

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «12» грудня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки  
підприємства в сучасних економічних умовах»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи УФЕБ-24МЗ

\_\_\_\_\_ Данило Дмитрович Дратвер

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна Анатоліївна Немченко

«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент д.е.н., проф., завідувач кафедри  
«Фінанси, банківська справа та страхування»  
Володимир Васильович Сибірцев

м. Кропивницький – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, зміст та принципи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	7
1.2. Елементи фінансово-економічної безпеки та загрози її забезпеченню	12
1.3. Концепція та механізми управління фінансово-економічною безпекою	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА» ТА ДІАГНОСТИКА ЗАГРОЗ ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ	27
2.1. Організаційно-правові засади функціонування ТОВ «ТД «Агроліга»	27
2.2. Аналіз асортименту та конкурентної позиції ТОВ «ТД «Агроліга»	34
2.3. Характеристика та оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства	42
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»	53
3.1. Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «ТД «Агроліга»	53
3.2. Впровадження моделі 5S для підвищення операційної ефективності та зниження витрат ТОВ «ТД «Агроліга»	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

## ВСТУП

Сучасний розвиток вітчизняної економіки відбувається в умовах масштабних трансформацій, що обумовлено поєднанням воєнних ризиків, нестабільності фінансових ринків, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичними обмеженнями та динамічними змінами регуляторного середовища, що формують багатовимірний простір невизначеності, у якому функціонують українські підприємства, особливо ті, що працюють у реальному секторі та залежать від технологічних, виробничих і ресурсних рішень. За цих умов посилюється потреба у дієвих підходах до забезпечення їхнього стабільного розвитку, де ключову роль відіграє система фінансово-економічної безпеки як фундамент стійкості та передбачуваності господарської діяльності.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства нині розглядається не лише як інструмент подолання загроз, але й як стратегічна умова формування конкурентоспроможної бізнес-моделі. На тлі зростаючих дисбалансів, пов'язаних з воєнними подіями, коливанням валютних курсів, дефіцитом інвестицій та зміною структури ринку, підприємства мають адаптуватися до нових вимог, підтримуючи ліквідність, оптимізуючи витрати, модернізуючи виробничі процеси та зміцнюючи управлінські механізми. Фінансово-економічна безпека виступає інтегральною категорією, що поєднує оцінку ризиків, забезпечення фінансової стійкості, формування ефективних управлінських рішень та створення умов для безперервності діяльності.

Проблематика управління фінансово-економічною безпекою залишається в центрі уваги багатьох українських і зарубіжних дослідників, які визначають її як комплексний процес збалансування фінансових параметрів, організаційних рішень і стратегічних орієнтирів, зокрема Базик О.В., Васильціва Т.Г., Голікова І.В., Дубинської О., Ковальчук А.М., Парфентій Л.А., Стащук О.В. та ін. У науковій літературі розкрито роль системного підходу, ризик-орієнтованих методів, інструментів стратегічного аналізу та

механізмів прогнозування у формуванні належного рівня безпеки підприємства. Водночас, незважаючи на значні теоретичні напрацювання, практичні моделі забезпечення фінансово-економічної стійкості потребують подальшого поглиблення, адже реальні умови функціонування бізнесу характеризуються швидкими змінами, що потребують адаптивних та гнучких механізмів реагування.

Особливо актуальним зазначене питання постає для підприємств аграрного та промислово-торговельного секторів, діяльність яких є чутливою до інфраструктурних, ринкових, кліматичних і логістичних викликів. Формування результативної системи фінансово-економічної безпеки дає змогу таким підприємствам забезпечувати стійкість виробничих процесів, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зміцнювати власний стратегічний потенціал та підвищувати конкурентні позиції у динамічному економічному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка механізмів підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- систематизувати теоретико-методологічні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, охарактеризувати зовнішні та внутрішні загрози, що формують ризиковий простір функціонування підприємств у сучасних умовах;

- здійснити комплексний аналіз фінансово-економічного стану та провести діагностику існуючої системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «ТД «Агроліга» та визначити ключові чинники його вразливості;

- сформулювати та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення механізму ФЕБ, спрямовані на зміцнення стійкості, підвищення ефективності та адаптивності підприємства ТОВ «ТД «Агроліга».

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Суб'єктом дослідження обрано ТОВ «ТД «Агроліга». Предметом дослідження є методи, моделі та механізми оцінювання і забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять системний, ризик-орієнтований, структурно-функціональний та аналітичний підходи. У роботі застосовано методи фінансового аналізу, стратегічного аналізу, методи моніторингу, порівняльні та економіко-статистичні методи, що забезпечили комплексність вивчення проблеми та обґрунтованість запропонованих рішень. Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації з питань економічної та фінансової безпеки, фінансова звітність підприємства, аналітичні матеріали, а також результати власних узагальнень і розрахунків.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексного підходу до управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що враховує специфіку сучасних загроз та поєднує стратегічні, тактичні й оперативні інструменти реагування та виражені в оновленому механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Практична цінність результатів полягає у можливості впровадження запропонованих механізмів посилення фінансової стійкості, оптимізації управлінських процесів та підвищення рівня адаптивності підприємства до економічних коливань, зокрема за рахунок впровадження системи 5S в господарську діяльність підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 6-7 листопада 2025 року, шляхом виступу та публікації тез на тему: «Формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах невизначеності».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Сутність, зміст та принципи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства сформувалося в результаті еволюційного розвитку уявлень про економічну безпеку як загальну категорію, що характеризує здатність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечувати стійкість розвитку та зберігати потенціал для подальшого функціонування. Первинно економічна безпека розглядалася переважно як стан захищеності підприємства від деструктивних впливів, однак з поглибленням наукової думки акцент поступово перемістився на здатність суб'єкта господарювання підтримувати оптимальні параметри діяльності навіть в умовах невизначеності та турбулентності, що в кінцевому результаті зумовило виокремлення ширшої та інтегративної категорії – фінансово-економічної безпеки (ФЕБ), яка поєднує у собі як фінансові, так і організаційно-економічні аспекти захищеності підприємства [8].

На відміну від традиційного трактування економічної безпеки, що охоплює широкий спектр процесів господарювання, фінансово-економічна безпека зосереджується на здатності підприємства підтримувати фінансову стійкість, забезпечувати свою ліквідність, платоспроможність та прибутковість, а також ефективно управляти ризиками, що супроводжують виробничу, інвестиційну, збутову та управлінську діяльність, відображаючи рівень збалансованості фінансових ресурсів, ефективність їх використання та здатність системи менеджменту забезпечити відповідність між стратегічними цілями підприємства та умовами зовнішнього середовища [32].

Сутність ФЕБ нерозривно пов'язана з результативністю функціонування підприємства, адже саме фінансові показники визначають його спроможність виконувати зобов'язання, інвестувати у розвиток, забезпечувати модернізацію виробництва та впроваджувати інновації. Наявність достатнього рівня фінансово-економічної безпеки гарантує підприємству можливість протидіяти ринковим коливанням, зберігати контроль над ризиками та мінімізувати втрати від несприятливих ситуацій. У цьому контексті категорія ФЕБ набуває особливого значення в умовах нестабільності української економіки, характеризованої впливом воєнних дій, енергетичних ризиків, порушенням логістичних ланцюгів та значними коливаннями валютного ринку. За таких умов саме здатність підприємства забезпечити власну фінансово-економічну стійкість визначає його виживання та конкурентоспроможність [20].

Фінансово-економічна безпека включає низку ключових структурних компонентів, серед яких фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність, інвестиційна спроможність та інформаційна безпека, кожен із яких формує підґрунтя для стабільного функціонування, а їхня сукупність створює інтегральний показник захищеності підприємства. Разом з тим, жоден із компонентів не здатний забезпечити належний рівень ФЕБ у відриві від інших, що підтверджує системний характер цієї категорії. Висока рентабельність без надійної платоспроможності або інвестиційної стратегії не гарантує безпеки, так само як і оптимальні показники ліквідності не компенсують управлінських прорахунків чи технологічних ризиків [24].

Зміст фінансово-економічної безпеки підприємства формується як цілісна система уявлень про умови, ресурси, механізми та інструменти, що забезпечують стабільність його функціонування і здатність до розвитку в умовах невизначеності. На відміну від загальних підходів до трактування економічної безпеки, які охоплюють широкий спектр соціально-економічних і організаційних аспектів, фінансово-економічна безпека конкретизує зміст категорії, зосереджуючи увагу на тих параметрах діяльності підприємства, що

безпосередньо визначають його економічну стійкість, конкурентоспроможність і можливості відтворення [25].

Сутність змісту ФЕБ полягає в тому, що підприємство повинно не лише бути захищеним від деструктивних впливів, а й володіти потенціалом для функціонування та розвитку незалежно від коливань зовнішнього середовища. Фінансово-економічна безпека включає як стан захищеності, так і механізми забезпечення стійкості, охоплюючи сукупність умов, у межах яких підприємство здатне виконувати свої фінансові зобов'язання, зберігати ліквідність, ефективно управляти оборотними і необоротними активами, підтримувати конкурентоспроможність на ринку та реалізовувати стратегічні цілі [4].

