

УДК 005.334:658

JEL: D81, G32, L25, M21.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2026.52.15>

Северина І.В., к. е. н., доцент
КНУ імені Тараса Шевченка
iryna.yevsieieva@knu.ua

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність своєчасного реагування підприємств на ризики, адаптації бізнес-процесів та обґрунтованого вибору стратегій управління ризиками з метою забезпечення стабільності функціонування й підвищення рівня конкурентоспроможності. Визначено, що молокопереробна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, оскільки підприємства галузі виробляють продукцію щоденного споживання та сприяють стабільності внутрішнього продовольчого ринку. У процесі дослідження проаналізовано основні тенденції розвитку молокопереробної промисловості України, серед яких: дефіцит молочної сировини, сезонний характер її надходження, залежність підприємств від постачальників, високий рівень конкуренції, зростання цін на сировину та енергоносії, складність технологічних процесів, а також посилення інтеграційних процесів і консолідації бізнесу. Встановлено, що діяльність підприємств галузі супроводжується значною кількістю внутрішніх і зовнішніх ризиків, які мають різний ступінь впливу залежно від розміру підприємства, його ресурсного забезпечення та потенціалу зростання. Окреслено основні групи ризиків молокопереробних підприємств. Особливу увагу приділено внутрішнім ризикам, на які підприємство може впливати. Обґрунтовано доцільність диференціації ризиків залежно від розміру підприємств та їхнього потенціалу зростання. Представлено основні стратегії управління ризиками молокопереробних підприємств, серед яких: уникнення ризику, мінімізація ризику, передача (трансфер) ризику, прийняття ризику, диверсифікація діяльності, гнучке планування та адаптація, інноваційна стратегія, а також стратегія партнерства та кооперації. Визначено особливості застосування зазначених стратегій на малих, середніх і великих підприємствах галузі. Доведено, що управління ризиками має бути інтегроване у бізнес-процеси підприємства та здійснюватися на всіх рівнях управління.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, молокопереробні підприємства, стратегія управління ризиками, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, забезпечення стабільного функціонування та розвитку малих і середніх підприємств значною мірою залежить від ефективності управління ризиками. Посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища та обмеженість ресурсів ускладнюють процес прийняття управлінських рішень і підвищують ймовірність виникнення негативних наслідків господарської діяльності.

Попри постійне вдосконалення виробничих потужностей та інвестування у розвиток, підприємства не застраховані від ризику втрати капіталу або недоотримання запланованих результатів. Водночас малі та середні підприємства є більш вразливими до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів через обмежені фінансові, інформаційні та управлінські ресурси.

У зв'язку з цим актуалізується проблема формування ефективних стратегій управління ризиками, які б дозволяли забезпечувати своєчасну адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища з метою підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості функціонування.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження стратегій управління ризиками знайшло відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії та практики ризик-менеджменту зробили М. Голованенко, Л. Донець, О. Кириченко, О. Кібік, В. Кравченко, Л. Кузнецова, Л. Мазник, Н. Скопенко, О. Слободянюк, А. Старостіна, Л. Удворгелі, І. Федулова, А. Шегда [1-5]. Серед зарубіжних учених варто відзначити Ф. Найта [6], Ш. Хунцікера [7], а також К. Блея та Г. Марковіца [8], який є розробником портфельної теорії, що стала основою для формування стратегій управління ризиками.

Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності та класифікації стратегій управління ризиками, а також до їх практичного застосування з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

Невирішені частини проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління ризиками, низка аспектів, пов'язаних із галузевою специфікою молокопереробних підприємств, залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання розробки адаптованих стратегій управління ризиками з урахуванням технологічних і сировинних особливостей галузі.

Метою статті є аналіз ключових ризиків малих, середніх та великих молокопереробних підприємств і формування адаптованих стратегій ризик-менеджменту з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

Методика дослідження ґрунтується на застосуванні як загальнонаукових, так і специфічних методів. Методи системного аналізу використовувалися для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику та їх впливу на діяльність підприємств. Порівняльний метод застосовувався для зіставлення стратегій управління ризиками молокопереробних підприємств. Методи узагальнення використовувалися для систематизації отриманих результатів і формулювання обґрунтованих висновків на основі зібраних даних. Графічні методи застосовувалися для візуалізації результатів дослідження.

