

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

*І. М. Труніна, д. е. н., професор, КрНУ ім. М. Остроградського, truninairina0@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>,
М. М. Хоменко, д. е. н., професор, КрНУ ім. М. Остроградського, mmhomenko2016@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3697-665X>,
О. В. Онищенко, к. е. н., доцент, КрНУ ім. М. Остроградського, <https://orcid.org/0000-0003-3272-9755>, oksanakremenchug@gmail.com*

Методологія дослідження. Наукові результати та прикладні розробки отримано за рахунок застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання: системно-структурного та функціонального аналізу – для обґрунтування архітектури інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств та структуризації її складових; матричного моделювання (моделі RACI) – для функціонального розподілу повноважень, зон відповідальності та оптимізації міжпідроздільної взаємодії; стратегічної часової декомпозиції – для формування дорожньої карти та ранжування стабілізаційних заходів за рівнями пріоритетності й часовими горизонтами.

Результати. Обґрунтовано концептуальні засади формування інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств, що базується на синергії фінансового менеджменту, багатовекторної диверсифікації, операційного ризик-менеджменту та інноваційного розвитку. Розроблено багаторівневу матрицю розподілу повноважень та відповідальності за методологією RACI, яка формалізує взаємодію ключових підрозділів у розрізі центрів відповідальності та усуває дублювання функцій. Сформовано адаптивну дорожню карту реалізації антикризових і стабілізаційних заходів із їх декомпозицією на короткострокові (кост-менеджмент, деривативи), середньострокові (продуктово-ринкова диверсифікація, оптимізація активів) та довгострокові (цифровізація, ERP-системи).

Новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління фінансовими результатами промислових підприємств, який, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, інтегрує функціональний розподіл ролей за моделлю RACI, часову структуризацію стабілізаційних заходів, цільове оцінювання операційної результативності через систему збалансованих KPI та ризик-орієнтоване хеджування цінних і валютних коливань у єдиний адаптивний контур управління в умовах динамічної невизначеності ринкового середовища.

Практична значущість. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені положення, матриці та аналітичні таблиці становлять прикладну методичну основу для розробки внутрішньокорпоративних програм фінансового оздоровлення, підвищення прибутковості та операційної ефективності суб'єктів господарювання промислового сектору. Використання матриці RACI усуває інституційні бар'єри в організаційній структурі підприємств, система KPI забезпечує менеджмент дієвим інструментом моніторингу та своєчасного коригування фінансово-збутової політики, а запропонована дорожня карта дає змогу раціонально розподіляти обмежені ресурси між поточними оперативними потребами та стратегічними векторами технологічної модернізації.

Ключові слова: фінансові результати, промислові підприємства, управління фінансами, інтегрований ризик-менеджмент, оцінка ефективності, матриця RACI, ключові показники ефективності (KPI), хеджування, диверсифікація, кост-менеджмент, фінансова стійкість.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення макроекономічної нестабільності, волатильності товарно-сировинних ринків та перманентних безпекових загроз функціонування вітчизняних промислових підприємств супроводжується стрімким зростанням рівня операційних і фінансових ризиків. Диспропорції в ланцюгах постачання, цінові коливання на критичні ресурси та енергоносії, зміна структури платоспроможного попиту й ускладнення доступу до класичних кредитних ресурсів вимивають обіговий капітал і суттєво деформують кінцеві фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання. Традиційні системи фінансово-економічного управління, орієнтовані на ретроспективний аналіз і реактивне реагування на виклики, виявляються неефективними, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості ухвалення управлінських рішень. Відсутність чіткої інституційної координації між виробничими, фінансовими та комерційними підрозділами призводить до розмивання зон відповідальності, неефективного витрачання ресурсів і поглиблення касових розривів. За таких обставин виникає нагальна практична необхідність формування комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств, яка органічно поєднує інструменти превентивного ризик-менеджменту, фінансового планування, декомпозиції зон відповідальності та безперервного вимірювання операційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретичні, методичні та прикладні засади управління фінансовими результатами та ризиками підприємств постійно перебувають у центрі уваги провідних вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження сутності фінансових результатів, механізмів формування прибутку та оптимізації витрат зробили такі вчені, як І. Бланк, М. Білик, В. Геєць, О. Гудзь, Г. Кірейцев, Л. Лігоненко та О. Поддєрьогін. Проблематиці ризик-менеджменту, оцінці фінансової стійкості суб'єктів господарювання та адаптації бізнесу до кризових умов присвячені праці І. Посохова, І. Томашук [1], М. Берест і Н. Сабліної [3], О. Гуріної [2] та Н. Корневої, а також С. Білоус [4]. Інструменти сучасного операційного менеджменту,

моделі збалансованих показників та концепції інтегрованого ризик-менеджменту (зокрема COSO ERM) детально висвітлені у дослідженнях зарубіжних авторів: Р. Каплана, Д. Нортон, П. Гопкіна та Б. Барклі.