Одним із ключових аспектів змісту ФЕБ є гармонізація фінансових параметрів підприємства, що забезпечують безперервність його діяльності. До таких параметрів належать стабільність грошових потоків, баланс між власним і позиковим капіталом, достатність оборотних активів, раціональна структура витрат, здатність підприємства формувати фінансовий резерв та підтримувати інвестиційний потенціал. Зміст фінансово-економічної безпеки не обмежується виключно фінансовими показниками, адже важливою її складовою є управлінська спроможність підприємства. Саме ефективність управлінських рішень визначає, наскільки повноцінно підприємство здатне використовувати наявні ресурси, адаптуватися до ринкової ситуації, мінімізувати ризики та забезпечувати відповідність між поточними завданнями і довгостроковою стратегією [35].

Зауважимо, що зміст фінансово-економічної безпеки неможливо розглядати поза контекстом стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона відображає ступінь узгодженості між стратегічними цілями бізнесу, його ресурсним потенціалом та ризиками, що супроводжують реалізацію цих цілей. ФЕБ є визначальним чинником реалізації стратегій зростання, модернізації, інноваційного розвитку й цифрової трансформації, а відповідно тому її зміст охоплює і питання інвестиційної активності, і здатність підприємства залучати

зовнішні ресурси, і можливість адаптуватися до змін технологічного середовища [10].

Змістовне наповнення значення ФЕБ може бути наочно представлено у вигляді узагальненої моделі (рис. 1.1), яка демонструє основні напрями впливу фінансово-економічної безпеки на діяльність суб'єктів господарювання.

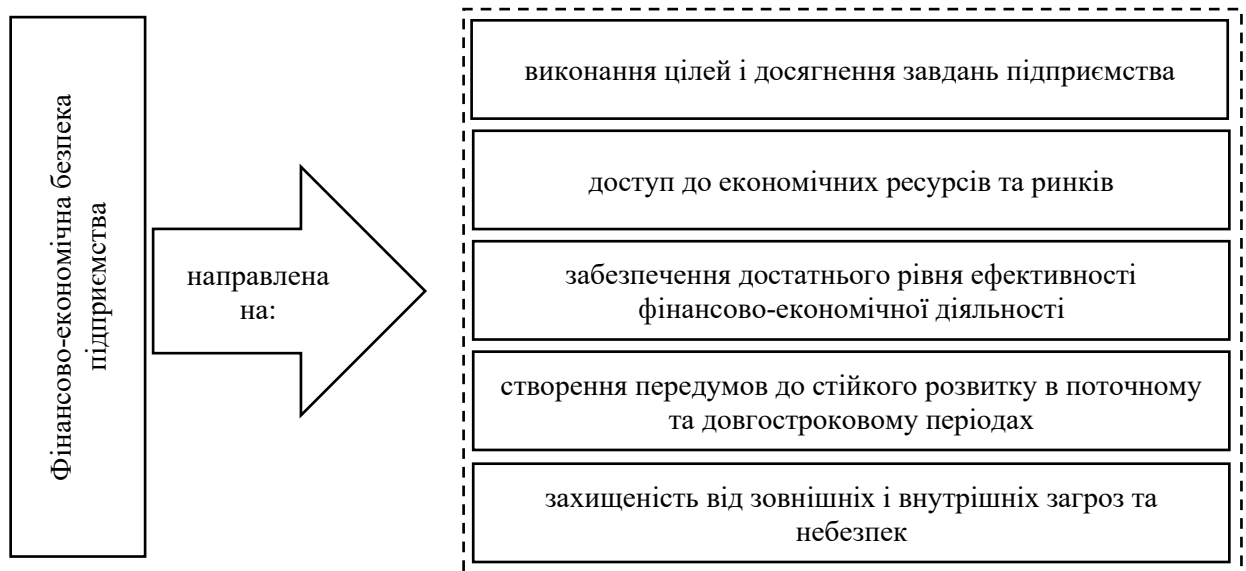


Рисунок 1.1 – Роль забезпечення фінансово-економічної безпеки для підприємства

Джерело: [36]

Ефективне функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства ґрунтується на дотриманні низки принципів, які забезпечують узгодженість управлінських дій, логічність процесів прийняття рішень, раціональність використання ресурсів та здатність підприємства до адаптації в умовах мінливого економічного середовища, які виступають методологічним підґрунтям формування та реалізації механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки, визначаючи зміст і вектор управлінських процесів, а їх застосування забезпечує не лише поточну стабільність діяльності, а й довгострокову стійкість підприємства, створюючи умови для

зростання, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій (див. 1.2.) [36].

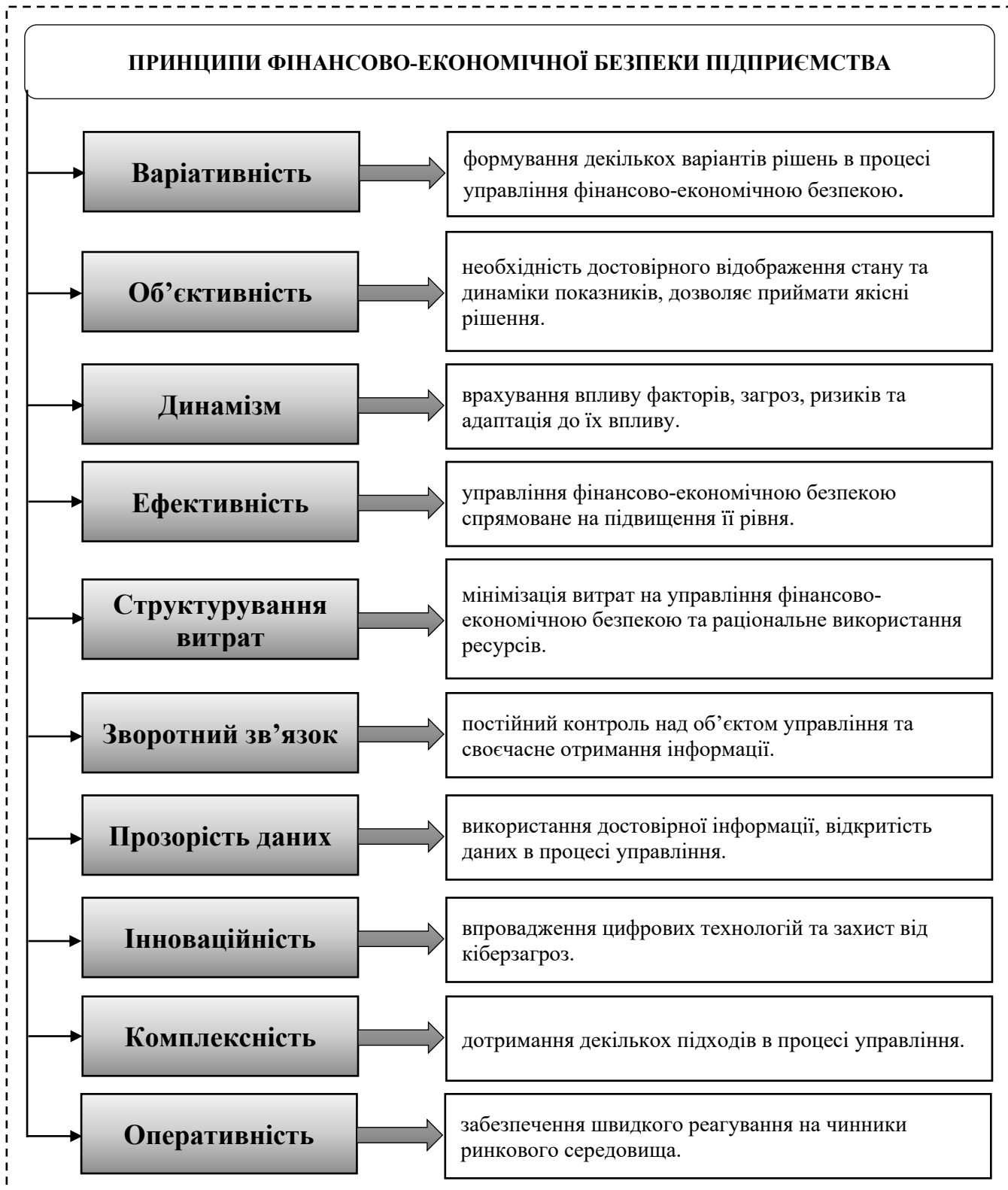


Рисунок 1.2 – Основні принципи фінансово-економічної безпеки підприємства

Принципи фінансово-економічної безпеки підприємства мають ключове методологічне значення, оскільки визначають логіку формування, функціонування та розвитку системи забезпечення ФЕБ, виступаючи своєрідним концептуальним каркасом, на основі якого будується структура механізмів управління, розробляються стандарти й регламенти, а також здійснюється моніторинг та оцінювання ризиків. Дотримання принципів забезпечує узгодженість управлінських процесів та їх відповідність стратегічним цілям підприємства, формує передумови для ефективного реагування на динаміку зовнішнього середовища і внутрішні трансформації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансово-економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою його функціонування, що поєднує у собі сутнісні, змістовні та функціональні аспекти, визначаючи здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати стабільність фінансових потоків, протидіяти ризикам та реалізовувати стратегічні цілі в умовах мінливого економічного середовища. Сутність ФЕБ проявляється у динамічній взаємодії внутрішніх можливостей підприємства й зовнішніх викликів, що формує основу його стійкості та конкурентоспроможності.