Результати дослідження. Упродовж останніх років, з огляду на наявні виклики, підприємства поступово адаптували свою діяльність до нових умов господарювання. Динамічність зовнішнього середовища, швидкі ринкові зміни, військові дії та високий рівень ризиків вимагали своєчасних і зважених управлінських рішень, а також коригування стратегій для забезпечення подальшого функціонування та розвитку.

Посилення конкурентного тиску, обмеженість сировинних та інших ресурсів, прагнення розширити частку ринку, зміцнити конкурентні позиції та оптимізувати витрати спонукали виробників до об'єднання й створення холдингових структур, переходу від органічних до неорганічних стратегій зростання (M&A). Такі об'єднання забезпечують кращі можливості для протидії конкуренції, стабільного функціонування, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та розширення ринків збуту. Кожна стратегія має свої переваги й недоліки; вибір тієї чи іншої стратегії має обґрунтовуватися прогностичними розрахунками досягнення запланованих результатів, а також оцінкою синергетичного ефекту за умови об'єднання бізнесів.

Формування стратегії має ґрунтуватися на зваженій оцінці ризиків, зокрема ймовірності виникнення зовнішніх і внутрішніх загроз, ступеня їхнього впливу та можливих наслідків для суб'єкта господарювання.

Зовнішні ризики – це ризики, які не мають прямого зв'язку з діяльністю підприємства. Їх рівень визначається великою кількістю чинників, що перебувають поза контролем суб'єкта господарювання, зокрема політичними, економічними, демографічними, соціальними та географічними і викликають необхідність підприємств пристосовуватися до змін (військові дії, непередбачувані політичні зміни, демографічні зрушення, коливання цін і попиту на продукцію, зміни в споживчих вподобаннях, інфляційні процеси тощо).

До видів ризиків, що підлягають управлінню, слід відносити ті, що виникають у мікросередовищі організації і дещо обумовлені функціонуванням самого підприємства (виробничі, операційні, фінансові, кадрові, управлінські тощо).

Сила впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ на діяльність суб'єктів господарювання може мати різну значущість, тобто як підсилювати позицію підприємства, так і послаблювати її. Тобто, зміна факторів може мати позитивний чи негативний вплив на розвиток діяльності певного підприємства, від його спроможності швидкого реагування на зміни середовища залежить можливість отримання високих показників роботи при позитивних зрушеннях, а при негативних – уникнути (мінімізувати) втрати. Галузеві особливості господарювання посилюють певні групи ризиків, що вимагає від підприємств вчасного реагування на певні загрози з метою мінімізації їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання.

Вибір молокопереробних підприємств України як об'єктів дослідження зумовлений їхньою ключовою роллю у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Підприємства даної галузі забезпечують населення продуктами першої необхідності та сприяють формуванню стабільності внутрішнього продовольчого ринку.

Молокопереробна галузь посідає важливе місце у структурі харчової промисловості, оскільки молоко та молочні продукти належать до соціально значущих товарів щоденного споживання. Їх виробництво безпосередньо впливає на рівень забезпечення населення продуктами харчування, стан здоров'я та загальну якість життя. У цьому контексті ефективне функціонування молокопереробних підприємств є важливим чинником гарантування продовольчої безпеки країни.

В умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів значущість молокопереробних підприємств ще більше зростає, адже вони сприяють скороченню імпортозалежності та підвищують рівень забезпечення держави основними продуктами харчування.

Станом на 2025 рік в Україні зареєстровано 575 компаній, основним видом діяльності яких є перероблення молока та виробництво сирів і масла (КВЕД 10.51), з них 41 має іноземних бенефіціарних власників [9].

Молочний ринок України залишається одним із найконкурентніших у FMCG-сегменті (рис. 1). Компанії демонструють різні моделі розвитку: одні фокусуються на ширині асортименту та кількості торгових марок, інші – на нішевості та регіональному покритті [10].



Рис. 1. Прибутки компаній молочної промисловості у 2025 році, млн. грн.

Джерело: [9].