Водночас, попри значну кількість публікацій, більшість напрацювань характеризуються певною фрагментарністю: питання фінансового менеджменту, оптимізації собівартості, впровадження KPI та хеджування ризиків здебільшого розглядаються як окремі, слабо пов'язані напрями. Недостатньо розробленим залишається комплексний прикладний інструментарій, який би поєднував декомпозицію зон відповідальності між підрозділами (модель RACI), матричне управління ризиками та часове структурування стабілізаційних заходів у єдину адаптивну систему управління фінансовими результатами виробничих підприємств за умов перманентної економічної невизначеності.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-економічного механізму функціонування комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами промислових підприємств на засадах інтегрованого ризик-менеджменту, що поєднує матричний розподіл управлінської відповідальності (модель RACI), часову декомпозицію стабілізаційних заходів, деривативне хеджування цінових загроз та оцінку операційної результативності через систему збалансованих KPI в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення високих фінансових результатів є стратегічним орієнтиром розвитку будь-якого сучасного промислового підприємства, оскільки саме показники прибутковості та рентабельності визначають рівень його ринкової конкурентоспроможності й формують фінансову основу для нарощування операційного та інвестиційного потенціалу. Для забезпечення довгострокової життєздатності та платоспроможності суб'єктам господарювання необхідно системно реалізовувати адаптивні управлінські механізми, спрямовані на збереження ринкових позицій та формування резервів зростання. Вибір відповідного інструментарію обумовлюється галузевою належністю, структурою витрат,

масштабом діяльності та рівнем волатильності макросередовища.

Функціональним базисом покращення кінцевих результатів діяльності суб'єктів підприємництва виступає системний фінансовий менеджмент. Він інтегрує управління операційними витратами і формуванням доходів, адміністрування та прогнозу оцінку грошових потоків, превентивний моніторинг ліквідності, а також оптимізацію структури сукупного капіталу. В умовах підвищеної невизначеності підприємствам доцільно зосередитися на таких прикладних напрямках:

1) управління чистим грошовим потоком (Cash Flow Management): координація вхідних і вихідних потоків для запобігання касовим розривам та гарантування безперервності операційного циклу;

2) оптимізація структури капіталу: підтримка раціонального співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами задля мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC) та зменшення боргового навантаження;

3) стратегічне бюджетування: інтеграція гнучких бюджетів і сценарного моделювання, що уможлиблює контроль за центрами виникнення витрат та оперативне коригування фінансово-збутової політики.

Вагомим інструментом мінімізації комерційних і виробничих ризиків для промислових підприємств постає багатовекторна диверсифікація. Її практична реалізація охоплює:

1. Продуктову диверсифікацію – розширення номенклатурної лінійки високомаржинальною продукцією з орієнтацією на суміжні ринкові сегменти.

2. Географічну диверсифікацію збуту – географічне масштабування та вихід на зовнішні ринки з метою зниження залежності від циклічних спадів на внутрішньому ринку.

3. Інвестиційну диверсифікацію – збалансований розподіл інвестиційного портфеля між капітальними активами та високоліквідними фінансовими інструментами для амортизації кон'юнктурних коливань.

В умовах ринкової нестабільності важливого значення набуває хеджування фінансових і цінових ризиків, зокрема ризику зрощання критичної сировини, волатильності валютних курсів та зміни вартості за-

лучення кредитних ресурсів. Управлінський апарат підприємств має ширше використовувати стандартизовані й нестандартизовані похідні фінансові інструменти (деривативи): форвардні контракти – для фіксації закупівельних цін на матеріально-технічні ресурси в межах тривалих контрактів; ф'ючерсні договори – для нейтралізації ризиків цінових коливань на біржові промислові ресурси (зокрема, метал та енергоносії); опціони – як механізм забезпечення гнучкості при ухваленні операційних рішень за зміни ринкових трендів; свопи (валютні та відсоткові) – для оптимізації грошових потоків і хеджування ризиків обслуговування зобов'язань.

