



## MANAGEMENT

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.43:330.131.7:005.334(477)

### АДАПТИВНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Вадим Гапон**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,*

*Тернопіль, Україна*

ORCID ID: 0009-0003-7219-9338

**Резюме.** Обґрунтовано науково-методичні засади побудови адаптивної алгоритмічної моделі ризик-менеджменту, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств та зміцнення їх конкурентного потенціалу в умовах трансформації національної економіки. Актуальність дослідження зумовлена зростанням рівня невизначеності та політико-економічної нестабільності, що потребує переходу від реактивних до проактивно-адаптивних систем управління ризиками. Теоретико-методологічну основу моделі становлять концепції інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management), ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View) та адаптивний стратегічний контролінг. Їх інтеграція забезпечує системність, гнучкість і результативність управління ризиками. Запропонована модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків: цільовий, аналітично-діагностичний, інструментально-технологічний, результативно-оцінний, блок зворотнього зв'язку і безперервного удосконалення процесів управління, які взаємодіють у замкненому циклі управління. У межах моделі розроблено методику розрахунку інтегрального індексу ризику (RI) та інтегрального показника конкурентного потенціалу ( $K_i$ ), визначено критичні зони ризику та умови ефективності ризик-менеджменту ( $\Delta RI < 0$ ;  $\Delta K_i > 0$ ). Практична реалізація моделі передбачає цифровізацію ризик-процесів на базі ERP-, WMS-, CRM-систем, BI-аналітики та панелей Risk Dashboard, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління. Доведено, що впровадження адаптивної алгоритмічної моделі дає змогу сформувати стійку систему стратегічного управління, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати оптимальний баланс між ризиком і прибутковістю та підвищувати фінансову стабільність, технологічну гнучкість й інноваційний потенціал аграрних підприємств. Запропонований підхід забезпечує інтеграцію процесу управління ризиками в усі рівні корпоративного менеджменту, поєднуючи стратегічне планування з оперативним контролем. Отримані результати можуть бути використані для розроблення корпоративних стратегій ризик-менеджменту, створення систем моніторингу ризиків та вдосконалення механізмів розвитку конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, ризики, адаптація, ефективність, стратегія, управління, цифровізація, бізнес-процеси, модель.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.06.176](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.176)

Отримано 04.11.2025

UDC 338.43:330.131.7:005.334(477)

## ADAPTIVE MODEL OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE AGRICULTURAL ENTERPRISES' COMPETITIVE POTENTIAL

**Vadym Hapon**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** The article substantiates the scientific and methodological principles for developing an adaptive algorithmic model of risk management aimed at ensuring the sustainable development of agricultural enterprises and enhancing their competitive potential under the conditions of the national economy's transformation. The relevance of the study is determined by the growing level of uncertainty and political-economic instability, which necessitates the transition from reactive to proactive and adaptive risk management systems. The theoretical and methodological framework of the model is based on the concepts of Enterprise Risk Management (ERM), the Resource-Based View (RBV), and adaptive strategic controlling. Their integration ensures a systematic, flexible, and result-oriented approach to managing risks. The proposed model consists of five interrelated blocks: the target block, the analytical and diagnostic block, the instrumental and technological block, the performance and evaluation block, and the feedback and continuous improvement block, which all together interact within a closed management cycle. Within the model, a methodology for calculating the integral risk index (RI) and the integral competitiveness indicator ( $K_i$ ) has been developed; critical risk zones and conditions for effective risk management ( $\Delta RI < 0$ ;  $\Delta K_i > 0$ ) have been identified. The practical implementation of the model enables the digitalization of risk processes through ERP, WMS, and CRM systems, as well as BI analytics and Risk Dashboard panels, facilitating a transition from reactive to proactive management. It has been proven that implementing the adaptive algorithmic model contributes to the formation of a sustainable strategic management system capable of promptly responding to changes in the external environment, maintaining an optimal balance between risk and profitability, and strengthening the financial stability, technological flexibility, and innovation capacity of agricultural enterprises. The proposed approach ensures the integration of risk management processes into all levels of corporate management, linking strategic planning with operational control. The research results can be applied to the development of corporate risk management strategies, the creation of risk monitoring systems, and the improvement of mechanisms for enhancing the competitive potential of agricultural enterprises under conditions of economic instability.

