярної звітності	Встановлює періодичність звітування про ризики, відстеження їх змін та інцидентів; забезпечує прозорість і своєчасність рішень.
Координаційні наради з ризиків	Платформа для узгодження рішень, аналізу ризиків та обміну інформацією між підрозділами; підвищує оперативність реагування.
Чіткий розподіл повноважень і каналів ескалації	Визначає відповідальних за прийняття рішень на кожному рівні ризику; встановлює алгоритм ескалації критичних ситуацій, скорочуючи час реагування.

Примітка. Запропоновано автором

Сучасні стандарти управління ризиками передбачають широке використання цифрових технологій, аналітичних систем та інструментів автоматизації. Технологічна модернізація є стратегічно важливою, оскільки забезпечує організацію даними, засобами моніторингу, прогнозуванням та можливістю оперативного реагування на ризикові події.

Модернізація технологічної бази має охоплювати: впровадження автоматизованих систем моніторингу ключових ризиків; цифрові журнали інцидентів та подій; аналітичні панелі для керівництва; системи підтримки управлінських рішень; алгоритми сценарного моделювання та прогнозування; системи кібербезпеки; резервне копіювання даних та цифрову інфраструктуру для планування безперервної діяльності (табл. 3.3).

На рівні виробничих процесів модернізація може включати сенсорний контроль технічного стану обладнання, системи раннього попередження про

технічні несправності, GPS-моніторинг активів та автоматизацію критичних операцій.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів модернізації технологічної бази управління ризиками в організації

Напрямок модернізації	Зміст
Запровадження автоматизованих систем моніторингу ключових ризиків	Програмні рішення, що забезпечують постійний контроль та аналіз змін у рівнях ризиків.
Введення в експлуатацію цифрових журналів інцидентів і подій	Електронні бази для реєстрації, опису та відстеження всіх ризикових ситуацій та інцидентів.
Створення аналітичних панелей для керівництва	Інтерактивні інформаційні панелі (дашборди) для швидкого аналізу ризиків та підтримки управлінських рішень.
Запровадження системи підтримки управлінських рішень	Інструменти, що використовують дані і моделі для формування оптимальних рішень щодо реагування на ризики.
Розробка алгоритмів сценарного моделювання та прогнозування	Аналітичні моделі, що дозволяють оцінювати можливі сценарії розвитку подій та їх наслідки.
Запровадження системи кібербезпеки	Комплекс технічних і програмних засобів, спрямованих на захист інформації та ІТ-інфраструктури.
Забезпечення резервного копіювання даних	Створення надійних копій інформації для відновлення у разі її втрати або технічного збою.
Розвиток цифрової інфраструктури для планування безперервності діяльності	Програмні та технічні засоби, що забезпечують підтримку критичних процесів у разі збоїв або надзвичайних ситуацій.

Примітка. Запропоновано автором

Цифровізація дозволяє перейти від реактивного управління ризиками до проактивного, оскільки керівництво отримує змогу своєчасно виявляти аномалії, оцінювати ризики в режимі реального часу та вживати превентивних заходів.

Розвиток кадрового потенціалу – ключовий чинник, що визначає рівень ефективності управління ризиками в організації. Навіть за наявності сучасних технологічних рішень низький рівень компетентностей персоналу може нівелювати ефект від їх використання.

Стратегічним завданням організації є формування системи підготовки, навчання й розвитку персоналу у сфері ризик-менеджменту. Це передбачає:

регулярні тренінги з управління ризиками; навчання роботі з інформаційними системами; інструктажі щодо реагування на надзвичайні ситуації; формування культури безпеки; оцінювання компетенцій з точки зору ризикозахищеності; заохочення ініціативності у сфері виявлення ризиків.

Культура безпеки формується через систему цінностей, норм і поведінкових моделей, які підтримують відповідальне ставлення до ризиків. Працівники повинні розуміти власну роль у забезпеченні стійкості організації, а також бути мотивованими дотримуватися правил і процедур.