## **1.2. Елементи фінансово-економічної безпеки та загрози її забезпеченню**

Ефективне функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства ґрунтується на чіткому розумінні її структурних елементів, які у своїй сукупності формують організаційно-управлінський каркас забезпечення стійкості суб'єкта господарювання. Елементи управління ФЕБ визначають логіку побудови всієї системи безпеки, оскільки відображають взаємозв'язок між управлінськими рівнями, функціональними підсистемами, інструментами впливу та стратегічними орієнтирами підприємства. На рис. 1.3. подано структуру елементів управління фінансово-економічною безпекою

підприємства, яка демонструє послідовність формування системи безпеки від визначення організаційних засад до впровадження механізмів реагування на загрози [18].



Рисунок 1.3 – Ключові елементи системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: [18]

Першим базовим елементом є організаційна структура управління, що визначає склад, підпорядкованість та функціональний розподіл відповідальності між підрозділами підприємства. Саме організаційна структура задає рамки взаємодії між фінансовими, виробничими, аналітичними та управлінськими функціями, забезпечуючи необхідні умови для координації дій у сфері фінансово-економічної безпеки. У межах цього елемента відбувається формування спеціалізованих підрозділів, призначення

відповідальних осіб, а також визначення рівнів прийняття рішень, що безпосередньо впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на загрози [3].

Другим елементом системи управління є суб'єкти управління фінансово-економічною безпекою, тобто посадові особи та структурні одиниці, які здійснюють управлінські функції щодо виявлення, аналізу та нейтралізації ризиків. До них належать керівники різних рівнів, служба економічної безпеки (за наявності), фінансовий департамент, аналітичні та контролінгові підрозділи. Їхня роль полягає у забезпеченні реалізації політики безпеки, координації інформаційних потоків та ініціюванні управлінських дій, спрямованих на підтримання стійкого фінансово-економічного стану підприємства. Ефективність суб'єктів управління визначається їх компетентністю, доступом до інформації та здатністю синхронізувати власні дії із загальною стратегією розвитку [24].

Наступним елементом є об'єкт управління, яким виступає фінансово-економічна безпека підприємства в її інтегральному вимірі. Об'єкт управління охоплює ресурси, процеси та показники, що визначають стійкість і результативність діяльності підприємства, зокрема фінансові потоки, структуру капіталу, рівень ризиків, рентабельність операцій, ліквідність, інвестиційний потенціал та інші параметри. Важливо підкреслити, що об'єкт управління не є сталим – він змінюється в динаміці ринкового середовища, що вимагає постійного моніторингу та адаптивності управлінських рішень [31].

Четвертим елементом виступають функції управління, які забезпечують цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкт. До них належать планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль та аналіз. Функції управління формують логіку та циклічність процесу забезпечення ФЕБ, оскільки визначають механізм переходу від постановки цілей до контролю результатів та коригування управлінських дій. У контексті фінансово-економічної безпеки ці функції наповнюються специфічним змістом: планування включає визначення рівнів допустимого ризику та

формування цілей ФЕБ; організація – створення інституційної та регламентної основи; контроль – оцінювання впливу ризиків та ефективності заходів; аналіз – виявлення причинно-наслідкових зв'язків у динаміці фінансових показників [17].

П'ятим елементом є процес управління, що відображає вплив суб'єктів на об'єкт через застосування спеціальних методів та інструментів. Процес управління охоплює ідентифікацію загроз, оцінювання ризиків, розроблення заходів реагування, впровадження захисних інструментів та оцінку їх результативності. У цьому контексті важливим є застосування методів фінансового аналізу, ризик-менеджменту, економіко-математичного моделювання, контролінгу та стратегічного планування. Процес управління виступає динамічним і безперервним явищем, що потребує постійного вдосконалення у відповідь на трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

Завершальним елементом системи є механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства, який являє собою сукупність заходів, методів, способів і процедур, спрямованих на виявлення та оцінювання загроз, нейтралізацію ризиків та забезпечення стійкості фінансово-економічної діяльності. Механізм включає організаційні, правові, фінансові, інформаційні та технічні інструменти управління, що в комплексі забезпечують здатність підприємства протидіяти загрозам. Він формується на основі принципів ФЕБ, визначених у попередніх підпунктах, і слугує практичним інструментарієм реалізації політики безпеки [6].

Взаємодія зазначених елементів забезпечує системність управління фінансово-економічною безпекою. Їх поєднання дозволяє не лише виявляти загрози, а й формувати адаптивні моделі реагування, прогнозувати наслідки ризиків, підтримувати стабільність фінансових потоків та забезпечувати стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності. Саме узгодженість між елементами визначає дієвість усієї системи ФЕБ, створюючи

передумови для її інтеграції в стратегічну модель управління підприємством [12].

Фінансово-економічна безпека підприємства формується під впливом широкого спектра зовнішніх та внутрішніх загроз, інтенсивність і характер яких змінюються залежно від стану економічного середовища, рівня розвитку ринку, політичної ситуації та особливостей технологічних трансформацій. У сучасних умовах, коли українська економіка переживає системні потрясіння, пов'язані з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, блокуванням логістичних маршрутів та нестабільністю валютно-фінансової системи, питання класифікації загроз набуває особливого методологічного значення. Правильне розуміння природи та структури загроз є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів управління ризиками, побудови системи моніторингу та визначення пріоритетних заходів для нейтралізації негативних впливів [1].

Загроза у сфері фінансово-економічної безпеки розуміється як потенційна або реальна подія, явище чи фактор, що може спричинити погіршення фінансових результатів, втрату економічної стійкості, зниження платоспроможності чи конкурентоспроможності підприємства. Сукупність загроз є багатовимірною і охоплює макроекономічні, політичні, ринкові, правові, технологічні, інформаційні та внутрішньоорганізаційні фактори, що взаємодіють як між собою, так і з внутрішніми характеристиками підприємства. Саме тому класифікація загроз є ключовим інструментом систематизації ризиків та формування змістовної основи управлінських рішень у сфері ФЕБ [13].

З метою забезпечення методологічної повноти аналізу загрози доцільно систематизувати за багаторівневою деталізованою структурою, що враховує як їхню належність до зовнішнього або внутрішнього середовища, так і специфіку походження, механізми впливу та потенційні наслідки. Узагальнена структурована класифікація загроз наведена в табл. 1.1, у якій виокремлено

основні групи, релевантні для сучасних умов функціонування українських підприємств.

Таблиця 1.1 – Деталізована класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Група загроз	Зміст і характер загроз
Макроекономічні	Інфляційні коливання, девальвація, економічна рецесія, зниження купівельної спроможності населення, зміни облікової ставки НБУ, фінансова нестабільність банківської системи.
Політичні та воєнні	Воєнні дії, ризики руйнування інфраструктури, призупинення діяльності підприємств у прифронтових регіонах, мобілізаційні обмеження, зміни державних пріоритетів, міжнародні санкції, політична турбулентність.
Регуляторно-правові	Часті зміни законодавства, фіскальний тиск, непередбачуваність податкової політики, адміністративні бар'єри, митні обмеження, правова невизначеність щодо власності та інвестицій.
Ринкові та конкурентні	Монополізація ринку, надмірна конкуренція, зміни споживчих переваг, зниження попиту, вихід на ринок міжнародних гравців, коливання цін на ресурси та продукцію.
Логістичні та інфраструктурні	Блокування транспортних шляхів, руйнування логістичної інфраструктури через воєнні дії, дефіцит транспортних потужностей, затримки постачання, зриви контрактів.
Технологічні	Зношеність основних засобів, енергетичні ризики, технологічні аварії, переривання енергопостачання, залежність від імпортного обладнання та технологій.
Інформаційні та кіберзагрози	Кібернапади, витік конфіденційної інформації, порушення роботи ІТ-систем, фальсифікація фінансових даних, загрози цифровій інфраструктурі, маніпуляція звітністю.
Екологічні	Природні катаклізми, техногенні аварії, екологічні обмеження, зростання витрат на екологічні стандарти, вплив кліматичних ризиків на виробництво.
Фінансові внутрішні	Нестача оборотного капіталу, надмірна кредитна залежність, неефективна структура витрат, високий рівень дебіторської заборгованості, низька рентабельність.
Виробничі внутрішні	Технологічні простой, низька продуктивність праці, брак якісних ресурсів, дефекти продукції, зношеність обладнання.
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих кадрів, плінність персоналу, недостатній рівень компетентностей, ризики несанкціонованого доступу до інформації з боку працівників.
Управлінські	Неефективні управлінські рішення, відсутність стратегії розвитку, слабкий внутрішній контроль, некоректний фінансовий аналіз, помилки у плануванні.
Стратегічні	Невідповідність обраної бізнес-моделі ринковим умовам, помилки у позиціонуванні, втрата конкурентних переваг, неготовність до структурних змін.