**Key words:** competitive potential, competitiveness, risks, adaptation, efficiency, strategy, management, digitalization, business processes, model.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.06.176](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.176)

Received 04.11.2025

**Постановка проблеми.** Сучасна трансформаційна економіка України формується в умовах глибоких структурних зрушень, спричинених поєднанням воєнних, політичних, фінансових і технологічних викликів. Повномасштабна російсько-українська війна спричинила руйнування виробничо-логістичної інфраструктури, втрату частини ринків збуту, дестабілізацію валютно-фінансової системи та посилення невизначеності у зовнішньоекономічних відносинах. У такому середовищі особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, які виступають стратегічним сектором національної економіки та визначальним чинником продовольчої безпеки держави.

Традиційні підходи до ризик-менеджменту, орієнтовані переважно на реактивне реагування, виявляються недостатньо ефективними в умовах воєнно-економічної турбулентності, коли рівень невизначеності перевищує можливості прогнозування. Відтак виникає потреба у створенні адаптивної моделі управління ризиками, яка базується на принципах гнучкості, інтегрованості та цифрової аналітики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи наукові підходи щодо представленої проблематики дослідження, слід відзначити значну кількість науковців, які досліджували особливості побудови системи ризик-менеджменту в контексті розвитку конкурентного потенціалу підприємств. Перш за все, потрібно відзначити

працю науковця-дослідника Нижника О.В. [1], який досліджував систему управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства. На переконання автора система управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу являє собою певну послідовність здійснення закладених функцій з ризик-менеджменту і процесів підвищення конкурентного потенціалу підприємств.

На необхідності управління ризиками підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення зростання конкурентного потенціалу підприємства наголошують науковці Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. [2]. На думку авторів, ключовими ризиками впливу на діяльність підприємства в умовах невизначеності є фінансово-економічні, операційні, політичні, юридичні ризики. Механізм нівелювання ризиків та забезпечення зростання конкурентних позицій підприємства передбачає ряд організованих та взаємопов'язаних етапів: ідентифікації ризиків, аналіз ризиків, моделювання ситуації, прийняття рішень, контроль та моніторинг розвитку ситуації.

Науковиця Чепіжко О. В. [3, с.182–196] у власному дисертаційному дослідженні аналізує науково-методичний підхід оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності при управлінні конкурентоспроможністю промислового підприємства, який містить економіко-математичну модель формування фінансових втрат, котрі виникають унаслідок прояву несприятливих факторів ризику.

Співак С. М. [4] акцентує увагу на необхідності початкової ідентифікації та оцінювання, а також подальшого управління ризиками як основного інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На переконання автора управління ризиками виступає системою оцінювання, управління ризиками та економічних відносин, які виникли в процесі цього управління, і включає стратегію й тактику управлінських дій. Сутність механізму в управлінні полягає у нейтралізації можливості неотримання запланованого прибутку в процесі господарської діяльності промислових підприємств.

Підсумовуючи проведений аналіз наукової літератури, слід зазначити, що, попри наявність окремих досліджень у сфері управління ризиками та конкурентного потенціалу підприємств, питання інтеграції системи ризик-менеджменту в механізм формування конкурентних переваг залишається недостатньо розробленим. Більшість науковців акцентують увагу на окремих аспектах ризик-менеджменту (фінансових, виробничих чи стратегічних), тоді як системне бачення його впливу на розвиток конкурентного потенціалу підприємства, особливо в аграрному секторі, досліджене лише фрагментарно.

Наявні підходи потребують подальшого вдосконалення в напрямі побудови адаптивної, алгоритмічно структурованої, моделі управління ризиками, яка враховувала б динаміку зовнішнього середовища, цифровізацію управлінських процесів і трансформаційний характер української економіки. Відсутність чіткої методології інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств зумовлює наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

**Метою дослідження** є розроблення та обґрунтування адаптивної моделі системи управління ризиками як інструменту зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств, забезпечення їх стійкості, ефективності діяльності та стратегічної гнучкості в умовах трансформаційної економіки України.