Попри постійний розвиток та інвестування в виробничі потужності, підприємці можуть стикатися з ризиком втрати капіталу або недоотримання очікуваних результатів діяльності. Більшість управлінських рішень приймається в умовах невизначеності та ризику, що зумовлено браком повної інформації про стан ринку, рівень конкуренції, неможливістю точно передбачити зміни у зовнішньому середовищі, неефективним використанням внутрішніх ресурсів підприємства, а також помилковими управлінськими рішеннями. Водночас важливо враховувати галузевий фактор, оскільки рівень ризику, його види та ступінь впливу значною мірою визначаються специфікою галузі та особливостями ведення бізнесу.

Аналіз діяльності молокопереробних підприємств за останні 20 років дає змогу виокремити низку ключових тенденцій, характерних для суб'єктів господарювання галузі, зокрема: значний дефіцит молочної сировини; сезонний характер надходження сільськогосподарської сировини; тісна взаємозалежність із сільським господарством, що зумовлює залежність підприємств від постачальників молочної сировини; зумовленість рівня завантаження виробничих потужностей від обсягів надходження сировини; нерівномірність виробництва молочної продукції протягом року; поступове зростання цін на сировину, енергоносії та готову продукцію на тлі зниження купівельної спроможності населення; складність технологічних процесів виробництва; використання різноманітних технологічних схем, обладнання та виробничих ліній для виготовлення різних видів продукції; необхідність суворого дотримання рецептурних вимог у процесі виробництва; високий рівень конкуренції з боку великих виробників, що спричинило активізацію процесів злиття та поглинання, тобто консолідацію ресурсів для підвищення ефективності функціонування; зміни у світовій ринковій кон'юктурі, які негативно вплинули на експортні можливості підприємств галузі.

Аналізуючи умови господарювання молокопереробних підприємств, треба зазначити, що, з авторської точки зору, доцільним є структурування факторів ризику залежно від групи підприємств, враховуючи їх потужність, розмір, доступність до ресурсів, географічне розташування тощо. Крім того, треба звернути увагу на те, що фактори ризику можуть бути

як такими, що підлягають управлінню, так і такими, що не підлягають управлінню. В даному дослідженні приділено увагу саме внутрішнім ризикам з метою подальшої розробки стратегій управління ними.

Підприємства молокопереробної промисловості стикаються з високими ризиками через залежність від постачальників сировини та коливання попиту на продукцію. Основні види включають виробничо-технологічні (якість сировини, безпека готової продукції), комерційні (зниження попиту на продукцію, конкуренція на ринку), фінансові (коливання цін на молоко, курсові різниці) та логістичні.

Розглянемо основні ресурсні ризики, характерні для малих і середніх підприємств галузі, а також для великих корпорацій/холдингів (табл. 1).

Таблиця 1

Ризики, пов'язані з постачальниками молока-сировини

Фактори ризику	Ступінь ризику залежно від потужності підприємств		
	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства (корпорації, холдинги)
Якість вхідної сировини - Наявна нестача сировини, невисока її якість (бактеріальне забруднення); - Невідповідність стандартам безпеки (санітарні норми, гігієна); - Використання гормонів або антибіотиків у тваринництві.	Високий	Помірний/ Слабкий	Слабкий
Віддаленість сировинної зони	Високий	Помірний/ Слабкий	Слабкий
Подорожчання сировини і матеріалів - Сезонні коливання виробництва молока - Відмови постачальників від контрактів	Високий	Помірний	Помірний
Ймовірність фальсифікації молока-сировини	Високий	Помірний/ Слабкий	Слабкий
Транспортування молока-сировини - Проблеми з транспортуванням сировини, порушення температурного режиму - Наявність застарілих молоковозів	Помірний	Помірний/ Слабкий	Слабкий

Джерело: складено автором

Ресурсний ризик у молочній галузі пов'язаний з факторами, такими як неналежне утримання тварин, відсутність сучасної системи збору сировини, а також порушення температурного режиму під час зберігання та транспортування молока-сировини. Якість та екологічність сировини, як і інші чинники, істотно впливають на ймовірність виникнення виробничих ризиків у діяльності молокопереробних підприємств (табл. 2).