Резервом внутрішнього фінансового оздоровлення виступає управління витратами та раціоналізація бізнес-процесів. Цей блок заходів передбачає функціонально-вартісний аналіз виробничих статей, усунення нерентабельних операцій, підвищення енергоефективності, технологічну модернізацію базових ліній, а також передачу допоміжних і сервісних функцій на аутсорсинг.

Стратегічна конкурентоспроможність виробничих підприємств безпосередньо корелює з інвестиціями в інновації та диджиталізацію [6, 9]. Фінансування науководослідних і дослідно-конструкторських робіт у поєднанні з впровадженням комплексних автоматизованих систем управління ресурсами (ERP, MES) створює базу для зниження трансакційних витрат, підвищення прозорості ланцюгів постачання та зростання доданої вартості кінцевої продукції [7, 8].

Таким чином, забезпечення стабільної прибутковості промислових підприємств вимагає реалізації інтегрованого підходу, побудованого на синхронізації фінансового менеджменту, оптимізації структури активів, диверсифікації ринкової присутності та інструментах ризик-менеджменту. На основі регулярного комплексного аналізу фінансового стану кожному підприємству доцільно формалізувати пакет превентивних заходів у системній матриці управлінських рішень (таблиця 1).

Комплексна оцінка фінансових результатів виступає фундаментальним етапом у системі фінансово-економічного управління підприємством, набуваючи особливого значення за умов високої волатильності

Стратегічні напрями покращення фінансових результатів суб'єктів господарювання та їх очікуваний економічний ефект

Напрямок удосконалення	Ключові стратегічні заходи	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація витрат	Скорочення нецільових статей, впровадження енергоощадних технологій, аутсорсинг непрофільних функцій	Зниження собівартості реалізованої продукції, зростання операційної маржі
Управління активами	Інвентаризація та монетизація надлишкових активів, скорочення тривалості операційного циклу	Підвищення коефіцієнтів оборотності та рентабельності активів (ROA)
Ринкова адаптація	Диверсифікація асортименту, експансія на міжнародні ринки, формування партнерських мереж	Мінімізація впливу локальних криз, нарощування виручки від реалізації
Ризик-менеджмент	Застосування біржових і позабіржових деривативів (форварди, ф'ючерси, свопи)	Стабілізація грошових потоків, нівелювання валютних і сировинних збитків
Цифровізація та інновації	Впровадження ERP-систем, автоматизація операційного обліку, фінансування наукових розробок	Зростання продуктивності праці, гнучкість управління матеріальними запасами

Джерело: сформовано авторами

ринкового середовища. Вона забезпечує об'єктивну діагностику поточного стану суб'єкта господарювання, дозволяє своєчасно ідентифікувати деструктивні внутрішні та зовнішні ризики, а також формувати превентивні механізми їх нейтралізації.

Застосування поглибленого коефіцієнтного аналізу, верифікації фінансової звітності, методів економіко-математичного прогнозування та сценарного стрес-тестування дає змогу підвищити рівень адаптивності підприємства до динамічних трансформацій макросередовища, оптимізувати якість управлінських рішень і закласти підґрунтя для довгострокової фінансової стійкості навіть у періоди загострення кризи.

У відповідь на виклики підвищеної турбулентності та ризикованості зовнішнього середовища сучасні промислові підприємства потребують імплементації комплексної системи управління фінансовими результатами. Її дієвість базується на синергії стратегічного планування, гнучкого операційного менеджменту, інтегрованого ризик-менеджменту та інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єкта господарювання (рис.1).

Запропонована комплексна інтегрована система управління фінансовими резуль-

татами промислових підприємств в умовах ризику становить уніфікований організаційно-економічний механізм, орієнтований на оптимізацію стратегічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень. Вона охоплює такі ключові компоненти:

- функціональний розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами (RACI) (таблиця 2);
- таймінг і ранжування пріоритетності реалізації стабілізаційних заходів (таблиця 3);
- декомпозицію ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу кінцевих результатів (таблиця 4);
- ідентифікацію факторів ризику та розробку превентивного інструментарію їх нівелювання (таблиця 5).