**Постановка завдання.** Основними завданнями дослідження є:

- розроблення та характеристика ключових етапів алгоритмічної (адаптивної) моделі системи управління ризиками;
- представлення аналітично-діагностичного механізму оцінювання рівня ризику через формування інтегрального індексу ризику (RI);

– розроблення інструментально-технологічної основи ризик-менеджменту із використанням цифрових платформ (ERP, WMS, CRM, BI-аналітика, Risk Dashboard) для моніторингу ризикових показників і прийняття управлінських рішень на основі даних;

– оцінювання ефективності реалізації запропонованої моделі, визначивши динаміку змін інтегрального індексу ризику ( $\Delta RI$ ) та конкурентного потенціалу ( $\Delta K_i$ ), а також вплив системи управління ризиками на фінансову стійкість, технологічну гнучкість і стратегічну адаптивність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення зростання рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств у прогностичному періоді передбачає впровадження комплексної системи управління ризиками (ризик-менеджменту), яка виступає ключовим інструментом підвищення стійкості, адаптивності та стратегічної результативності підприємств в умовах невизначеності. На наш погляд, управління ризиками в контексті забезпечення зростання конкурентного потенціалу підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему стратегічного, аналітичного та організаційного управління, спрямовану на виявлення, оцінювання, прогнозування та мінімізацію впливу ризиків, які можуть перешкоджати ефективному розвитку підприємства. Така система має не лише запобігати негативним наслідкам невизначеності, а й перетворювати ризики на джерело можливостей, підвищуючи гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства у мінливому ринковому середовищі.

У науковому контексті така система розглядається не лише як інструмент реагування на загрози, але й як механізм формування стратегічної переваги, сприяючи довготривалому зростанню конкурентоспроможності, ефективності діяльності та інноваційної активності підприємств аграрного сектора.

Схематичну алгоритмічну (адаптивну) модель системи управління ризиками як інструменту зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного економічного середовища представимо на рис. 1.

Теоретико-методологічну основу побудови моделі становлять концепція інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) та положення адаптивного стратегічного контролінгу, які у взаємозв'язку забезпечують поєднання процесів ідентифікації загроз із механізмами активізації внутрішніх ресурсів і посилення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Розглянемо кожен із етапів запропонованої моделі.

Перший із етапів передбачає формування цільового блоку (блок 1) управління ризиками конкурентного потенціалу, який виконує роль концептуально-методологічного ядра, що визначає стратегічну орієнтацію всієї системи ризик-менеджменту. Такий підхід узгоджується із сучасною парадигмою адаптивного ризик-менеджменту, в межах якої ризик розглядається не лише як загроза стабільності, а й як потенційне джерело розвитку та підвищення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Теоретико-методологічне підґрунтя цільового блоку базується на синтезі трьох наукових концепцій:

– Enterprise Risk Management (ERM) – забезпечує системність, інтегрованість і стратегічну узгодженість управління ризиками на всіх рівнях корпоративної структури [5–6];

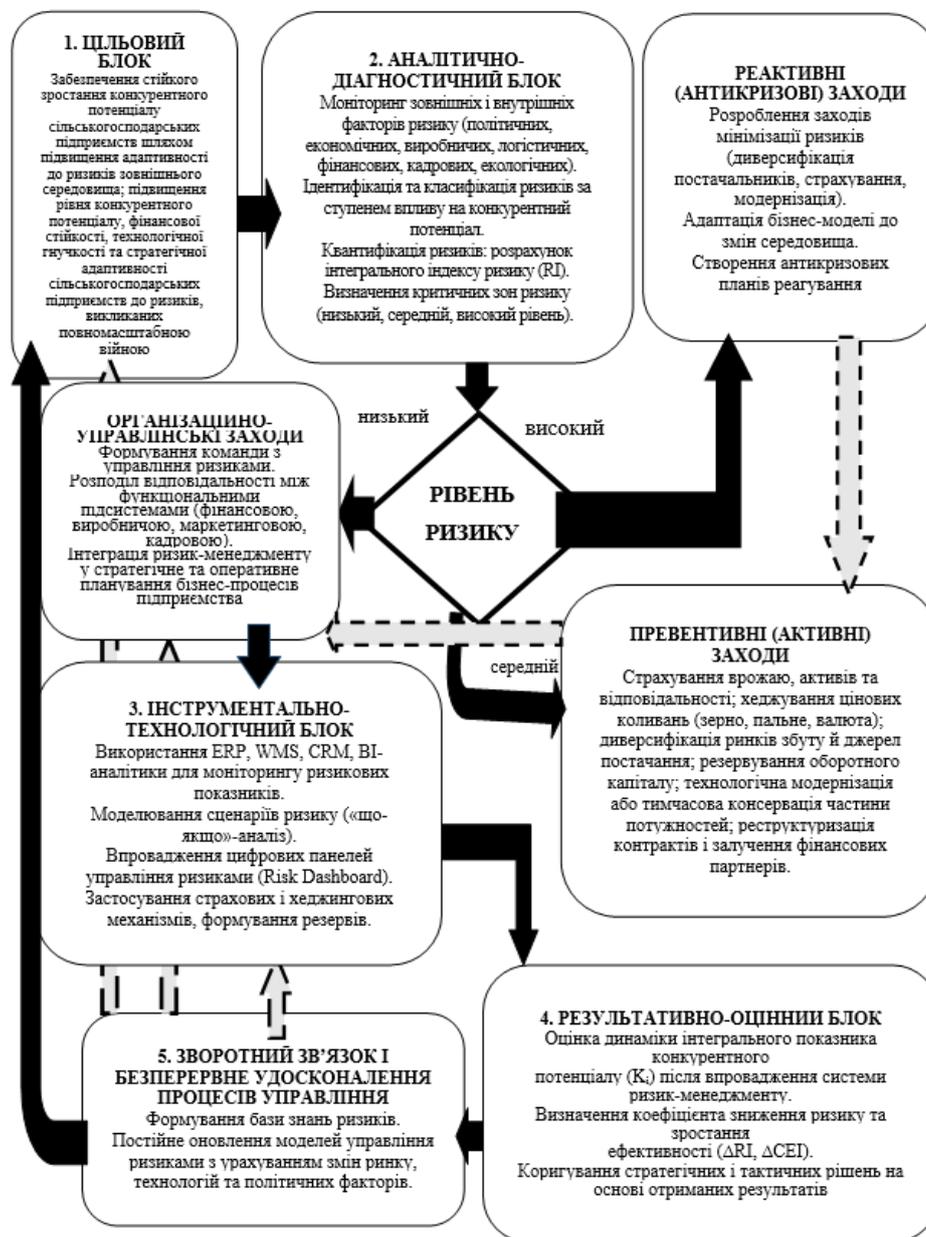
– Resource-Based View (RBV) – визначає конкурентоспроможність підприємства через ефективність використання внутрішніх ресурсів і компетенцій із урахуванням ризиків їх реалізації [7];