Основні виробничі ризики молокопереробних підприємств

Фактори ризику	Ступінь ризику залежно від потужності підприємств		
	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства (корпорації, холдинги)
Забезпечення висококваліфікованими кадрами - Географічне розташування підприємства - Значний відтік населення з країни через військові дії	Високий	Помірний	Помірний
Рівень завантаження виробничої потужності - Зменшення кількості підприємств - Коливання обсягів надходження сировини на переробку	Високий	Помірний	Слабкий
Ступінь зносу основних засобів	Помірний	Помірний	Слабкий
Технологічні ризики - Порушення технологічних процесів - Ризики забруднення продукції	Помірний	Помірний	Слабкий
Якість готової продукції	Помірний	Помірний/Слабкий	Слабкий

Джерело: складено автором

Представлені ризики мають різний ступінь впливу на ефективність функціонування великих, середніх і малих підприємств, що зумовлено відмінностями в умовах господарювання та їхніх можливостях розвитку. Однією з нагальних проблем є низький рівень завантаження виробничих потужностей (50–75% у 2022–2025 рр.), а також обмежена здатність до оперативного оновлення обладнання й впровадження сучасних систем якості та безпечності продукції. Це негативно впливає на результати діяльності підприємств, знижує їхню конкурентоспроможність і обмежує можливості виходу на зовнішні ринки.

Водночас виробничі ризики зумовлюють виникнення ризиків у сфері збуту готової продукції (табл. 3).

Представлені ризики мають бути предметом постійної уваги підприємств з метою формування стратегій управління ними. Їх мінімізація можлива шляхом вивчення та імплементації кращих практик господарювання. Основна мета управління ризиками полягає у зниженні або усуненні можливих втрат, запобіганні виникненню несприятливих ситуацій, своєчасному реагуванні та адаптації до змін ринкового середовища.

Ризики в сфері збуту молочної продукції

Фактори ризику	Ступінь ризику залежно від потужності підприємств		
	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства (корпорації, холдинги)
Терміни зберігання продукції	Помірний	Помірний	Слабкий
Недостатня рекламна підтримка	Помірний	Помірний	Слабкий
Тиск конкурентів	Високий	Помірний	Слабкий
Система збуту (канали дистрибуції)	Високий	Помірний	Слабкий

Джерело: складено автором

У межах управління ризиками, на нашу думку, доцільно виокремити три ключові завдання:

1. розроблення заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків на діяльність підприємств;
2. обмеження рівня збитків у разі їх виникнення;
3. забезпечення зростання додаткового прибутку, який підприємство отримує завдяки ефективному управлінню ризиками.

Ризик-менеджмент в компанії повинен бути інтегрований у всі процеси. На практиці управління ризиками часто здійснюється силами відокремленого підрозділу, що призводить до його відірваності від ключових бізнес-процесів. Управління ризиками має здійснюватися на різних рівнях управління – це дозволить компанії найкращим чином контролювати ризики і вживати превентивних заходів [11].

На великих підприємствах зазвичай діє окремий підрозділ з управління ризиками, до функцій якого належать оцінювання внутрішніх і зовнішніх ризиків, їх класифікація за рівнем впливу на результати діяльності підприємства, а також розроблення відповідних методів управління ними.

На малих і середніх підприємствах, як правило, формується команда з управління ризиками, до складу якої входять висококваліфіковані фахівці з різних підрозділів, причетних до розробки заходів, спрямованих на зниження впливу ризиків на діяльність підприємства.

З огляду на це, особливої ваги набуває формування ефективних стратегій управління ризиками, які враховують організаційні можливості та ресурсні обмеження малих і середніх підприємств. У цьому контексті стратегії управління ризиками підприємств слід розглядати як систему взаємопов'язаних підходів, методів і управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, зниження або усунення ризиків, а також на використання наявних можливостей для підвищення результативності діяльності підприємства з урахуванням обмеженості їх ресурсів і особливостей функціонування (рис. 2).

До основних стратегій управління ризиками молокопереробних підприємств відносимо наступні [12-14]:

1. **Уникнення ризику** передбачає відмову від операцій, які пов'язані з надто високим рівнем ризику. Наприклад, відмова від роботи з ненадійними постачальниками молока або утримання від виходу на ринки з високим рівнем нестабільності.