Імплементація зазначеної системи в діяльність суб'єктів господарювання виробничого сектору забезпечує:

- зростання рівня фінансової стійкості, ліквідності та показників рентабельності;
- амортизацію негативного впливу зовнішніх макроекономічних шоків і комерційних загроз;

- раціоналізацію ресурсоспоживання та інтенсифікацію використання виробничого потенціалу;

- формування фінансової платформи для безперервного інноваційного оновлення й сталого розвитку.



Рис. 1. Комплексна інтегрована системи управління фінансовими результатами підприємства
Джерело: візуалізовано авторами

Розроблений інтегрований підхід доцільно розглядати як універсальний базис для формування внутрішньокорпоративних програм фінансового оздоровлення та реструктуризації підприємств. Його практичне впровадження спирається на принципи поетапності, регулярного контролю нормативних відхилень за системою KPI та циклічного (зокрема, щоквартального) перегляду профілю ризиків.

Системне узгодження процесів планування, виконання, контролю та ризик-захисту досягається завдяки синтезу базових аналітико-управлінських складових:

1) матриці розподілу відповідальності (RACI), що формалізує функціональну взаємодію ключових центрів відповідальності (виробництво, фінансово-економічний блок, комерційна служба/збут, R&D та ІТ-підрозділи);

2) часового горизонту реалізації, що структурує заходи на короткострокові (оперативні), середньострокові (тактичні) та довгострокові (стратегічні);

3) системи збалансованих KPI, сфокусованих на показниках рентабельності інвестованого капіталу, абсолютної ліквідності, ефективності інвестицій та інноваційної віддачі;

4) комплексного ризик-менеджменту, покликаною купірувати ринкові, фінансові, операційні та комплаєнс-загрози;

5) стратегічних векторів оптимізації, які охоплюють удосконалення фінансового менеджменту, багатовекторну диверсифікацію, хеджування, кост-менеджмент та трансфер технологій.

У таблиці 2 наведено уніфіковану матрицю розподілу відповідальності за моделлю RACI (R – Responsible: виконавець; A – Accountable: відповідальний/куратор; C – Consulted: експерт/консультант; I – Informed: інформована сторона), яка регламентує координацію підрозділів підприємства під час виконання кожного зі стратегічних векторів підвищення прибутковості.

Застосування матриці RACI усуває інституційні бар'єри та дублювання функцій, гармонізуючи інформаційні й операційні

зв'язки між виробничим апаратом, фінансово-аналітичними службами, збутовими

структурами та центрами інноваційного розвитку.

Таблиця 2

Матриця відповідальності (RACI)

№	Напрямок	Виробничий відділ	Фінансовий відділ	Відділ збуту	Відділ інновацій та ІТ	Керівництво
1	Оптимізація фінансового менеджменту	I	R/A	C	I	A
2	Диверсифікація діяльності	C	I	R/A	C	A
3	Використання інструментів хеджування	I	R/A	C	I	A
4	Оптимізація витрат	R	C	I	R	A
5	Інвестиції в інновації та технології	C	I	I	R/A	A
6	Підвищення ефективності використання активів	R	C	I	C	A
7	Адаптація до ринкових змін	C	I	R/A	C	A
8	Системна оцінка ризиків і результатів	I	R/A	C	I	A

Джерело: сформовано авторами

Для великих виробничих суб'єктів зі складною організаційною структурою та розгалуженим апаратом управління подібна формалізація є критично необхідною умовою забезпечення керованості процесів і досягнення стратегічних фінансових орієнтирів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сформована стратегічна матриця (таблиця 1) систематизує пріоритетні вектори оптимізації фінансових результатів промислових підприємств за умов підвищеної волатильності ринку, тоді як розроблена матриця RACI (таблиця 2) регламентує розподіл повноважень та функціональних обов'язків між відповідними центрами відповідальності.

Такий підхід створює підґрунтя для чіткої делімітації управлінських зон впливу в структурі підприємства, мінімізує внутрішньоорганізаційні конфлікти та забезпечує наскрізний контроль за імплементацією стратегічних ініціатив на кожному ієрархічному рівні.

Для практичного впровадження розробленого комплексу дій ключового зна-

чення набуває їх часова декомпозиція. У таблиці 3 згруповано терміни реалізації та рівні пріоритетності стабілізаційних заходів для підприємств виробничої сфери, диференційовані за коротко-, середньо- та довгостроковим часовим горизонтом.

Запропонована матриця таймінгу та пріоритетності функціонує як прикладна дорожня карта фінансово-економічної адаптації. Вона дозволяє суб'єктам господарювання структурувати управлінські завдання за часовою послідовністю та виокремлювати критичні напрями концентрації ресурсів.