– стратегічний контролінг – спрямовує управлінські рішення на досягнення цільових орієнтирів розвитку в межах допустимого рівня ризикового навантаження [8–9].

Узгодження цих концепцій формує наукову основу цільового блоку, яка забезпечує цілісність, гнучкість і стратегічну спрямованість моделі управління ризиками конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Аналітично-діагностичний блок (блок 2) орієнтований на формування системи безперервного моніторингу ризик-факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. До ключових груп ризиків належать політичні, економічні (інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміна вартості ресурсів), виробничі (технологічні прості, втрати урожаю), логістичні (порушення термінів постачання, нестача транспортних засобів), фінансові (зниження ліквідності, зростання дебіторської заборгованості), кадрові (нестача кваліфікованих працівників) та екологічні (кліматичні зміни, деградація ґрунтів).

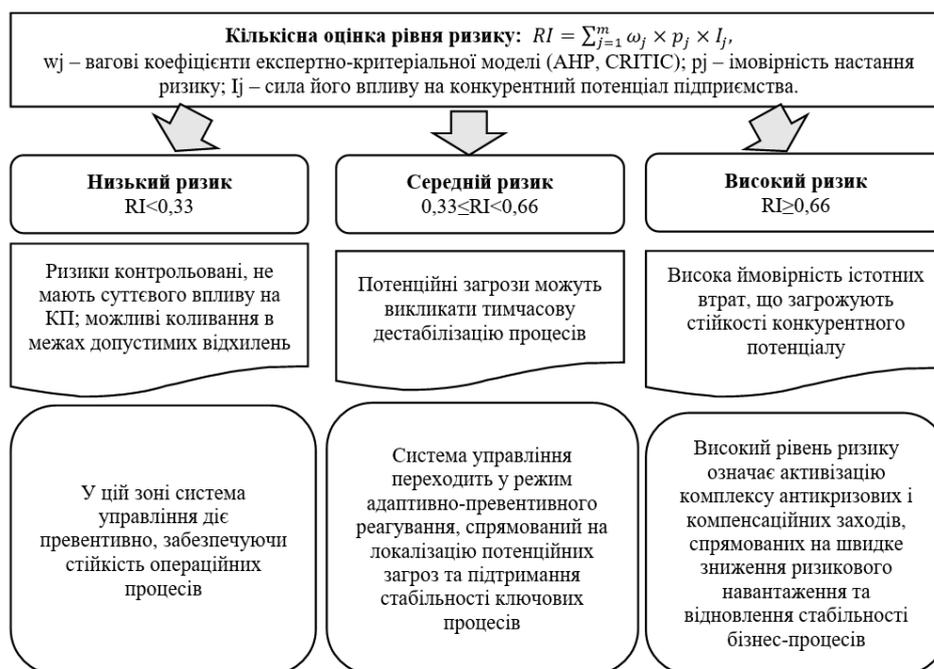
Моніторинг ризиків здійснюється з певною періодичністю – щомісячно або щоквартально, при цьому забезпечує оперативне виявлення тенденцій зміни рівня ризикового навантаження та дозволяє своєчасно реагувати на дестабілізуючі фактори.