2. **Зниження (мінімізація) ризику** означає впровадження комплексу заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій та обмеження їх негативного впливу на діяльність підприємства. Наприклад, регламентований за всіма показниками вхідний контроль якості молока дає змогу зменшити ризик використання неякісної сировини та, відповідно, скоротити втрати, пов'язані з браком готової продукції.

3. **Передача (трансфер) ризику** включає часткове або повне перекладання відповідальності за можливі втрати на інші сторони (страхові компанії, контрагенти, підрядники) через використання фінансових, договірних та організаційних інструментів. Наприклад, підприємство може здійснити страхування виробничого обладнання, складських приміщень і транспортних засобів. У випадку пожежі, технічних несправностей або інших непередбачуваних ситуацій збитки відшкодовуються страховою компанією, що дає змогу зменшити фінансові втрати підприємства.

4. **Прийняття (утримання) ризику** передбачає свідоме залишення ризику в межах підприємства без передачі його іншим сторонам, за умови, що рівень потенційних втрат є прийнятним або економічно доцільнішим, ніж витрати на їх уникнення чи мінімізацію. Наприклад, підприємство може прийняти ризик незначних коливань цін на молочну сировину або готову продукцію, покриваючи можливі втрати за рахунок поточних доходів чи внутрішніх резервів.

5. **Диверсифікація діяльності** як інструмент управління ризиками полягає у розширенні асортименту продукції, ринків збуту, постачальницької бази або напрямів діяльності підприємства з метою зниження залежності від окремих факторів і підвищення стійкості до зовнішніх коливань. Наприклад, підприємство, яке раніше спеціалізувалося лише на виробництві пастеризованого молока, може додатково почати виготовляти йогурти, сир, масло та десертну продукцію, також воно може вийти на нові ринки збуту.

6. **Гнучке планування та адаптація** передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища (ринковий попит, ціни на сировину, сезонність, логістичні умови) шляхом коригування виробничих, фінансових і збутових планів з метою зменшення ризиків та підвищення ефективності діяльності. Наприклад, підприємство може коригувати обсяги виробництва молочної продукції залежно від попиту споживачів і сезонних змін.

7. **Інноваційна стратегія** означає зниження впливу невизначеності та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і цифрових інструментів, що дозволяють ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Так, підприємство може модернізувати виробничі лінії шляхом встановлення автоматизованого обладнання для переробки молока, що знижує ризик технологічних збоїв і підвищує стабільність якості продукції.