У загальноекономічному контексті це забезпечує промисловим підприємствам можливість оперативно нівелювати кон'юнктурні загрози, планомірно реалізовувати програми просторового й продуктового масштабування, а також генерувати капітал для масштабних технологічних трансформацій. Зазначений підхід гарантує паритет між забезпеченням поточної платоспроможності та реалізацією стратегічних орієнтирів зростання.

Таблиця термінів реалізації та пріоритетності

№	Напрямок	Конкретні заходи	Термін реалізації	Пріоритетність
1	Оптимізація фінансового менеджменту	Управління грошовими потоками, оптимізація структури капіталу, бюджетування	Короткостроковий (0–6 міс.)	Високий
2	Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту, вихід на нові ринки, інвестиційна диверсифікація	Середньостроковий (6–18 міс.)	Високий
3	Використання інструментів хеджування	Форварди, ф'ючерси, опціони, свопи	Короткостроковий (0–12 міс.)	Високий
4	Оптимізація витрат	Аналіз витрат, автоматизація, енергоефективність, аутсорсинг	Короткостроковий (0–12 міс.)	Високий
5	Інвестиції в інновації та технології	Наукові розробки, ERP-системи, роботизація	Довгостроковий (12–36 міс.)	Середній
6	Підвищення ефективності використання активів	Оцінка потужностей, продаж невикористаних активів, лізинг	Середньостроковий (6–18 міс.)	Середній
7	Адаптація до ринкових змін	Гнучке ціноутворення, довгострокові контракти, нові сегменти ринку	Середньостроковий (6–18 міс.)	Високий
8	Системна оцінка ризиків і результатів	Фінансові коефіцієнти, стрестування, резерви	Постійно (безперервний процес)	Високий

Джерело: сформовано авторами

Відповідно до визначених часових горизонтів пропонується така класифікація стабілізаційних ініціатив:

1. Короткострокові заходи (термін реалізації: 0–12 міс.) – оперативна раціоналізація систем фінансового менеджменту, жорсткий кост-менеджмент та структурування витрат, використання деривативів для хеджування поточних цінових і валютних ризиків.

2. Середньострокові заходи (термін реалізації: 6–18 міс.) – комплексна продуктова й географічна диверсифікація збуту, адаптація комерційної політики до структурних зрушень попиту, підвищення показників оборотності та фондовіддачі активів.

3. Довгострокові заходи (термін реалізації: 12–36 міс.) – здійснення капіталомістких інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази, проведення наукових розро-

бок і трансфер новітніх виробничих технологій.

4. Перманентні (безперервні) заходи – безперервний інтегрований моніторинг, превентивна оцінка екзогенних та ендогенних ризиків, а також постійний бенчмаркінг ключових фінансових параметрів.

Для вимірювання результатів доцільно застосовувати з показниками ефективності (KPI) для кожного напрямку (таблиця 4).

Розроблена система цільових індикаторів (KPI) конвертує стратегічні пріоритети підприємства у кількісно вимірювані параметри, забезпечуючи інструментальну базу для об'єктивної верифікації досягнутого прогресу.

Для вітчизняних промислових підприємств це набуває першорядного значення, оскільки їхнє функціонування у висококонкурентному середовищі обумовлює пряму

залежність інтегрального фінансового результату від операційної ефективності кожного окремого бізнес-процесу.