**Рисунок 1.** Схематична адаптивна (алгоритмічна) модель системи управління ризиками як інструменту зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства [запропоновано автором]

Для кожного ідентифікованого ризику визначаються його джерело походження (ендогенне чи екзогенне), сфера впливу (фінансова, виробнича, ринкова, екологічна, організаційна), часовий горизонт реалізації (коротко-, середньо- або довготривалий) та рівень контролюваності (повністю керований, частково контрольований, неконтрольований). Така деталізація забезпечує можливість комплексного оцінювання ризиків і формування ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Схематичне відображення квантифікації ризиків та визначення рівня ризикового навантаження представимо на рис.2.



**Рисунок 2.** Схематичне відображення квантифікації ризиків та визначення рівня ризикового навантаження на конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства [запропоновано автором]

Розподіл ризиків за рівнями дозволяє перейти від реактивного до адаптивного управління, коли підприємство не лише реагує на зовнішні загрози, а й керує своєю ризиковою позицією з урахуванням допустимих меж  $RI$ . Представлена модель забезпечує баланс між ризиком і результатом, оптимізуючи траєкторію зростання показника конкурентного потенціалу підприємства у плановому періоді при збереженні стійкості фінансових і операційних процесів.

Відповідно до представленої алгоритмічної моделі управління ризиками конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства ми обрали альтернативні варіанти дій у разі виявлення різних рівнів ризику. При цьому, реалізація переходу від високого рівня ризику до низького рівня здійснюється поетапна послідовність впорядкованих дій, яка представлена на рис. 3.

Зокрема, при високому рівні ризику метою є зниження втрат та стабілізація діяльності; важливо проводити реактивні (антикризові) заходи з розроблення заходів мінімізації ризиків; при середньому рівні ризику важливо здійснювати превентивні (активні) заходи, метою яких є запобігання ескалації ризиків і зменшення їхнього впливу; при низькому рівні ризиків важливо реалізовувати організаційно-управлінські заходи, метою яких закріплення ризик-менеджменту в структурі управління підприємством.



**Рисунок 3.** Послідовність дій у контексті переходу від «високого» до «низького рівня ризику» сільськогосподарського підприємства [запропоновано автором]

В аспекті реалізації організаційно-управлінських заходів забезпечується ефективна координація управлінських процесів, а також створюється ризик-офіс або кросфункціональна команда, до складу якої входять представники основних підсистем підприємства – фінансової, виробничої, маркетингової та кадрової. Такий підхід відповідає принципам Enterprise Risk Management (ERM), які передбачають інтеграцію управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи системність та узгодженість управлінських рішень.

Ключовим інструментом розподілу функціональної відповідальності є матриця RACI (Responsible – Accountable – Consulted – Informed), яка забезпечує чітке визначення ролей у процесах ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики. Використання даної матриці сприяє запобіганню дублюванню функцій, мінімізації конфлікту інтересів, підвищенню прозорості комунікацій і підзвітності кожного рівня управління в системі ризик-менеджменту.

Інструментально-технологічний блок (блок 3) моделі управління ризиками конкурентного потенціалу спрямований на цифровізацію процесів ризик-менеджменту та формування технологічного середовища, яке забезпечує оперативне виявлення, оцінювання і реагування на зміни рівня ризику в межах розвитку конкурентного потенціалу підприємства. Цей блок виступає основою data-driven підходу до управління ризиками, за якого управлінські рішення ґрунтуються на інтегрованих аналітичних даних, що опрацьовуються в режимі реального часу.

Практична реалізація такого підходу здійснюється через застосування комплексних цифрових платформ і програмних рішень (наведені у табл. 1), які забезпечують аналітичну прозорість, автоматизацію процедур та підвищення точності управлінських дій.