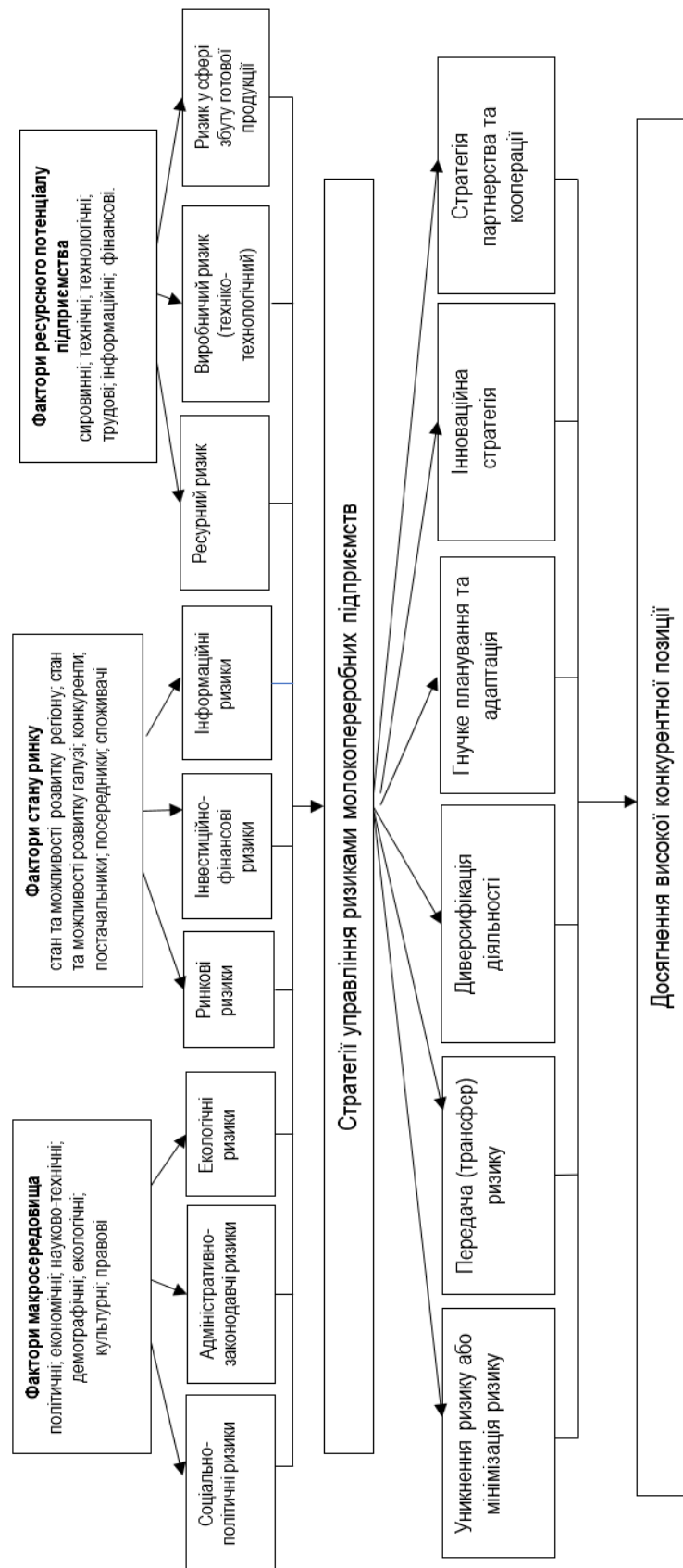


Рис. 2. Формування стратегій управління ризиками молокопереробних підприємств

Джерело: розроблено автором

8. Стратегія партнерства та кооперації як інструмент управління ризиками передбачає встановлення довгострокових взаємовигідних відносин між підприємствами, постачальниками, переробниками, дистриб'юторами або іншими учасниками ринку з метою спільного зниження ризиків, оптимізації витрат і підвищення стабільності діяльності. Наприклад, підприємство може укласти стабільні договори з місцевими фермерськими господарствами щодо регулярного постачання молока визначеної якості та обсягів для зменшення ризиків перебоїв у постачанні сировини. Також кооперація з іншими виробниками може передбачати спільне використання транспортної логістики, що знижує витрати та мінімізує логістичні ризики.

Розглянемо можливість використання даних стратегій на молокопереробних підприємствах відповідно до їх розміру та потенціалу зростання (табл. 5).

Таблиця 5

Основні стратегії управління ризиками молокопереробних підприємств

Стратегії управління ризиками	Малі молокопереробні підприємства	Середні молокопереробні підприємства	Великі молокопереробні підприємства
1	2	3	4
Основна мета	Підтримання стабільності діяльності	Розвиток із урахуванням контрольованих ризиків	Забезпечення стійкого зростання
Уникнення або мінімізація ризику	Перегляд співпраці з постачальниками сировини та оптимізація асортименту продукції	Уникнення контрактів із високим рівнем ризику та ретельна перевірка контрагентів	Диверсифікація діяльності, відбір проектів на основі їх привабливості та рівня ризику, використання ІТ-систем для моніторингу ризиків
Передача (трансфер) ризику	Страховання окремих ризиків, використання контрактів із розподілом відповідальності за ризики	Комплексне страхування виробничих, фінансових і транспортних ризиків, аутсорсинг певних функцій	Використання комплексних страхових програм для захисту активів і операційної діяльності, аутсорсинг непрофільних бізнес-процесів