Фінансова стійкість організації є необхідною умовою для ефективного управління ризиками. Навіть за наявності якісної організаційної та технологічної бази відсутність фінансових механізмів компенсування збитків може створювати серйозні загрози для забезпечення безперервності діяльності.

Стратегічний розвиток фінансової складової має включати: формування резервних фондів; розбудову системи страхування (включно зі страховими продуктами від ключових ризиків); застосування інструментів хеджування; удосконалення системи бюджетування ризиків; збільшення інвестицій у модернізацію та цифровізацію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічний розвиток фінансової складової ризикозахищеності організації

Фінансовий інструмент	Зміст
Формування резервних фондів	Створення фінансових запасів для покриття збитків у разі реалізації ризиків та забезпечення стійкості ключових процесів.
Розбудова системи страхування	Використання внутрішнього та зовнішнього страхування, включно зі страховими продуктами від основних груп ризиків.
Інструменти хеджування	Фінансові механізми захисту від коливань цін, валютних ризиків та ринкової волатильності.
Удосконалення бюджетування ризиків	Впровадження практик планування витрат на управління ризиками та оптимізація фінансових потоків.
Інвестиції у модернізацію та цифровізацію	Фінансування оновлення технічної та цифрової інфраструктури для підвищення загальної стійкості організації.

Примітка. Запропоновано автором

Фінансові інструменти необхідні не лише для компенсації збитків, але і для забезпечення економічної стійкості, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення довіри стейкхолдерів.

Узагальнення стратегічних напрямків підвищення ефективності системи ризикозахищеності організації дає змогу стверджувати, що перехід до проактивної та стійкої моделі управління ризиками можливий лише за умов комплексного розвитку її ключових елементів: нормативно-організаційної бази, структури управління, технологічної інфраструктури, кадрового потенціалу та фінансових механізмів. Реалізація окреслених стратегічних напрямів спрямована на усунення системних вразливостей, виявлених у другому розділі, та забезпечує перехід від фрагментарної і реактивної системи ризик-менеджменту до інтегрованої, стандартизованої і технологічно підтриманої моделі. Впровадження цих напрямів створює фундамент для підвищення стійкості організації, зміцнення її адаптивності до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також формує передумови для подальшої розробки організаційно-економічного механізму реалізації цих стратегічних рішень.

3.2. Модель підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації

Операційна стійкість та безперервність діяльності є фундаментальними складовими ризикозахищеності сучасної організації. У контексті динамічного бізнес-середовища, високих рівнів невизначеності, техногенних і природних ризиків, а також зростання залежності від цифрових технологій, здатність організації підтримувати функціонування критично важливих процесів стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Тому підвищення операційної стійкості є не просто технічним або локальним завданням, а стратегічною необхідністю, що охоплює управлінські, організаційні, технологічні та фінансові аспекти діяльності.

Модель підвищення операційної стійкості передбачає створення такої системи управління, яка дає змогу організації ефективно протистояти

внутрішнім та зовнішнім ризикам, швидко відновлювати діяльність після інцидентів та забезпечувати мінімальні втрати в умовах перерв у роботі. Основою цієї моделі є комплексний підхід: ідентифікація критично важливих процесів і ресурсів, оцінювання їх вразливостей, розроблення планів безперервності діяльності, створення механізмів оперативного реагування, цифрова підтримка та формування культури готовності до кризових ситуацій.

В табл. 3.5 подано ключові складові моделі, які визначають її зміст та практичну значущість.