**Таблиця 1.** Використання комплексних цифрових платформ для стабілізації конкурентного потенціалу підприємства в умовах нестабільності [сформовано автором на основі [10–12]]

<i>Цифрова платформа</i>	<i>Основні функціональні можливості</i>	<i>Ризики, які нейтралізуються</i>	<i>Вплив на конкурентний потенціал підприємства</i>
ERP (Enterprise Resource Planning)	Автоматизує фінансово-економічні процеси, бюджетування, управління витратами та ліквідністю; забезпечує наскрізний фінансовий контроль і аналітику	Фінансові ризики: касові розриви, дебіторська заборгованість, відхилення від планових показників	Підвищення фінансової стійкості, зростання ефективності управління ресурсами, покращення прозорості фінансових потоків
WMS (Warehouse Management System)	Забезпечує управління запасами, маршрутизацією, логістичними потоками, складськими операціями, оптимізацією рівня товарних залишків	Логістичні ризики: зрив постачань, дефіцит або надлишок матеріальних ресурсів, простої виробництва	Підвищення логістичної ефективності, скорочення витрат на зберігання, стабілізація виробничих циклів
CRM (Customer Relationship Management)	Аналізує клієнтську базу, кредитоспроможність контрагентів, історію платежів і поведінку споживачів; прогнозує ризики невиконання зобов'язань	Клієнтські ризики: неплатоспроможність контрагентів, порушення договірних умов, втрата клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення втрат від недобросовісних контрагентів, покращення стійкості збутових каналів
BI-аналітика (Business Intelligence)	Формує інтерактивні панелі Risk Dashboard, інтегрує показники KRI, Ki, CEI, RI; забезпечує сценарний аналіз і візуалізацію ризикових трендів	Аналітичні ризики: затримка у прийнятті рішень, інформаційна асиметрія, відсутність прогнозування	Підвищення швидкості управлінських рішень, аналітична підтримка стратегічного планування, зростання адаптивності

Особливе значення в межах інструментально-технологічного блоку має сценарне моделювання типу «what-if», яке дає змогу оцінити чутливість інтегрального індексу ризику (RI) до змін зовнішнього середовища, таких, як цінові коливання, логістичні затримки чи валютні ризики.

У фінансовому аспекті реалізація ризик-менеджменту передбачає застосування механізмів нейтралізації ризиків: страхування майнових, кредитних і аграрних ризиків; хеджування цінових та валютних коливань через деривативи; створення резервів під ризикові операції та формування страхових фондів для компенсації втрат у разі форс-мажорних обставин.

Використання зазначених технологічних інструментів формує цифровий контур ризик-менеджменту, заснований на принципах прозорості, швидкої реакції та інтегрованості даних. Такий підхід забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління ризиками, коли система не лише фіксує відхилення, а й прогнозує їх появу, генерує альтернативні сценарії дій і сприяє вибору найефективнішого управлінського рішення.

Відповідно, інструментально-технологічний блок виступає операційним ядром системи управління ризиками у контексті розвитку конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи цифрову взаємопов'язаність усіх елементів організаційної структури та підвищуючи адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість аграрного бізнесу до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища.

Результативно-оцінний блок (блок 4) виступає завершальним етапом реалізації адаптивної (алгоритмічної) моделі управління ризиками. Його основне призначення полягає у кількісному оцінюванні ефективності прийнятих управлінських рішень та узагальненні впливу системи управління ризиками на розвиток конкурентного потенціалу підприємства. На цьому етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу ( $K_i$ ), який відображає комплексну результативність використання виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і екологічних ресурсів підприємства. Отримані результати дають змогу оцінити вплив

реалізованих заходів на стабільність, ефективність і стратегічну позицію підприємства у трансформаційній економіці.

Інтегральний показник у контексті управління ризиками конкурентного потенціалу ми пропонуємо визначати за формулою 1

$$K_i = \sum_{k=1}^n \alpha_k \times z_{ik}, \quad (1)$$

де  $\alpha_k$  – вагомість кожної складової, визначена експертно-статистичними методами (АНР, ENTROPY, CRITIC);

$z_{ik}$  – нормовані значення показників окремих складових конкурентного потенціалу (технологічної, фінансової, кадрової, інноваційної, організаційної).

Динаміка змін інтегрального показника конкурентного потенціалу оцінюється у взаємозв'язку з інтегральним індексом ризику (RI). Система вважається ефективною, якщо одночасно виконується умова

$$\Delta RI < 0, \Delta K_i > 0, \quad (2)$$

де  $\Delta RI = RI_{t+1} - RI_t$  – зміна рівня ризику;

$\Delta K_i = K_{i,t+1} - K_{i,t}$  – приріст інтегрального показника конкурентного потенціалу.