Продовження табл. 5

1	2	3	4
Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту продукції, диверсифікація каналів збуту	Розширення продуктового портфеля (преміум-сегмент, функціональні продукти, органічна продукція), вихід на нові регіональні ринки, диверсифікація постачальників і логістичних каналів	Вихід на міжнародні ринки; формування широкого продуктового портфеля, вертикальна інтеграція, інвестування у суміжні галузі (харчова промисловість, біотехнології)
Гнучке планування та адаптація	Диверсифікація постачальників молочної сировини, застосування короткострокового планування, зміна асортименту продукції залежно від попиту, контроль витрат і гнучке ціноутворення	Впровадження систем управління ризиками, диверсифікація каналів збуту	Автоматизація та цифровізація процесів, вертикальна інтеграція, хеджування ризиків, вихід на міжнародні ринки
Інноваційна стратегія	Впровадження енергоефективних технологій, використання цифрових інструментів для просування продукції, розробка нішевих продуктів (еко-, безлактозна продукція)	Автоматизація окремих процесів, розширення асортименту інноваційної продукції	Повна цифровізація виробничих процесів, розробка нових продуктів, впровадження екологічних інновацій (безвідходне виробництво)
Стратегія партнерства та кооперації	Співпраця з фермерами для стабільного забезпечення сировиною, кооперація з іншими малими виробниками (закупівлі, логістика), партнерство з локальними торговими мережами	Створення партнерських мереж (кластерів), спільні інвестиційні проекти (спільні логістично-розподільчі центри, спільна розробка нових молочних продуктів, експортні консорціуми)	Стратегічні альянси та інтеграція з постачальниками, міжнародне партнерство, інвестиції у спільні інноваційні проекти (дослідження нових технологій, розробка нових молочних продуктів, участь у біотехнологічних проектах)

Джерело: складено автором

Отже, залежно від виробничих потужностей і можливостей зростання молокопереробні підприємства формують стратегії, що сприяють мінімізації впливу ризиків на їхню діяльність і дають змогу реалізувати амбітні проекти для посилення ринкових позицій.

Висновки. В процесі дослідження було здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків молокопереробних підприємств. Розглянуто стан розвитку галузі, ключових гравців ринку та основні особливості їх функціонування. Більш глибокої уваги приділено внутрішнім ризикам, на які підприємство може впливати, розроблюючи відповідну програму заходів. Проведено оцінку ступеня впливу певних ризиків на діяльність малих, середніх та великих молокопереробних підприємств. Сформовано авторське бачення набору стратегій управління ризиками молокопереробних підприємств відповідно до мети та потенціалу їх зростання.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності інтеграції ризик-менеджменту у систему стратегічного управління підприємствами з постійним моніторингом змін зовнішнього середовища.

Література.

1. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.
2. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К.: НУХТ, 2021. 344 с.
3. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 84 с.
4. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.
5. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посібн. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко. К.: Знання. 2008. 271 с.
6. Frank H. Knight Risk, uncertainty and profit / Frank H. Knight. Boston: Hart, Schaffner and Marx, 1921. 235 p.
7. Hunziker S. Enterprise Risk Management / Stefan Hunziker, Springer Gabler Wiesbaden, 2025. 257 p.
8. Markowitz H., K. Blay. Risk-Return Analysis: The Theory and Practice of Rational Investing / Harry M. Markowitz, Kenneth A Blay, 2014. 217 p.
9. Ковальова А. Топ-10 найбільших молочних бізнесів в Україні: як промисловість заробила у 2025. PG. 2026. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-10-najbilshih-molochnih-biznesiv-v-ukrayini-skilki-zarobili-u-2025?utm>
10. Топ-10 виробників молочної продукції України 2025. *Ukrainian Business Award*. 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/>
11. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. *Edin*. URL: <https://tinyurl.com/3utx3vc4>
12. Свиноус І., Ібатуллін М., Сіра Ю. Організаційні підходи до управління виробничими ризиками молокопереробних підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10. № 19. С. 243-253. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-27>
13. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Ризикологія: навч. посіб. / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 148 с.
14. Система управління ризиками: як налаштувати ефективну систему для вашого бізнесу. *Integrity. Vision*. 2024. URL: <https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykami-yak-nalashtuvaty/>

References

1. Donets L. I. Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiryuvannia : navch. posib. Kyiv : Tsentr navch. l-ry, 2006. 312 s.
2. Ekonomichni ryzyky: metody vymiryuvannia ta upravlinnia: Navchalnyi posibnyk / Skopenko N.S., Fedulova I.V., Maznyk L.V., Kyrychenko O.M., Udvorheli L.I.; za zah. red. Skopenko N.S. K.: NUKhT, 2021. 344 s.