Таблиця 4

Таблиця КРІ для оцінки ефективності заходів

№	Напрямок	Основні КРІ	Цільове значення
1	Оптимізація фінансового менеджменту	– Коефіцієнт ліквідності – Рівень дебіторської заборгованості – Витрати на обслуговування боргу	Ліквідність $\geq 1,5$; зниження дебіторки на 20%; скорочення витрат на кредити на 10%
2	Диверсифікація діяльності	– Частка нових продуктів у доходах – Частка експорту у загальному збуті – Рентабельність інвестицій	Нові продукти $\geq 15\%$ доходів; експорт $\geq 25\%$; ROI $\geq 12\%$
3	Використання інструментів хеджування	– Частка контрактів із зафіксованими цінами – Зниження валютних втрат – Зменшення коливань фінансових результатів	$\geq 50\%$ контрактів захеджовано; валютні втрати $\leq 5\%$; стабільність прибутку
4	Оптимізація витрат	– Зниження собівартості продукції – Енергоефективність (витрати на енергію) – Частка процесів на аутсорсингу	Собівартість $\downarrow$ на 10%; енерговитрати $\downarrow$ на 15%; $\geq 20\%$ процесів на аутсорсингу
5	Інвестиції в інновації та технології	– Кількість нових продуктів – Рівень автоматизації виробництва – Витрати на наукові розробки	≥ 3 нових продукти за 3 роки; автоматизація $\geq 40\%$; Нові розробки $\geq 5\%$ доходів
6	Підвищення ефективності використання активів	– Коефіцієнт використання виробничих потужностей – Частка невикористаних активів – Доходи від лізингу	Завантаженість $\geq 85\%$; невикористані активи $\leq 5\%$; доходи від лізингу $\uparrow$ на 10%
7	Адаптація до ринкових змін	– Гнучкість цінової політики – Кількість довгострокових контрактів – Частка нових сегментів ринку	≥ 3 нових сегменти; довгострокові контракти $\geq 30\%$ збуту; адаптація цін ≤ 2 тижні
8	Системна оцінка ризиків і результатів	– Частота проведення стрес-тестів – Наявність резервних фондів – Коефіцієнт фінансової стійкості	Стрес-тести ≥ 2 рази на рік; резерви $\geq 10\%$ доходів; стійкість $\geq 1,2$

Джерело: сформовано авторами

Імплементація збалансованого комплексу КРІ дозволяє менеджменту суб'єкта господарювання здійснювати превентивний моніторинг показників ліквідності, рентабельності, капіталовіддачі та результативності інноваційних проєктів, а також своє-

часно ініціювати коригувальні заходи у разі виникнення диспропорцій.

Класифікація та структурна характеристика потенційних ризиків і деструктивних факторів функціонування наведені у таблиці 5. Їх систематизація забезпечує ці-

лісне бачення екзогенних та ендегенних загроз, формуючи передумови для своєчас-

ної розробки дієвого компенсаційного та адаптивного механізму їх нейтралізації.

Таблиця 5

Таблиця ризиків та заходів мінімізації

№	Напрямок	Потенційні ризики	Заходи мінімізації
1	Оптимізація фінансового менеджменту	– Дефіцит ліквідності – Зростання боргового навантаження – Непередбачувані витрати	– Контроль дебіторської заборгованості – Оптимізація структури капіталу – Резервування коштів
2	Диверсифікація діяльності	– Невдача на нових ринках – Надмірні інвестиції у нові продукти – Високі маркетингові витрати	– Попередні маркетингові дослідження – Пілотні проекти – Поступове розширення асортименту
3	Використання інструментів хеджування	– Неправильний вибір контрактів – Витрати на фінансові інструменти – Обмежена ліквідність ринку	– Консультації з фінансовими експертами – Використання комбінованих інструментів – Моніторинг ринкових умов
4	Оптимізація витрат	– Опір персоналу до змін – Витрати на впровадження автоматизації – Ризик зниження якості	– Поступове впровадження технологій – Навчання персоналу – Контроль якості продукції
5	Інвестиції в інновації та технології	– Високі витрати на наукові розробки – Технічні ризики – Низький попит на нові продукти	– Партнерство з науковими установами – Тестування нових рішень – Гнучка стратегія інновацій
6	Підвищення ефективності використання активів	– Недостатнє завантаження потужностей – Витрати на утримання невикористаних активів – Ризик втрати вартості обладнання	– Продаж або оренда невикористаних активів – Лізинг для оновлення обладнання – Регулярна оцінка активів
7	Адаптація до ринкових змін	– Коливання попиту – Зміни у конкурентному середовищі – Нестабільність внутрішнього ринку	– Гнучке ціноутворення – Довгострокові контракти – Вихід на нові сегменти
8	Системна оцінка ризиків і результатів	– Недостатня якість даних – Неповний аналіз ризиків – Запізнена реакція на зміни	– Використання сучасних аналітичних інструментів – Регулярне стрес-тестування – Формування резервних фондів

Джерело: сформовано авторами

Сформована матриця ризиків та превентивних заходів їх нейтралізації забезпечує системний підхід до ризик-орієнтованого управління фінансово-економічною діяльністю підприємства за умов високого рівня невизначеності. Вона створює передумови для своєчасної ідентифікації потенційних деструктивних факторів і розробки пре-

вентивного комплексу компенсаційних дій, що істотно підвищує рівень прогнозованості та керованості процесів формування фінансових результатів.