Зменшення RI означає скорочення ризикового навантаження, а збільшення  $K_i$  – підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. При цьому така динаміка підтверджує ефективність системи ризик-менеджменту як стратегічного інструменту зростання конкурентного потенціалу.

У випадку відхилення фактичних результатів від запланованих цільових орієнтирів у системі управління ризиками застосовується принцип управління за відхиленнями (management by exceptions). При цьому також передбачає коригування стратегічних і тактичних планів розвитку сільськогосподарського підприємства виключно в межах ідентифікованих критичних зон ризику. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю управлінської системи, сприяє оптимальному перерозподілу ресурсів і підвищує результативність прийняття управлінських рішень.

Результативно-оцінний блок завершує цикл управління ризиками у контексті формування й розвитку конкурентного потенціалу, трансформуючи кількісні показники ризиків і конкурентного потенціалу в практичну основу для стратегічних рішень. Він створює й підтримує зворотний зв'язок між ризик-менеджментом і стратегічним плануванням, а також забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє стійкому зростанню конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

Зворотній зв'язок та безперервне вдосконалення (блок 5) формують замкнене коло управління ризиками – система постійного самовдосконалення. Створюється база знань ризиків, яка акумулює інформацію про події, прийняті рішення, застосовані інструменти та досягнуті результати. Використовується цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для постійного оновлення моделей управління ризиками, перегляду вагових коефіцієнтів та сценаріїв (best/base/worst), а також удосконалення механізмів взаємодії з контрагентами, громадами й фінансовими інститутами.

**Висновки.** Система управління ризиками у контексті зміцнення конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища виконує стратегічну, превентивну та адаптивну функції. Її запровадження дозволяє підприємствам не лише мінімізувати вплив негативних факторів, але й

підвищити ефективність використання ресурсів і стратегічну гнучкість. Основні можливості, які забезпечує така система:

- своєчасна ідентифікація та класифікація ризиків – формування структурованої бази потенційних загроз (виробничих, фінансових, логістичних, екологічних, кадрових), яка дозволяє прогнозувати їх вплив на конкурентний потенціал;
- квантифікація та ранжування ризиків – оцінювання рівня їх імовірності та наслідків на основі інтегральних показників ризику, при цьому значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень;
- забезпечення стійкості бізнес-моделей – створення механізмів адаптації підприємства до економічної турбулентності шляхом диверсифікації виробництва, постачальників та ринків збуту;
- підвищення ефективності фінансового управління – запровадження інструментів фінансового хеджування, страхування, резервування та контролю ліквідності для стабілізації прибутковості;
- зміцнення кадрового потенціалу – зниження ризику кадрового дефіциту шляхом прогнозування потреб у трудових ресурсах і формування програм професійного розвитку персоналу;
- інтеграція цифрових технологій у ризик-менеджмент – використання ERP, BI-систем, аналітичних панелей і моделей машинного навчання для оперативного моніторингу та прогнозування ризиків;
- підвищення конкурентоспроможності – завдяки зниженню вартості управлінських помилок, оптимізації ресурсних потоків і зростанню інвестиційної привабливості підприємства;
- підтримка стратегічної гнучкості – можливість швидкого коригування планів розвитку, реструктуризації виробництва чи диверсифікації продуктового портфеля відповідно до змін зовнішнього середовища.

У підсумку, ризик-менеджмент виступає не лише як інструмент нейтралізації загроз, але й як механізм стратегічного розвитку, що забезпечує стаке зростання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств-об'єктів дослідження у довготривалій перспективі.

**Conclusions.** Summarizing the research results, it should be noted that the risk management system, in the context of strengthening the competitive potential of agricultural enterprises under conditions of an unstable external environment, performs strategic, preventive, and adaptive functions.