Таблиця 3.5

Ключові складові моделі підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації

Складова моделі	Зміст та практична значущість
Ідентифікація критично важливих бізнес-процесів	Визначає процеси, від яких залежить функціонування організації, формує пріоритети їх захисту та ресурсного забезпечення.
Аналіз операційних ризиків	Виявляє фактори, що можуть спричинити зупинку або порушення ключових процесів, дозволяє визначити напрямки посилення стійкості.
Планування безперервності діяльності	Містить сценарії реагування, плани відновлення, резервні рішення й процедури дій у разі інцидентів.
Механізми оперативного реагування та кризового управління	Забезпечують швидку локалізацію інцидентів, мінімізацію їх впливу та координацію дій персоналу.
Цифрова підтримка операційної стійкості	Включає системи моніторингу, аналітичні панелі, цифрові журнали інцидентів, інструменти прогнозування та засоби кіберзахисту.
Формування культури готовності до кризових ситуацій	Підвищує психологічну та поведінкову готовність персоналу до реагування на кризи, формує відповідальність і командну взаємодію.

Примітка. Запропоновано автором

Ідентифікація критично важливих бізнес-процесів є фундаментальним етапом побудови операційної стійкості, оскільки саме вона визначає, які функції організація повинна зберегти в роботі навіть у випадку значних порушень, інцидентів або кризових ситуацій. На цьому етапі здійснюється деталізований аналіз усіх бізнес-процесів, їх взаємозв'язків, залежності від ресурсів, зовнішніх та внутрішніх факторів. Організація визначає, які процеси мають вирішальне значення для збереження життєздатності підприємства:

виробничі цикли, логістичні операції, закупівлі та забезпечення ресурсами, фінансові операції, управлінська координація, комунікаційна інфраструктура.

Важливо оцінити не лише роль процесу, але і його часову критичність – тобто, який максимальний період він може бути недоступний без істотних втрат. На основі цього формується класифікація процесів за рівнями критичності (критичні, високої важливості, середньої важливості, допоміжні). Додатково аналізуються залежності процесів від персоналу, ІТ-систем, техніки, зовнішніх контрагентів та інфраструктури, що дозволяє сформувавши карту критичних точок операційної діяльності. Ідентифікація критично важливих процесів слугує основою для подальших етапів побудови моделі стійкості, включно з плануванням безперервності, визначенням потреб у резервуванні ресурсів, модернізації технологій та запровадженні цифрових інструментів контролю.

Аналіз операційних ризиків передбачає системну оцінку факторів, які можуть порушити або повністю зупинити критично важливі процеси. На цьому етапі розглядаються всі потенційні ризики, що можуть впливати на діяльність організації: технічні (зношеність обладнання, технологічні збої), логістичні (залежність від зовнішніх перевізників, уразливість ланцюгів постачання), кадрові (відсутність кваліфікованої заміни, плинність кадрів), інформаційні (відмова ІТ-систем, втрата доступу до даних), фінансові (нестача обігових коштів, коливання ринкових цін) та організаційні (відсутність регламентів, дублювання функцій, бюрократичні затримки).

Процес аналізу включає побудову профілю ризиків для кожного критичного процесу, що дозволяє виявити слабкі точки і визначити, які події можуть стати тригером кризи. Оцінювання проводиться за двома параметрами: ймовірність реалізації вразливості та масштаб потенційного впливу. Завдяки цьому формується пріоритетність заходів з підвищення стійкості. Додатково важливо враховувати взаємозалежність процесів: навіть локальна вразливість може призвести до каскадних збоїв. Аналіз вразливостей створює основу для прийняття рішень щодо інвестування в резерви, модернізацію технічних

засобів, цифрову інфраструктуру та оновлення управлінських процедур.

Планування безперервності діяльності (ПБД) — це стратегічний інструмент, який визначає порядок дій організації у кризових ситуаціях та забезпечує мінімальний рівень операційної функціональності в умовах інцидентів. ПБД охоплює формування планів реагування, альтернативних сценаріїв роботи, алгоритмів відновлення діяльності та системи управління в умовах надзвичайних ситуацій. Ключовим елементом ПБД є визначення допустимого часу простою для кожного критичного процесу і розроблення процедур, що дозволяють уникнути перевищення цього порогу.