Джерело: узагальнено автором за [3, 6, 16, 24, 32]

Узагальнюючи, зауважимо, що загрози фінансово-економічній безпеці підприємства мають багаторівневий, динамічний і взаємопов'язаний характер, а їхнє групування виступає не лише аналітичним інструментом, а й ключовою передумовою для побудови ефективної системи ФЕБ, що лягає в основу подальшого нашого дослідження, зокрема щодо забезпечення стабільності підприємства.

### **1.3. Концепція та механізми управління фінансово-економічною безпекою**

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства базується на цілісній концепції, яка визначає ідеологію, стратегічні орієнтири та методологічні засади формування системи реагування на загрози та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Концепція управління ФЕБ відображає логічну послідовність дій, спрямованих на виявлення ризиків, оцінювання їхнього впливу, формування механізмів протидії, контролю результатів та удосконалення процесів безпеки.

Концепцію управління фінансово-економічною безпекою наведено на рис. 3, де відображено системний підхід до забезпечення ФЕБ, що охоплює взаємозв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем, стратегічними цілями підприємства, функціональними підсистемами та механізмами управління. Візуальна модель демонструє, що управління ФЕБ є багаторівневим процесом, який координує діяльність усіх структурних елементів підприємства – від аналізу ризиків до ухвалення стратегічних рішень та оперативного реагування [18].

Одним із базових елементів концепції є оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів загроз, що формують загальний ризиковий простір підприємства. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, структуру капіталу, рівень ліквідності, якість управлінських рішень, стан виробничих потужностей та кадровий потенціал. Зовнішні фактори включають

макроекономічні тенденції, ринкові зміни, технологічні трансформації, конкуренцію, регуляторну політику та воєнні ризики, що суттєво впливають на можливості підприємства прогнозувати та планувати власну діяльність [11].

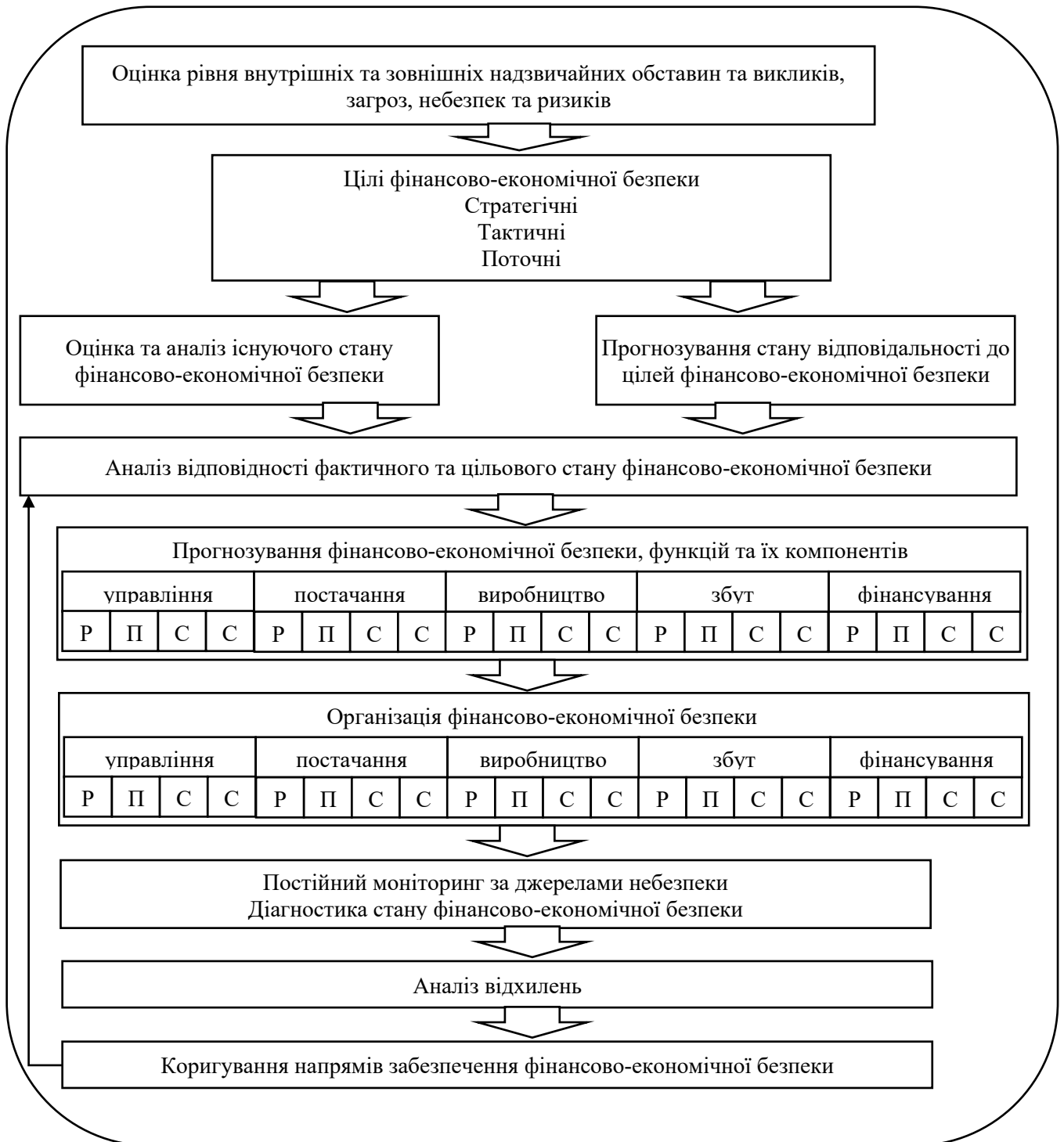


Рисунок 1.4 – Концепція управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Джерело: [18]

Важливість цього етапу полягає у тому, що своєчасне виявлення загроз дає змогу сформуванню обґрунтованої політики управління ризиками та визначити пріоритети ресурсного забезпечення.

Після ідентифікації загроз концепція передбачає встановлення стратегічних, тактичних і поточних цілей фінансово-економічної безпеки. Стратегічні цілі формуються на довгострокову перспективу та відображають бачення підприємства щодо підвищення стійкості, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та диверсифікації діяльності. Тактичні цілі спрямовані на досягнення середньострокових результатів, пов'язаних із підвищенням ефективності операційної діяльності, оптимізацією фінансових потоків, поліпшенням структури капіталу та забезпеченням адаптивності до ринкових умов. Поточні цілі охоплюють щоденне управління ризиками, контроль витрат, підтримання ліквідності, моніторинг контрагентів і забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Взаємозв'язок між трьома рівнями цілей формує системний підхід до забезпечення ФЕБ, що дозволяє підприємству реагувати на виклики як оперативного, так і стратегічного характеру [25, 31].

Прогнозування є важливою складовою концепції управління ФЕБ, оскільки дає змогу визначати можливі сценарії розвитку подій та оцінювати потенційний вплив ризиків на фінансовий стан підприємства. Прогнозування здійснюється на основі аналізу трендів, моделювання фінансових показників, оцінювання чутливості до зовнішніх та внутрішніх факторів. У сучасних умовах особливо важливим є сценарний підхід, що враховує як оптимістичні, так і песимістичні сценарії, включно з ризиками енергетичної кризи, коливаннями валютного ринку, логістичними обмеженнями чи воєнними загрозами. Прогнозування дозволяє підприємству формувати адаптивну систему управління, яка здатна реагувати на швидкі зміни середовища [5, 37].

Наступним етапом концепції є організація системи ФЕБ, яка охоплює ключові бізнес-процеси підприємства: управління, постачання, виробництво, збут та фінансування. Кожен із цих процесів має бути інтегрований у систему

забезпечення безпеки з урахуванням специфіки діяльності підприємства. У сфері управління важливим є налагодження ефективної структури відповідальності та комунікації, що забезпечує узгодженість дій щодо реагування на ризики. У сфері постачання слід забезпечити диверсифікацію джерел ресурсів та оцінку надійності контрагентів. Виробничий процес потребує контролю якості, підтримання технологічної безпеки, управління технічним станом обладнання. Сфера збуту має враховувати ризики зниження попиту, змін конкурентного середовища та коливання цін. Фінансова підсистема відповідальна за управління ліквідністю, оптимізацію структури капіталу, формування резервів і забезпечення своєчасного виконання зобов'язань. Інтеграція цих процесів у систему ФЕБ дає змогу створити цілісну модель управління, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства [19].