3. Ryzyk-menedzhment: navch.-metod. posibnyk [Elektronne vydannia] / O. Kibik, O. Slobodianiuk, L. Kuznetsova; Nats. un-t «Odes. yuryd. akademii». Odesa: Feniks, 2024. 84 s.
4. Starostina A. O., Kravchenko V. A. Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka: Navch. posib. K.: IVTs "Vydavnytstvo «Politekhnik», 2004. 200 s.
5. Shehda A. V. Ryzyky v pidpriemnytstvi: otsiniuvannia ta upravlinnia: navch. posibn. / A. V. Shehda, M. V. Holovanenko. K.: Znannia. 2008. 271 s.
6. Frank H. Knight Risk, uncertainty and profit / Frank H. Knight. Boston: Hart, Schaffner and Marx, 1921. 235 p.
7. Hunziker S. Enterprise Risk Management / Stefan Hunziker, Springer Gabler Wiesbaden, 2025. 257 p.
8. Markowitz H., K. Blay. Risk-Return Analysis: The Theory and Practice of Rational Investing / Harry M. Markowitz, Kenneth A. Blay, 2014. 217 p.
9. Kovalova A. Top-10 naibilshykh molochnykh biznesiv v Ukraini: yak promyslovist zarobyla u 2025. PG. 2026. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-10-naibilshih-molochnih-biznesiv-v-ukrayini-skilki-zarobili-u-2025?utm>
10. Top-10 vyrobnykiv molochnoi produktsii Ukrainy 2025. Ukrainian Business Award. 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine/>
11. Ryzyk-menedzhment chy shcho take upravlinnia ryzykamy. Edin. URL: <https://tinyurl.com/3utx3vc4>
12. Svynous I., Ibatullin M., Sira Yu. Orhanizatsiini pidkhody do upravlinnia vyrobnychymy ryzykamy molokopererobnykh pidpriemstv. Prodovolchi resursy. 2022. T. 10. № 19. S. 243–253. URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-27>
13. Buhrimenko R.M., Smirnova P.V. Ryzykologhiia: navch. posib. / R. M. Buhrimenko, P. V. Smirnova. Kharkiv: TOV «Vydavnytstvo «Fort», 2022. 148 s.
14. Systema upravlinnia ryzykamy: yak nalashtuvaty efektyvnu systemu dlia vashoho biznesu. Integrity. Vision. 2024. URL: <https://integrity.com.ua/systema-upravlinnya-ryzykamy-yak-nalashtuvaty/>

Severyna I.V., PhD in economics,
Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
iryna.yevsieieva@knu.ua

RISK MANAGEMENT STRATEGIES FOR SMES

Modern business conditions require timely responses to risks, the adaptation of business processes, and the substantiated selection of risk management strategies to ensure operational stability and enhance competitiveness. The dairy processing industry plays a significant role in ensuring the state's food security, as enterprises within the sector produce essential daily consumer goods and contribute to the stability of the domestic food market. The study analyzes the main development trends of Ukraine's dairy processing industry, including shortages of raw milk supply, the seasonal nature of its availability, enterprises' dependence on suppliers, a high level of competition, rising prices for raw materials and energy resources, the complexity of technological processes, and the intensification of integration processes and business consolidation. The study establishes that the activities of enterprises in the industry are associated with a significant number of internal and external risks, which vary in their degree of impact depending on the size of the enterprise, its resource availability, and growth potential. The main groups of risks faced by dairy processing enterprises have been identified. Particular attention is paid to internal risks that can be influenced and managed by the enterprise. The expediency of differentiating risks by enterprise size and growth potential has been substantiated. The paper presents the main risk management strategies applied by dairy processing enterprises, including risk avoidance, risk minimization, risk transfer, risk acceptance, business diversification, flexible planning and adaptation, innovation strategy, and partnership and cooperation strategy. The specific features of implementing these strategies at small, medium-sized, and large enterprises in the industry have been identified. It has been proven that risk management should be integrated into enterprise business processes and implemented at all management levels.

Keywords: risk, risk management, dairy processing enterprises, risk management strategy, competitiveness.