Планування включає створення кризових команд, визначення функцій кожної ролі, розроблення чітких інструкцій та шаблонів дій у разі відмови обладнання, технологічної аварії, збоїв у постачанні або інформаційної атаки. Обов'язковим є формування резервних рішень, таких як альтернативні маршрути постачання, дублюючі робочі місця, резервні сервери та канали зв'язку. Важливим компонентом ПБД є регулярне тестування планів — симуляції кризових ситуацій, навчальні тренування, ревізія сценаріїв реагування та постійне оновлення плану відповідно до змін у структурі організації чи зовнішньому середовищі.

Механізми оперативного реагування забезпечують здатність організації швидко локалізувати небезпеку, мінімізувати наслідки інцидентів і підтримувати контроль над ситуацією навіть у період високої невизначеності. Це передбачає наявність чітких, стандартизованих процедур реагування, в яких визначено: хто, коли і які саме дії виконує у разі виникнення кризової події. Одним із ключових елементів є алгоритм ескалації, який забезпечує негайне інформування відповідальних осіб, швидке прийняття управлінських рішень і уникнення хаотичних дій.

Кризове управління включає формування кризових команд, визначення каналів комунікації, механізмів збору інформації в режимі реального часу та інструментів оперативного аналізу ситуації. Важливою складовою є також внутрішня та зовнішня комунікація: персонал має отримувати своєчасні

інструкції, а партнери – достовірну інформацію щодо можливих затримок або змін у роботі. Механізми оперативного реагування дозволяють організації не лише мінімізувати втрати, але й зберегти довіру клієнтів, репутацію та операційну стабільність.

Цифрова підтримка є невід’ємною складовою сучасної операційної стійкості. Вона забезпечує організації можливість здійснювати моніторинг ризиків у реальному часі, прогнозувати розвиток подій, автоматизувати реагування та забезпечити безперервний доступ до даних навіть у випадку технічних збоїв. До цифрових інструментів належать: системи моніторингу операційних ризиків, цифрові журнали інцидентів, аналітичні панелі для керівництва, системи підтримки управлінських рішень, автоматизовані механізми попередження, засоби кіберзахисту та хмарна інфраструктура резервування.

Цифрова екосистема забезпечує високу точність даних, швидкість передачі інформації, зниження адміністративного навантаження та своєчасність управлінських рішень. Важливо, що цифрові рішення дозволяють зменшити людський фактор у процесі реагування на інциденти та підсилити здатність організації працювати в умовах непередбачуваних подій. Крім того, цифрові рішення позитивно впливають на здатність організації до масштабування та адаптації в умовах розвитку ринку.

Культура готовності є ключовим поведінковим елементом моделі операційної стійкості. Вона визначає, як персонал реагує на інциденти, чи є він психологічно підготовленим, чи володіє необхідними навичками, чи розуміє важливість мінімізації наслідків кризових подій. Формування такої культури передбачає створення системної програми навчання, регулярні тренування, розвиток навичок командної роботи, формування мотивації до відповідального ставлення до ризиків та підтримку відкритої комунікації між співробітниками.

Організації з високим рівнем культури готовності демонструють більш ефективне реагування у кризових ситуаціях, оскільки працівники діють швидко, узгоджено та відповідально. До ключових інструментів формування

культури належать: тренінги з антикризової поведінки, навчальні симуляції, інструктажі, роз'яснення політик безпеки, розвиток лідерських компетентностей та інтеграція цінностей операційної стійкості у корпоративну культуру. Така культура значно підвищує здатність організації адаптуватися до раптових змін і підтримувати контроль над ситуацією в умовах невизначеності.

В табл. 3.6 ідентифіковано зв'язок елементів пропонованої моделі операційної стійкості та очікуваних результатів від її впровадження для організації.