Моніторинг і діагностика загроз є наступним ключовим елементом концепції управління ФЕБ. Моніторинг передбачає регулярне відстеження факторів ризику, стану фінансових показників та ефективності прийнятих управлінських рішень. У сучасних умовах моніторинг повинен бути безперервним та ґрунтуватися на використанні інформаційно-аналітичних систем, що дозволяють оперативно виявляти відхилення та реагувати на них. Діагностика включає оцінювання фактичного рівня ФЕБ, аналіз причинно-наслідкових зв'язків погіршення фінансового стану, визначення зон підвищеної вразливості та розроблення рекомендацій щодо їх нейтралізації. Важливою складовою є формування системи індикаторів ФЕБ, що відображають як фінансові, так і нефінансові параметри діяльності [26].

Завершальною ланкою концепції є коригування індикаторів ФЕБ, яке забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства. Коригування може здійснюватися за результатами моніторингу, діагностики, аудиту, стрес-тестування та оцінки операційних ризиків. Воно передбачає оновлення цільових параметрів, уточнення критеріїв ризику, корекцію стратегічних і тактичних цілей,

удосконалення політик та процедур управління. Коригування здійснюється як на оперативному рівні, так і в межах стратегічного управління, забезпечуючи гнучкість та стійкість системи ФЕБ у довгостроковому періоді [22].

Узагальнюючи викладене, концепція управління фінансово-економічною безпекою підприємства являє собою комплексний, багаторівневий та адаптивний підхід, орієнтований на забезпечення стабільності, ефективності та здатності підприємства до розвитку в умовах постійних викликів. Її системний характер полягає у взаємозв'язку ідентифікації загроз, стратегічного планування, організації бізнес-процесів, моніторингу та коригування управлінських рішень, що дозволяє формувати ефективну модель управління ризиками та забезпечувати фінансову стійкість підприємства в умовах сучасної економічної турбулентності.

Концепція управління фінансово-економічною безпекою підприємства ґрунтується на системному трактуванні організації як відкритої соціо-економічної системи, що функціонує у постійно змінюваному середовищі та залежить від збалансованості внутрішніх ресурсів, якості управлінських рішень і здатності передбачати ризики. На відміну від операційного рівня забезпечення безпеки, концепція охоплює стратегічні й методологічні основи, визначає концептуальну архітектуру управління, формує засади політики захищеності та окреслює базові положення, на яких вибудовуються механізми реагування на загрози [32].

Зауважимо, що важливою складовою концепції є формування корпоративної політики фінансово-економічної безпеки, яка визначає місію, цінності, стандарти та правила поведінки із ризиками. Політика ФЕБ виступає нормативним ядром системи, закріплює розподіл відповідальності між структурними підрозділами, встановлює вимоги до інформаційного забезпечення, регулює процеси внутрішнього контролю та визначає алгоритм взаємодії при виникненні кризових ситуацій. Корпоративна політика забезпечує єдність інституційних підходів і створює передумови для узгодженості дій усіх учасників процесу управління [4].

З методологічної точки зору концепція управління ФЕБ базується на низці взаємодоповнюючих моделей: процесній, ризик-орієнтованій, ресурсній та інституційно-функціональній. Процесна модель підкреслює безперервність циклу управління – від планування до контролю та коригування. Ризик-орієнтована модель фокусується на оцінюванні й мінімізації ймовірності настання негативних подій. Ресурсна модель акцентує увагу на здатності підприємства акумулювати, розподіляти та відтворювати ресурси для забезпечення стабільності. Інституційно-функціональна модель відображає взаємодію формальних регламентів, структур управління та механізмів прийняття рішень. А сукупність цих моделей формує цілісну методологічну платформу, що забезпечує узгодженість та адаптивність системи ФЕБ [8].

У межах концепції важливого значення набуває формування стратегічної архітектури управління ФЕБ, що передбачає визначення стратегічних орієнтирів, формування портфеля стратегічних ризиків, установлення довгострокових індикаторів стійкості, а також розроблення сценаріїв розвитку підприємства за різних варіантів зовнішніх умов. Стратегічна архітектура забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями та поточними управлінськими рішеннями, що є ключовою вимогою у періоди економічної турбулентності, структурних змін чи воєнних викликів [34].

У структурі концепції важливою є також роль корпоративного управління, яке визначає якість управлінських рішень, рівень прозорості, дотримання стандартів, ефективність контролю та відповідальність управлінського персоналу. Корпоративне управління створює організаційне середовище, в якому реалізуються принципи фінансово-економічної безпеки, а також забезпечує узгодження інтересів власників, менеджерів, працівників та інших стейкхолдерів. Належне корпоративне управління знижує загрози агентських конфліктів, сприяє обґрунтованому прийняттю рішень та підвищує ефективність використання ресурсів [19].

Далі вважаємо за доцільне охарактеризувати механізм управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) підприємства, який є практичним

інструментом реалізації концепції забезпечення стійкості та протидії загрозам. Якщо концепція визначає загальні методологічні орієнтири, то механізм відображає конкретні форми організації управлінських дій, взаємодію підсистем, застосування інструментів, процедур та регламентів, що забезпечують досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей у сфері ФЕБ, забезпечуючи узгодженість функцій планування, контролю, аналізу, моніторингу та реагування, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін середовища й ефективно управляти ризиками [30].

Наголосимо, що механізми управління ФЕБ становлять практичну площину її реалізації, охоплюючи організаційні, економічні, інформаційні, правові та мотиваційні інструменти, за допомогою яких забезпечується стабільність і розвиток підприємства. Організаційні механізми спрямовані на структурування функцій, створення системи контролю, розподіл відповідальності та забезпечення координації. Економічні механізми включають фінансове планування, бюджетування, управління капіталом, формування резервів, оптимізацію витрат та використання страхування. Правові механізми забезпечують відповідність діяльності нормативно-правовим вимогам, регламентують операції та встановлюють стандарти внутрішнього контролю. Інформаційні механізми забезпечують збір, обробку та інтерпретацію інформації, необхідної для прогнозування, аналізу та прийняття рішень. Мотиваційні механізми спрямовані на стимулювання персоналу до дотримання стандартів безпеки, підвищення відповідальності та залучення до процесу управління ризиками [26].

Узагальнену структуру механізму управління фінансово-економічною безпекою наведено на рис. 1.5, який демонструє взаємозв'язок між зовнішніми інститутами та внутрішніми підсистемами підприємства, а також логічну послідовність формування і реалізації управлінських впливів у сфері забезпечення ФЕБ [2].