Для суб'єктів промислового сектору зазначений механізм набуває особливої ваги з огляду на їхню критичну вразливість до цінових диспропорцій на ринках базової

сировини й матеріалів, волатильності тарифів на енергоносії та циклічності платоспроможного попиту. Побудова дієвої підсистеми ризик-менеджменту виступає дієвим запобіжником втрати платоспроможності, гарантуючи збереження фінансової рівноваги та стабільності підприємства навіть під час прояву глибоких кризових збурень.

Таким чином, імплементація комплексної інтегрованої системи управління фінансовими результатами в умовах підвищеної ризикованості перетворюється для промислових підприємств із категорії суто адаптаційних інструментів на фундаментальну імперативу забезпечення їхньої життєздатності. Використання запропонованих організаційно-економічних механізмів нівелює практику прийняття фрагментарних та хаотичних рішень, зміцнює фінансову архітектуру бізнесу та закладає підґрунтя для його динамічного саморозвитку в умовах перманентної макроекономічної турбулентності.

Висновки. У ході дослідження теоретично обґрунтовано, що за умов високої волатильності ринкового середовища традиційні реактивні підходи до формування фінансових результатів вичерпують свою дієвість, а забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств потребує переходу до комплексної інтегрованої системи управління, яка базується на синергії фінансового менеджменту, багатовекторної диверсифікації, операційного ризик-менеджменту та технологічного оновлення.

Розроблена багаторівнева матриця розподілу функціональних повноважень за методологією RACI дозволяє регламентувати взаємодію між виробничим, фінансово-економічним, комерційним та інноваційним підрозділами, що усуває дублювання завдань і гарантує наскрізний внутрішньокорпоративний контроль на всіх стадіях оптимізації витрат і нарощування прибутку. Сформована прикладна дорожня карта із декомпозицією заходів на коротко-, середньо- та довгострокові забезпечує збалансованість між оперативним подоланням фінансових розривів за допомогою кост-менеджменту й біржових та позабіржових деривативів і дов-

гостроковими цілями цифрової трансформації через упровадження ERP-систем та інвестування в наукові розробки.

Запропонована система ключових показників ефективності (КПІ) трансформує стратегічні орієнтири у вимірювані індикатори ліквідності й рентабельності, що в поєднанні з матрицею ідентифікації ризиків формує замкнений контур адаптивного моніторингу для своєчасного усунення диспропорцій. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у побудові економіко-математичних моделей для кількісної оцінки синергетичного ефекту від імплементації запропонованої системи та дослідженні алгоритмів інтеграції нефінансових показників у контур моніторингу результативності бізнесу.

Література

1. Томашук І.В., Томашук І.В. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64.
2. Гуріна О.В., Корнева Н.О. Управління фінансовими ризиками: навч. пос. Миколаїв: видавець Румянцев Г.В. 2022. 359 с.
3. Berest M., Sablina N. Diagnosis of financial risks in the activities of agro-industrial enterprises within the enterprise risk management system as a tool of financial engineering. *Development Management*. 2025. 24(3). С. 8-20. DOI: <https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.08>.
4. Білоус С., Синиця І. Система ризик-менеджменту підприємства в ринкових умовах господарювання. *Вісник Черкаського університету. Серія Економічні науки*. 2023. Т. 27 (№ 3-4). С. 111-116. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-111-116>
5. Мех К.Р., Федуллова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. 43. (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
6. Демчишак Н., Білецький А. Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами у реаліях цифрових трансформацій в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2026. (83). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166>.
7. Грубляк О.М., Харченко Ю.П. Інноваційні орієнтири стратегічного управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4(44). С. 171-178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178).
8. Ханенко М.Б. Стратегічні напрями цифрової трансформації промислових підприємств України в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Економічний вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2025. №3.

<https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19>

9. Семеніхіна В.В., Сакун Л.М., Онищенко О.В., Біленька С.Р., Ковальов В.В. Вплив трансформаційних процесів на формування корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств, *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976>.

References

1. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-64. *Enterprise*
2. Hurina, O.V., & Kornieva, N.O. (2022). Upravlinnia finansovymy ryzykamy. Mykolaiv: vydavets Rumiantseva H.V.
3. Berest, M., & Sablina, N. (2025). Diagnosis of financial risks in the activities of agroindustrial enterprises within the enterprise risk management system as a tool of financial engineering. *Development Management*, 24(3), 8-20. <https://doi.org/10.63341/devt/3.2025.08>.
4. Bilous, S., & Synytsia, I. (2023). Systema ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva v rynkovykh umovakh hospodariuvannia. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, Ser. Ekonomichni nauky, T. 27(№ 3-4), 111-117. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-111-116>

5. Mekh, K.R., & Fedulova, I.V. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi. *Ekonomika i suspilstvo*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.