Таблиця 3.6

Зв'язок елементів пропонованої моделі операційної стійкості та очікуваних результатів від її впровадження для організації

Елемент моделі	Зміст елементу	Очікувані результати для організації
Ідентифікація критично важливих процесів	Визначення процесів, без яких неможливе функціонування; ранжування за критичністю; формування карти залежностей.	Підвищення пріоритетності ресурсного забезпечення; фокус на найбільш важливих процесах; зменшення ймовірності зупинки операцій.
Аналіз операційних вразливостей	Оцінювання ризиків, що можуть порушити критичні процеси; визначення слабких місць; оцінка впливу та ймовірності.	Розуміння потенційних «вузьких місць»; зниження масштабів наслідків; можливість превентивного посилення.
Планування безперервності діяльності (BCP)	Сценарії реагування; плани відновлення; кризові команди; резервні рішення; визначення допустимого часу простою.	Мінімізація простоїв; швидке відновлення; стабільність бізнесу; можливість працювати під час інцидентів.
Механізми оперативного реагування	Процедури локалізації інцидентів; алгоритми ескалації; кризові ролі; канали комунікації.	Швидка реакція; мінімізація збитків; зниження хаотичності дій; контроль у кризових ситуаціях.
Цифрова підтримка операційної стійкості	Системи моніторингу ризиків; журнали інцидентів; аналітичні панелі; автоматизовані попередження; кіберзахист.	Підвищення точності даних; прискорення рішень; надійний доступ до інформації; сильніша кіберзахисність.
Культура готовності до кризових ситуацій	Навчання персоналу; симуляції; розвиток компетенцій; інструктажі; формування відповідального ставлення.	Злагодженість дій; психологічна стійкість; зниження помилок; підвищена адаптивність.

Примітка. Запропоновано автором

Отже, запропонована модель підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності забезпечує організації низку ключових переваг, серед яких – здатність утримувати стабільне функціонування критично важливих процесів у період збурень, зменшення масштабів операційних, фінансових та репутаційних втрат, прискорення відновлення діяльності після інцидентів, підвищення узгодженості управлінських рішень і оперативності реагування на кризові ситуації. Інтеграція цифрових інструментів і чітких процедур реагування посилює точність моніторингу, скорочує час ескалації ризиків та забезпечує прозорість процесів управління. Формування культури готовності персоналу додатково зміцнює здатність організації діяти узгоджено та ефективно в умовах невизначеності. Таким чином, модель операційної стійкості створює стійкі конкурентні переваги, підвищує адаптивність і формує надійну основу для довгострокового розвитку та безперервної роботи організації.

ВИСНОВКИ

Дослідження системи управління ризикозахищеністю організації, проведене на прикладі СГ ТОВ «Агрокомплекс», дало змогу зробити наступні висновки та навести пропозиції.

У результаті проведеного дослідження теоретичних підходів до розуміння природи ризику, його особливостей, властивостей і ролі у функціонуванні сучасних організацій було розкрито сутність ризику та охарактеризовано систему управління ним в організації. Узагальнення наукових джерел та аналітичних підходів дало змогу уточнити ключові принципи ризик-менеджменту, виділити основні елементи процесу управління ризиками (ідентифікацію, аналіз, оцінювання, вибір методів реагування, моніторинг і контроль) та визначити їх взаємозв'язок у формуванні ефективної системи прийняття управлінських рішень. Уточнено, що успішне управління ризиками ґрунтується на інтеграції превентивних, компенсаторних та адаптивних механізмів, які забезпечують своєчасне виявлення загроз і мінімізацію їх негативного впливу на результати діяльності організації.

На основі узагальнення підходів до розуміння феномена ризикозахищеності у роботі обґрунтовано зміст ризикозахищеності організації як інтегральної характеристики її здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Систематизовано та уточнено структурні елементи ризикозахищеності, серед яких організаційна, технологічна, фінансова, кадрова та інформаційно-аналітична складові, кожна з яких виконує окрему функцію у загальній системі стійкості. Проведено порівняння між підходами до попередження ризиків і формуванням ризикозахищеності, що дозволило показати їх відмінності: перше спрямоване на зниження ймовірності настання ризикових подій, тоді як друге – на здатність організації функціонувати навіть у разі їх реалізації. Це забезпечило глибше теоретичне розуміння категорії та створило підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження.