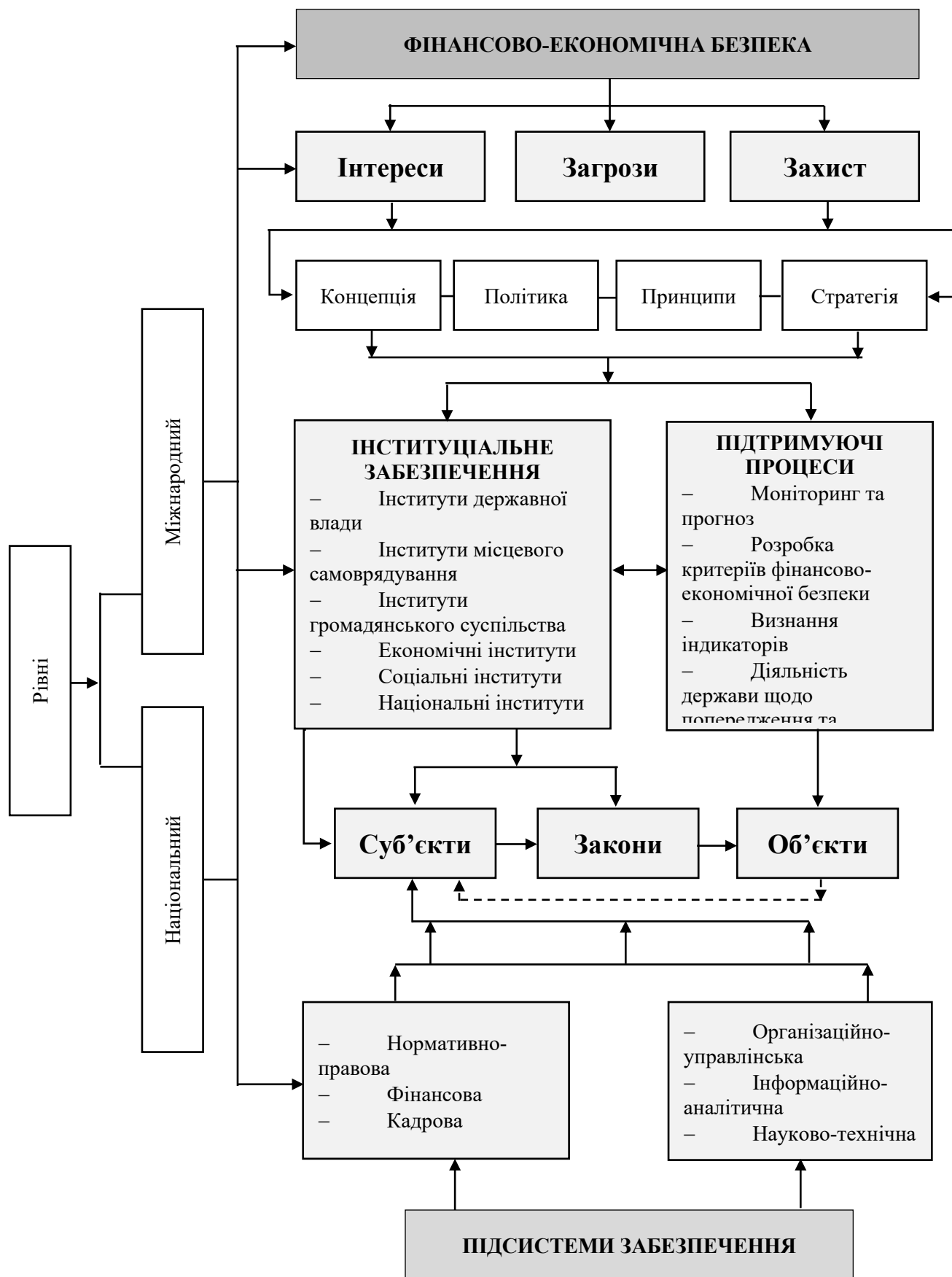


Рисунок 1.5 – Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Джерело: [2]

У центрі механізму знаходиться об'єкт управління – безпосередньо сама фінансово-економічна безпека підприємства, яка визначається загальним рівнем стійкості, платоспроможності, ліквідності, ефективності використання ресурсів та здатності підприємства протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Маємо наголосити, що довкола об'єкта формуються інституційні компоненти механізму – норми, стандарти, політики та методи, які регламентують управлінську діяльність у сфері ФЕБ. Реалізація механізмів управління ФЕБ передбачає не лише застосування інструментів, а й забезпечення їхньої узгодженості та взаємодоповнюваності. Ефективність механізму визначається здатністю підприємства адаптувати його до змін зовнішніх умов, що є визначальною характеристикою сучасної системи управління в умовах високої невизначеності та волатильності ринкового середовища [30].

Зауважимо, що механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства є багаторівневою, динамічною та інтегрованою системою, яка забезпечує реалізацію концепції ФЕБ на практиці. Його ефективність залежить від узгодженості підсистем, якості інформаційної бази, рівня технологічного забезпечення, компетентності персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін середовища. Сучасні виклики, зумовлені економічною нестабільністю, технологічними змінами та воєнними ризиками, потребують постійного вдосконалення механізму ФЕБ, підвищення його гнучкості та забезпечення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА» ТА ДІАГНОСТИКА ЗАГРОЗ ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

#### **2.1. Організаційно-правові засади функціонування ТОВ «ТД «Агроліга»**

Дослідження діяльності будь-якого економічного суб'єкта першочергово вимагає ґрунтовного аналізу його правового статусу, форми власності та місця в системі господарських відносин держави. Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Агроліга» (ТОВ «ТД «Агроліга») є самостійним суб'єктом господарювання, що володіє правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство створене з метою задоволення суспільних потреб у продукції виробничо-технічного призначення для агропромислового комплексу та отримання прибутку в інтересах його учасників. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – була обрана засновниками як найбільш оптимальна модель ведення бізнесу в умовах вітчизняного ринкового середовища, що забезпечує ефективний баланс між простотою управління, чіткістю розмежування майнових прав та механізмом обмеження ризиків. Учасники товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, лише у межах вартості своїх вкладів. Такий підхід створює сприятливі умови для інвестування в капіталомісткі проекти, якими є виробництво сільськогосподарської техніки та створення складської інфраструктури.

Юридична адреса та фактичне місцезнаходження ключових виробничих і адміністративних потужностей компанії зафіксовані у місті Кропивницький Кіровоградської області. Географічна локалізація підприємства є не випадковою, а стратегічно детермінованою. Кропивницький історично, ще з

часів заснування заводу Ельворті, утримує статус центру сільськогосподарського машинобудування України. Розташування ТОВ «ТД «Агроліга» в цьому промисловому кластері надає йому суттєві конкурентні переваги: доступ до кваліфікованого кадрового резерву (інженерів, технологів), наближеність до джерел сировини (металопрокату) та розвинену логістичну мережу. Центральне розташування на мапі України дозволяє оптимізувати ланцюги постачання продукції як у західні, так і у південно-східні регіони, забезпечуючи оперативність, яка є критичною в агробізнесі.

Господарська діяльність підприємства є диверсифікованою. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльності визначено 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами, що зумовлено значною часткою обороту, що припадає на дистрибуцію засобів захисту рослин та мінеральних добрив. Однак, фактична бізнес-модель компанії є значно ширшою та включає виробничий і сервісний компоненти, що відображено в додаткових кодах КВЕД: 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням (реалізація техніки власної ТМ «Planter» та партнерських брендів); 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (насінневий напрям); 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (надання сервісних послуг та модернізація техніки). Така мультифункціональність дозволяє підприємству нівелювати сезонні ризики та пропонувати ринку комплексні рішення.

Основним внутрішнім нормативним документом є Статут ТОВ «ТД «Агроліга». Статут деталізує компетенцію органів управління, порядок прийняття ними рішень (зокрема, кваліфікованою більшістю голосів), процедуру відчуження часток та порядок виходу учасників із товариства. Окрім Статуту, внутрішня нормативна база включає колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про комерційну таємницю, а також інструкції з охорони праці та техніки безпеки, що є критично важливим для виробничого підприємства. Комплексний підхід до

правового забезпечення, що включає ліцензування небезпечних видів діяльності та сертифікацію продукції, формує імідж ТОВ «ТД «Агроліга» як добросовісного та прозорого партнера на ринку B2B.

Аналіз ретроспективи розвитку ТОВ «ТД «Агроліга» дозволяє виділити чіткі еволюційні етапи, які тісно корелюють із макроекономічними зрушеннями в економіці України та трансформацією потреб аграрного сектору. Розуміння цього історичного контексту є ключем до оцінки поточної стійкості бізнесу.

Перший етап (2012–2014 рр.) - торговельна експансія та накопичення капіталу. Зареєстроване у 2012 році, підприємство розпочало свій шлях як класичний дистриб'ютор. У цей період ринок характеризувався високим попитом на якісні ресурси, тому стратегія фокусувалася на формуванні надійного пулу постачальників та клієнтської бази. Основними товарними групами були мінеральні добрива, посівний матеріал та запчастини до вітчизняної техніки. Саме робота із запчастинами стала «лакмусовим папірцем», що виявив глибинні проблеми галузі: критичну зношеність машинно-тракторного парку фермерських господарств. Більшість малих аграріїв використовували техніку радянського виробництва (сівалки СЗ-3.6, культиватори КПС), ресурс якої був вичерпаний, а ринок запчастин був переповнений неякісним фальсифікатом. У відповідь на це, у 2013 році компанія відкрила напрямок сервісного обслуговування та ремонту, що дозволило накопичити унікальну технічну експертизу та сформувати команду інженерів.

Другий етап (2014–2015 рр.) - криза як драйвер інновацій та виробнича трансформація. Цей період став переломним в історії компанії. Політична та економічна криза в Україні, що супроводжувалася різкою девальвацією національної валюти (гривні), докорінно змінила кон'юнктуру ринку сільгосптехніки. Імпортні агрегати (John Deere, Great Plains), які раніше активно купували українські аграрії, раптово стали фінансово недоступними через курсову різницю. Водночас стара радянська техніка вже не могла

забезпечити необхідну якість сівби. Утворився ринковий вакуум у середньому ціновому сегменті («Middle-market»). Менеджмент ТОВ «ТД «Агроліга» прийняв стратегічне рішення заповнити цю нішу, здійснивши перехід від моделі «купи-продай» до моделі «вироби-продай». У 2015 році було офіційно зареєстровано торгову марку «Planter» та розгорнуто власні виробничі потужності. Інженерний підхід базувався не на сліпому копіюванні, а на глибокій модернізації (реінжинірингу). Було суттєво посилено рамні конструкції, впроваджено порошкове фарбування та, що стало революційним для вітчизняного ринку того часу, почалося масове оснащення сівалок варіаторами (безступінчастими коробками передач), що раніше було прерогативою імпоротної техніки.

Третій етап (2016 р. – сьогодні) - масштабування, експорт та кластеризація. Після успішного виходу на ринок зернових сівалок компанія взяла курс на розширення продуктової лінійки. Було освоєно виробництво пневматичних сівалок точного висіву (серія УПС), культиваторів для міжрядного обробітку (КРН) та дискових борін. Важливою віхою став вихід на зовнішні ринки – розпочалися системні поставки техніки до Республіки Молдова, де агрокліматичні умови та технологічні вимоги подібні до українських. Сьогодні ТОВ «ТД «Агроліга» позиціонує себе не просто як завод, а як виробничо-сервісна екосистема, що поєднує інженерію, агрономію та хімічний захист рослин.