6. Demchyshak, N., & Biletskyi, A. (2026). Osoblyvosti stratehichno-ho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy u rea-liakh tsyfrovyykh transformatsii v ekonomitsi Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-166>.

7. Hrubliak, O.M., & Kharchenko, Yu.P. (2025). Innovatsiini oriientyry stratehichnoho upravlinnia. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(44), 171-178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178).

8. Khanenko, M.B. (2025). Stratehichni napriamy tsyfrovoy transformatsii promyslovyykh pidpriemstv Ukrainy v konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti. *Ekonomichniy visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha*, (3). DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19>

9. Semenikhina, V.V., Sakun, L.M., Onyshchenko, O.V., Bilenka, S.R., Kovalov, V.V. (2025). Vplyv transformatsiinykh pro-tsesiv na formuvannia korporativnoi sotsialnoi vid-povidalnosti promyslovyykh pidpriemstv, *Aktualni pyttannia ekonomichnykh nauk*, (7). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14799976>.

FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: AN INTEGRATED APPROACH TO RISK MANAGEMENT AND PERFORMANCE ASSESSMENT

*I. M. Trunina, D.E., Professor, Professor of the Department of Management and Marketing,
M. M. Khomenko, D.E., Professor, Professor of the Department of Management and Marketing,
O. V. Onyshchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor of the Department of Accounting and
Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

Methods. Scientific results and applied developments were obtained through the application of a set of general scientific and specialized methods of cognition: system-structural and functional analysis – to substantiate the architecture of an integrated system for managing the financial results of industrial enterprises and structure its components; matrix modeling (RACI model) – for the functional allocation of authority, responsibility zones, and optimization of cross-departmental interaction; strategic time decomposition – to formulate a roadmap and prioritize stabilization measures across time horizons; the indicator method and target-oriented approach – to construct a balanced system of key performance indicators (KPIs) to verify liquidity, profitability, and return on investment; risk management and matrix identification methods – to systematize exogenous and endogenous threats and substantiate mechanisms for their mitigation and hedging; tabular and graphical generalization – to formalize relationships and visualize analytical data.

Results. The conceptual foundations for forming an integrated system of financial results management for industrial enterprises have been substantiated, drawing upon the synergy of financial management, multifaceted diversification, operational risk management, and innovative development. A multi-level matrix of authority and responsibility allocation based on the RACI framework was developed, formalizing the interaction of key departments across responsibility centers and eliminating duplication of functions. An adaptive roadmap for implementing anti-crisis and stabilization measures was established, decomposing them into short-term (cost management, derivatives), medium-term (product-market diversification, asset optimization), and long-term (digi-

talization, ERP systems) initiatives. A set of aligned key performance indicators (KPIs) focused on monitoring operating margin, absolute liquidity, and return on invested capital was proposed, alongside a risk identification matrix specifying preventive mitigation tools and financial hedging instruments (forwards, futures, swaps).

Novelty. The scientific novelty of the obtained results lies in the improvement of the organizational and economic mechanism for managing the financial results of industrial enterprises, which, unlike existing fragmented approaches, integrates functional role allocation using the RACI model, temporal structuring of stabilization measures, targeted operational performance evaluation via a balanced KPI system, and risk-oriented hedging of price and currency fluctuations into a unified adaptive management loop under conditions of dynamic market uncertainty.

Practical value. The practical significance of the obtained results is that the developed provisions, matrices, and analytical tables provide an applied methodological foundation for designing internal corporate financial recovery programs, enhancing profitability, and increasing the operational efficiency of industrial entities. The application of the RACI matrix removes institutional barriers within corporate organizational structures, the KPI framework equips management with an effective instrument for monitoring and timely adjusting financial and sales policies, and the proposed roadmap enables the rational allocation of limited resources between immediate operational needs and strategic vectors of technological modernization.

Keywords: financial results, industrial enterprises, financial management, integrated risk management, performance assessment, RACI matrix, key performance indicators (KPIs), hedging, diversification, cost management, financial sustainability.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2026 р.

Прийнята до публікації 05.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.