Its implementation enables enterprises not only to minimize the impact of negative factors but also to enhance resource utilization efficiency and strategic flexibility. The main capabilities provided by such a system include:

- timely identification and classification of risks – the formation of a potential threats structured database (production, financial, logistics, environmental, and human resource risks), which makes it possible to forecast their impact on competitive potential;
- risks' quantification and ranking – assessing their probability and potential consequences based on integrated risk indicators, thereby significantly improving the justification of managerial decisions;
- ensuring the resilience of business models – developing mechanisms for enterprise adaptation to economic turbulence through the diversification of production, suppliers, and sales markets;
- enhancing the efficiency of financial management – implementing financial instruments such as hedging, insurance, reserve formation, and liquidity control to stabilize profitability;
- strengthening human capital – reducing the risk of personnel shortages through forecasting labor needs and developing professional growth programs for employees;

- integration of digital technologies into risk management – employing ERP and BI systems, analytical dashboards, and machine learning models for real-time risk monitoring and forecasting;
- improving competitiveness – by reducing the cost of managerial errors, optimizing resource flows, and increasing the enterprise’s investment attractiveness;
- maintaining strategic flexibility – enabling rapid adjustment of development plans, production restructuring, or product portfolio diversification in response to changes in the external environment.

In conclusion, risk management serves not only as an instrument for threat neutralization but also as a mechanism of strategic development that ensures the sustainable growth of agricultural enterprises’ competitive potential in the long-term perspective.

#### Список використаних джерел

1. Нижник О. В. Система управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 33–36.
2. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/122.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/122.pdf) (дата звернення: до ресурсу: 01.11.2025).
3. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2021. 270 с.
4. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 159–162.
5. Сова О. В. Тенденції дослідження управління ризиками підприємства: бібліометричний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3669/3599> (дата звернення: 2.11.2025).
6. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> (дата звернення: до ресурсу 2.11.2025).
7. Akwesi Assensoh-Kodua. The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17 (3), 143–152. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
8. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/5888/72.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 2.11.2025).
10. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47.
10. Макарчук І., Федулова І. Імплементация ризик-менеджменту в сервісних компаніях. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 69–78.
11. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460> (дата звернення: 2.11.2025).
12. Шпак Н. О., Штефан В. В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6616/6555> (дата звернення: 2.11.2025).

#### References

1. Nyzhnyk O. V. (2019) Systema upravlinnia ryzykamy u pidvyshchenni konkurentnoho potentsialu pidpriemstva. [Risk management system in enhancing the enterprise’s competitive potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 33–36. (In Ukrainian).
2. Nechaieva I. A., D’ordii Ye. A. (2018) Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v sektori IT-poslugh yak instrument pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. [Enterprise risk management in the IT services sector as a tool to increase competitiveness]. *Efektivna ekonomika [Efficient Economy]*, no. 12. Available at: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/122.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/122.pdf) (Accessed: 1 November 2025). (In Ukrainian).
3. Chepizhko O. V. (2021). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. [Management of industrial enterprises’ competitiveness under uncertainty]. PhD thesis. Kharkiv, 270 p. (In Ukrainian).

4. Spivak S. M. (2020) Otsinka ta upravlinnia ryzykamy yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Risk assessment and management as a tool for increasing enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytskyi National University]*, vol. 4 (3), pp. 159–162. (In Ukrainian).
5. Sova O. V. (2024) Tendentsii doslidzhennia upravlinnia ryzykamy pidpriemstva: bibliometrychni analiz. [Trends in enterprise risk management research: a bibliometric analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3669/3599> (Accessed: 2 November 2025). (In Ukrainian).
6. Myroshnychenko H. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu. [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> (Accessed: 2 November 2025). (In Ukrainian).
7. Assensoh-Kodua A. (2019) The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17 (3), pp. 143–152. (In English). DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
8. Kaplina A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika [Efficient Economy]*, no. 2. Available at: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/5888/72.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed: 2 November 2025). (In Ukrainian).
9. Sitkovska A. O. (2022) Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv. [Controlling as a tool of strategic management of agricultural enterprises' competitiveness]. *Ahrosvit*, no. 13–14, pp. 43–47. (In Ukrainian).
10. Makarchuk I., Fedulova I. (2022) Implementatsiia ryzyk-menedzhmentu v servisnykh kompaniakh. [Implementation of risk management in service companies]. *Visnyk KNTEU*, no. 1, pp. 69–78. (in Ukrainian).
11. Horobets N. M., Khomiakova D. O., Starykovska D. O. (2021) Perspektyvy vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. [Prospects for the use of digital technologies in agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika [Efficient Economy]*, no. 1. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460> (Accessed: 2 November 2025). (In Ukrainian).
12. Shpak N. O., Shtefan V. V. (2024) Tsyfrovi platformy ta instrumenty dlia optymizatsii roboty ukrainskykh pidpriemstv lehkoii promyslovosti. [Digital platforms and tools for optimizing the work of Ukrainian light industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 78. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6616/6555> (Accessed: 2 November 2025). (In Ukrainian).