Відповідно, стратегічний розвиток ТОВ «ТД «Агроліга» підпорядкований ідеї трансформації від класичного торгового посередника до національної виробничо-сервісної компанії повного циклу. Усвідомлення своєї ролі в ланцюгу створення вартості аграрного сектору знайшло відображення у місії та візії підприємства.

Зокрема, місія підприємства полягає у комплексному забезпеченні агровиробників України та країн-партнерів ефективними технологічними рішеннями для ведення прибуткового сільського господарства, що реалізується через надання аграріям доступу до високопродуктивної техніки,

якісного насіннєвого матеріалу та інноваційних засобів захисту рослин, що в сукупності дозволяє підвищити рентабельність кожного гектара оброблюваної землі.

Стратегічна візія базується на трьох фундаментальних принципах.

1. Імпортозаміщення та технологічний суверенітет: створення конкурентоспроможної української техніки (ТМ «Planter»), яка за своїми техніко-експлуатаційними характеристиками не поступається визнаним європейським аналогам (таким як John Deere, Kuhn, Horsch), але є адаптованою до економічних реалій вітчизняного ринку, а її метою виступає зробити високі технології точного висіву доступними для малого та середнього фермера.

2. Інноваційна адаптивність: постійна модернізація лінійки агрегатів (зернових сівалок СЗ, просапних УПС) з урахуванням глобальних кліматичних змін (підвищення посушливості) та переходу аграріїв на ресурсозберігаючі технології (No-Till, Mini-Till, Strip-Till).

3. Клієнтоорієнтованість («One Stop Shop»): реалізація концепції «єдиного вікна», де сільгоспвиробник може закрити весь спектр потреб в одному місці: від придбання техніки та запчастин до отримання агрономічного супроводу щодо вибору гібридів та системи захисту посівів.

Маємо зауважити, що фундаментом ділової репутації ТОВ «ТД «Агроліга» є декларовані та фактичні корпоративні цінності:

- чесність, абсолютна прозорість у відносинах з партнерами, відповідність продукції заявленим характеристикам, виконання гарантійних зобов'язань;

- повага до важкої праці аграріїв, що відображається у надійності техніки (мінімізація простоїв у сезон), та повага до землі, що реалізується через впровадження екологічно безпечних технологій точного землеробства;

- якість і безкомпромісний її контроль на всіх етапах виробництва – від вхідного контролю металу до фінальних випробувань, а також співпраця лише

з сертифікованими світовими виробниками агрохімії (BASF, Bayer, Syngenta) для запобігання поширенню фальсифікату.

Довгострокова стратегія передбачає збільшення частки ринку в сегменті посівної техніки, розширення географії експорту та зміцнення позицій надійного партнера, що забезпечує фінансову стійкість підприємства незалежно від сезонних коливань попиту.

Аналіз системи управління ТОВ «ТД «Агроліга» свідчить про застосування класичної лінійно-функціональної моделі з чітко вираженою ієрархією. Така архітектоніка бізнесу забезпечує суворий розподіл зон відповідальності, централізацію стратегічного контролю та професійну спеціалізацію структурних підрозділів. Вертикаль влади на підприємстві побудована за принципом прямого підпорядкування, що гарантує оперативність проходження управлінських команд та персоніфікацію відповідальності за результати роботи.

На вершині управлінської піраміди знаходяться Загальні збори засновників. До їх виключної компетенції належить формування довгострокової візії розвитку бізнесу, затвердження фінансових результатів та прийняття рішень щодо розподілу чистого прибутку. Засновники також здійснюють кадрові призначення вищого керівництва. Важливим елементом корпоративного управління є Ревізійна комісія, яка підзвітна безпосередньо Загальним зборам. Її функціонал полягає у нагляді за фінансовою прозорістю, дотриманні законодавчих норм та ефективністю використання активів, що створює систему стримувань і противаг усередині компанії.

Ключовою фігурою в оперативному менеджменті є Директор, який виступає єдиним виконавчим органом. Він трансформує стратегічні цілі засновників у тактичні завдання, координує взаємодію всіх служб та представляє інтереси ТОВ «ТД «Агроліга» у зовнішньому середовищі (перед держорганами, партнерами, контрагентами). У прямому підпорядкуванні директора знаходяться керівники функціональних підрозділів, що формують організаційний каркас підприємства.

Система департаментів та служб згрупована за напрямками діяльності:

- блок виробництва та інжинірингу очолюється Начальником з виробництва, який несе відповідальність за весь технологічний цикл. Йому підпорядковані виробничий цех, що безпосередньо займається випуском продукції (техніки ТМ «Planter» та запчастин) згідно із затвердженими планами та інженерний відділ, який відповідає за технічний супровід, розробку та впровадження інновацій, модернізацію виробничих потужностей та контроль дотримання технологічних стандартів.

Відділ збуту курується Начальником відділу збуту. Підрозділ займається плануванням продажів, розширенням клієнтської бази, договірною роботою та моніторингом виконання зобов'язань перед замовниками.

Відділ постачання забезпечує підприємство сировиною (метал, комплектуючі) та товарами для перепродажу (ЗЗР, насіння). Специфікою структури є інтеграція у цей блок відділу маркетингу, оскільки маркетологи працюють у тісній зв'язці із закупівельниками для аналізу кон'юнктури ринку, формування актуального асортименту та розробки стратегій просування, що дозволяє оптимізувати складські запаси під реальний попит.

Бухгалтерія під керівництвом Головного бухгалтера забезпечує податковий та управлінський облік, контроль грошових потоків та формування фінансової звітності. Складське господарство очолюється Начальником складу. Служба відповідає за логістику матеріальних цінностей, облік руху готової продукції та збереження товарно-матеріальних запасів. Реалізацію кадрової політики здійснює Менеджер з персоналу. До його обов'язків входить рекрутинг, адаптація та мотивація співробітників, а також контроль за охороною праці та дотриманням трудового законодавства.

Організаційна структура ТОВ «ТД «Агроліга» характеризується збалансованістю між централізацією влади та функціональною децентралізацією. Розподіл повноважень дозволяє уникати дублювання функцій, а наявність чіткої вертикалі підпорядкування сприяє швидкому обміну інформацією між керівництвом та виконавцями. Така модель є

адаптивною та дозволяє підприємству ефективно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стабільність виробничо-господарської діяльності.

## **2.2. Аналіз асортименту та конкурентної позиції ТОВ «ТД «Агроліга»**

Ефективність функціонування ТОВ «ТД «Агроліга» безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до умов висококонкурентного ринкового середовища та утримувати стабільні позиції у цільових сегментах. Ринкова стратегія підприємства спрямована на максимальне охоплення аграрного сектору України з поступовою експансією на зовнішні ринки.

Цільовою аудиторією та основним споживачем продукції компанії (техніка ТМ «Planter», агрохімія, насіння) є малі та середні фермерські господарства із земельним банком від 50 до 3000 гектарів, що є найбільш масовим та динамічним, проте водночас і найбільш чутливим до співвідношення «ціна-якість». Географічна структура збуту охоплює всі агрокліматичні зони України, проте найвища концентрація клієнтів спостерігається у Центральному (Кіровоградська, Черкаська, Полтавська області) та Південному регіонах, що зумовлено високою насиченістю цих областей виробниками зернових та технічних культур (соняшник, кукурудза), які є безпосереднім об'єктом застосування сівалок серій СЗ та УПС. Окрім внутрішнього ринку, підприємство активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, здійснюючи експорт техніки, зокрема до Республіки Молдова, де продукція «Агроліги» цінується за простоту в обслуговуванні та ремонтопридатність.

Діяльність підприємства відбувається в умовах жорсткої конкуренції, яку можна структурувати за двома напрямками. У сегменті сільськогосподарського машинобудування прямими конкурентами виступають вітчизняні виробники, насамперед АТ «Ельворті» (м. Кропивницький), «Велес-Агро» (м. Одеса) та «Лозівські машини». У преміум-

сегменті тиск створюють світові бренди (John Deere, Väderstad), а в бюджетному – постачальники вживаної імпоротної техніки. У сегменті дистрибуції засобів захисту рослин конкуренція ще вища, де домінують національні дистриб'ютори («Ерідон», «Спектр-Агро»).

Попри насиченість ринку, ТОВ «ТД «Агроліга» забезпечує стійкість своїх ринкових позицій завдяки формуванню унікального набору конкурентних переваг. Серед них варто виділити власне виробництво повного циклу, оскільки на відміну від торгових посередників, компанія контролює якість продукції на всіх етапах – від розкрою металу до фінального складання, що дозволяє гарантувати надійність техніки, оперативно вносити конструктивні зміни за відгуками клієнтів та утримувати ціну в доступному гривневому діапазоні, що є критичним фактором імпортозаміщення.