У результаті діагностики ризиків СГ ТОВ «Агрокомплекс» на основі PESTLE-аналізу, аналізу внутрішнього середовища та оцінювання

операційних процесів було визначено ключові зовнішні та внутрішні фактори ризикогенності, які впливають на стабільність підприємства. Виявлено, що організація функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних умов, волатильності ринкових цін, логістичних обмежень, технологічних ризиків та нестачі кадрового потенціалу. Сформовано ризик-профіль підприємства, у межах якого визначено найбільш критичні групи ризиків: екологічні, фінансові, виробничо-технологічні, кадрові та логістичні. Аналіз бізнес-процесів виявив операційні вразливості, що можуть призвести до зупинки діяльності у разі реалізації ризикових подій, що підтвердило необхідність удосконалення системи ризикозахищеності.

На основі отриманих результатів здійснено оцінювання ефективності системи управління ризикозахищеністю ТОВ «Агрокомплекс», що дало змогу визначити її сильні сторони та проблемні зони. До переваг віднесено наявність базових елементів ризик-менеджменту, часткову формалізацію процедур і практику моніторингу виробничих процесів. Водночас виявлено ряд суттєвих недоліків: недостатній рівень цифровізації управління ризиками, відсутність системи безперервності діяльності, фрагментарність документування інцидентів, слабку інтеграцію ризик-менеджменту в управлінські цикли, нерозвиненість кадрової складової ризикозахищеності та відсутність резервних технічних рішень. Оцінювання організаційного, технологічного та ресурсного забезпечення дозволило визначити проблемні зони та аргументувати потребу у модернізації системи ризикозахищеності.

Виходячи з аналітичних результатів, у роботі обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності системи ризикозахищеності організації, що включають розвиток політики управління ризиками, удосконалення організаційної структури ризик-менеджменту, модернізацію технологічної інфраструктури, підвищення компетентності персоналу та створення фінансових механізмів стійкості. Стратегічні напрями визначено з урахуванням специфіки діяльності СГ ТОВ «Агрокомплекс» та пріоритетності ризиків, виявлених у процесі діагностики. Обґрунтовано, що їх реалізація

створює базові передумови для формування збалансованої, інтегрованої та адаптивної системи управління ризиками.

Використовуючи результати діагностики та стратегічного обґрунтування, у роботі розроблено модель підвищення операційної стійкості та безперервності діяльності організації, яка охоплює ідентифікацію критично важливих процесів, аналіз операційних вразливостей, планування безперервності діяльності, створення механізмів оперативного реагування, цифрову підтримку та формування культури готовності до кризових ситуацій. Обґрунтовано очікувані результати впровадження моделі: зниження масштабів потенційних збитків, скорочення часу простою, підвищення стабільності функціонування, посилення контролю над ризикогенними процесами, підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, узагальнення результатів дослідження засвідчує, що комплексне теоретичне обґрунтування, аналітична діагностика та розроблена модель удосконалення управління ризикозахищеністю створюють основу для формування ефективної, стійкої та адаптивної системи ризик-менеджменту. Отримані висновки та розроблені рекомендації мають як теоретичну, так і практичну цінність, можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Агрокомплекс» і адаптовані для підприємств інших галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Стратегічні підходи до управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. (м. Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль, ЗУНУ. С. 13-16.
2. Августин Р., Галюлько Ю. Формування та реалізації суб'єктами господарювання соціально відповідальної політики. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль, ЗУНУ. С. 15-19.
3. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2022. № 3. С. 121-126.
4. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 429-436.
5. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Аспекти інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2025. № 3. С. 113-117.
6. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. № 42. С. 110-118.
7. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Сучасний менеджмент конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції у 2-х частинах. Частина 2.

Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 526.

8. Августин Р., Трепет Н. Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, Тернопіль, ЗУНУ. 2025. С. 11-15.

9. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

10. Бірченко Н.О. Механізми трансферу ризиків в менеджменті різних за масштабами аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2015. Вип. 4 (63). С. 118-122.

11. Бірченко Н.О., Гіржева О.М. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 185. С. 115-123.

12. Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 329-335.

13. Бунєєв І.О., Царенко Д.Г. Реалізація ризик-менеджменту на підприємствах агросфери: ідентифікація ризиків та фінансове забезпечення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15499509>

14. Вакуленко В., Сметан Д. Управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств з використанням блокчейн технологій в умовах забезпечення продовольчої безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2023.

№27. С. 52-56.

15. Вакуленко В., Юнтао Л., Прокопенко Р. Формування та реалізація маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-78>

16. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 282-291.

17. Вишнеvsька О.А. Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 23(1). С. 142-145.

18. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

19. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.

20. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13-21.

21. Дуброва О.С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1(8). С. 446-452.

22. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 229-236.

23. Жуковська А. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск № 3 (26). С. 67-75. DOI <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11>

24. Жуковська А. Стратегічні імперативи розвитку підприємств на засадах інклюзивності. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль, 17 квітня 2019 року. Тернопіль, ЗУНУ. 2019. С. 77-80.

25. Жуковська А. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 15 травня 2020 р. Тернопіль, ЗУНУ. 2020. С. 14-17.

26. Жуковська А. Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2020. Вип. 12. С. 113-120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-11>

27. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка.* 2024. № 3. С. 36-46. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272>

28. Жуковська А., Велічко К. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка.* 2019. Вип. 4 (205). С. 11-20. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/205-4/2>

29. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. № 5 (334). С. 452-456.

30. Качула С. В., Пашков О. Г. Ризик-орієнтований підхід у сільському господарстві: поєднання технічного прогнозування та поведінкових моделей. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 20. С. 114-119.

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

32. Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 4 (554). С. 96-103.
33. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.
34. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144-147.
35. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 74-79.
36. Сампара С. Управління ризикозахищеністю аграрного підприємства. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль, ЗУНУ.
37. Сампара С. Управління ризикозахищеністю організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.
38. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса, 2017. 234 с.
39. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. К.: Політехніка. 2004. 200 с.
40. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
41. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 378-381.
42. Христенко О.В. Теоретичні основи системи управління ризиками в

діяльності банку. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 161-167.

43. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9-13.

44. Черчик Л., Івашкевич І., Бегун С. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178-182.

45. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4. С. 187-193.

46. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52), с. 189-199.

47. Шиян Д. В., Страпчук С. І. Урахування цінових і структурних ризиків при виборі маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства. *БізнесІнформ*. 2013. №11. С. 191-196.

48. Щукін Д.В. Управління ризиками в діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. №18. С. 68-76.

49. Mykhalchuk T., Zatonatska T., Dluhopolskyi O., Zhukovska A., Dluhopolska T., Liakhovych L. Development of Recommendation System in e-Commerce using Emotional Analysis and Machine Learning Methods. 11th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications: IDAACS'2021. Conference Proceedings Cracow, Poland, September 22-25, 2021. pp. 527-535. URL: <https://doi.org/10.1109/IDAACS53288.2021.9660854>

50. Shymanska O., Dluhopolskyi O., Zhukovska A., Bolkvadze N., Lohush A. Business Reputation Strategy of Enterprise in Social Media: Molokiy's Case. International Conference on Information Technology and Implementation (IT&I'2022), Kyiv, Ukraine, November 30 – December 02, 2022. P. 125-136. URL: https://ceur-ws.org/Vol-3347/Paper_11.pdf

51. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O.,

Kryvokulska N., Horiachko K. Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24 (7). P. 1-12.