Варто зауважити на про комплексний підхід - унікальна бізнес-модель, що поєднує машинобудування та дистрибуцію ресурсів. Клієнт отримує можливість придбати сівалку та одночасно отримати спеціальні умови на закупівлю посівного матеріалу чи ЗЗР, що створює синергетичний ефект, економлячи час та обігові кошти аграрія, і перетворює компанію на єдиного постачальника технологічних рішень. Наявність власного складу запчастин у центрі України (м. Кропивницький) та розвинена логістична мережа дозволяють доставити будь-яку деталь протягом 24 годин, що, разом із цілодобовою роботою мобільних сервісних бригад у сезон, мінімізує ризики простою техніки під час посівної кампанії, що є вагомим аргументом на користь вибору саме вітчизняного виробника порівняно з імпортерами, які залежать від тривалих поставок з-за кордону.

Маємо зауважити, що підприємство займає вільну нішу капітального ремонту та модернізації старої техніки замовника, що дозволяє залучати сегмент клієнтів з обмеженими фінансовими ресурсами, пропонуючи їм бюджетну альтернативу купівлі нових агрегатів без втрати якості виконання технологічних операцій.

Ефективність функціонування виробничо-торговельного підприємства ТОВ «ТД «Агроліга» базується на потужній матеріально-технічній базі, яка є фундаментом для створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності продукції. Виробничі потужності підприємства сконцентровані у місті Кропивницький, що історично є центром аграрного машинобудування України. Локалізація виробництва у промисловій зоні міста дозволяє ефективно використовувати наявну інфраструктуру (енергопостачання, під'їзні шляхи) та кадровий потенціал регіону.

Виробничий комплекс ТОВ «ТД «Агроліга» організовано за принципом повного технологічного циклу, що мінімізує залежність від зовнішніх підрядників і дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах перетворення сировини у готовий виріб. Технологічний процес виготовлення сільськогосподарської техніки під торговою маркою «Planter» структуровано за цеховим принципом і включає наступні ключові етапи.

1. Заготівельне виробництво - початкова ланка виробничого ланцюга, де відбувається розкрій листового металу та трубного прокату. Дільниця оснащена сучасними установками плазмової різки з числовим програмним управлінням (ЧПУ). Використання технології ЧПУ дозволяє здійснювати фігурний розкрій металу будь-якої складності з точністю до 0,1 мм, що критично важливо для забезпечення геометрії майбутніх деталей та їх повної взаємозамінності, що є вимогою сучасних стандартів машинобудування. Також дільниця укомплектована гільйотинними ножицями для рубки металу та стрічкопилковими верстатами для порізки профільного прокату, що використовується для виготовлення рамних конструкцій.

2. Механічна обробка - для зменшення собівартості продукції та підвищення її надійності, підприємство самостійно виготовляє широкий спектр деталей обертання (вали, осі, втулки, шківни). Цех механічної обробки укомплектований парком універсального металорізального обладнання, що включає токарну, фрезерну, свердлильну та шліфувальну групи верстатів. Наявність власної механічної дільниці дозволяє оперативно реагувати на

потреби складального цеху та виготовляти нестандартні деталі під час проведення ремонтних робіт або модернізації техніки (retrofitting).

3. Зварювальне виробництво. Якість зварних з'єднань визначає довговічність сільськогосподарської техніки, яка працює в умовах значних динамічних та вібраційних навантажень. У зварювальному цеху ТОВ «ТД «Агроліга» застосовується технологія напівавтоматичного зварювання в середовищі захисних газів (суміш аргону та вуглекислоти). Це забезпечує високу міцність зварного шва, його пластичність та відсутність шлакових включень. Для забезпечення геометричної точності великогабаритних вузлів (рам сівалок, секцій культиваторів) використовуються спеціалізовані стапелі та кондуктори. Вони фіксують деталі у заданому положенні перед зварюванням, що виключає можливість температурних деформацій («поводок») конструкції.

4. Дільниця порошкового фарбування. Однією з головних конкурентних переваг техніки «Planter» є висока корозійна стійкість, що досягається завдяки сучасній лінії полімерного фарбування.

5. Складальний цех та контроль якості. Фінальний етап виробництва, де відбувається вузлова та загальна зборка агрегатів, де монтуються гідравлічні системи, встановлюються робочі органи, висівні апарати та системи електронного контролю. Кожна одиниця техніки проходить приймання Відділом технічного контролю (ВТК), що включає перевірку герметичності гідравліки, налаштування механізмів дозування та візуальний огляд якості лакофарбового покриття.

Окрім виробничих потужностей, важливою складовою матеріально-технічної бази є складська та транспортна логістика. ТОВ «ТД «Агроліга» оперує складськими комплексами, сертифікованими для зберігання специфічної продукції. Склади для засобів захисту рослин (ЗЗР) відповідають жорстким санітарним та екологічним нормам: обладнані припливно-втяжною вентиляцією, системами пожежогасіння, мають водонепроникну підлогу та систему збору проливів. Склади для посівного матеріалу оснащені

системами клімат-контролю для підтримки оптимальної температури та вологості, що гарантує збереження енергії проростання насіння.

Товарна політика ТОВ «ТД «Агроліга» сформована на основі глибокого аналізу потреб вітчизняного аграрного сектору та спрямована на забезпечення комплексних технологічних рішень. Асортиментний портфель підприємства є диверсифікованим і складається з двох стратегічних блоків: продукції власного виробництва та товарів дистриб'юторської групи.

Виробнича програма компанії сфокусована на випуску посівної та ґрунтообробної техніки, адаптованої до ґрунтово-кліматичних умов України. Лінійка техніки «Planter» позиціонується в середньому ціновому сегменті, пропонуючи модернізовані аналоги перевірених часом конструкцій. До них входять зернові сівалки (серія СЗ Planter), просапні сівалки точного висіву (серія УПС Planter), ґрунтообробна техніка (культиватори для міжрядного обробітку посівів (КРН-5.6), культиватори суцільного обробітку (КПС) та дискові борони).

Унікальним продуктом в портфелі компанії є послуга капітального відновлення старої техніки замовника, що є втіленням принципів циркулярної економіки: замість утилізації старого агрегату, він проходить повний цикл реновації (піскоструминна обробка, заміна зношених вузлів на нові, фарбування), дозволяючи клієнтам отримати функціональну техніку з гарантією за 50-60% вартості нової машини.

Торговельна діяльність ТОВ «ТД «Агроліга» спрямована на забезпечення клієнтів витратними матеріалами для агровиробництва. Компанія є офіційним партнером провідних світових виробників:

- засоби захисту рослин (ЗЗР): портфель включає продукцію концернів BASF, Bayer, Syngenta, Adama, Corteva. Асортимент охоплює всі групи пестицидів: гербіциди (ґрунтові та страхові), фунгіциди, інсектициди, протруйники та десиканти. Співпраця з офіційними виробниками гарантує оригінальність продукції та захист від фальсифікату;

- посівний матеріал - високопродуктивні гібриди соняшнику та кукурудзи селекції Limagrain, Euralis, Mas Seeds, Syngenta. Фахівці компанії надають консультації щодо підбору гібридів залежно від кліматичної зони та технології вирощування (Clearfield, Express);

Комерційна діяльність ТОВ «ТД «Агроліга» характеризується високим рівнем адаптивності до ринкових умов та чітко вибудованою системою збуту. Аналіз економічної моделі підприємства свідчить про його орієнтацію на максимізацію охоплення цільового ринку через диверсифікацію каналів продажів та гнучку цінову політику.

Маркетингова стратегія та цільова аудиторія. Основним цільовим сегментом підприємства є малі та середні фермерські господарства із земельним банком від 50 до 3 000 гектарів, оскільки великі агрохолдинги переважно орієнтуються на високопродуктивну широкозахватну імпорتنу техніку преміум-класу (John Deere, Horsch), тоді як сегмент малих та середніх фермерів потребує надійних, простих в обслуговуванні та доступних за ціною рішень, які пропонує бренд «Planter». Географія маркетингової активності охоплює всю територію України, з особливим фокусом на «зерновий пояс» (Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Вінницька області) та Південний регіон (Одеська, Миколаївська області). Активна експансія здійснюється також на ринки Західної України через регіональні представництва.

Серед інструментів просування варто виділити виставкову діяльність. ТОВ «ТД «Агроліга» є постійним учасником найбільшої в Україні агропромислової виставки AgroExpo (м. Кропивницький), а також галузевих заходів «Зернові технології» (м. Київ). Участь у виставках дозволяє демонструвати техніку в дії, проводити прямі переговори з потенційними клієнтами та аналізувати пропозиції конкурентів. Також, компанія активно розвиває присутність в інтернеті через власний корпоративний сайт (agro-liga.com), який виконує функцію електронного каталогу та інтернет-магазину. Використовуються інструменти SEO-просування, контекстної реклами та таргетингу в соціальних мережах (Facebook, Instagram) для генерації вхідного

потоків лідів. Проведення демонстраційних показів роботи техніки безпосередньо в полях партнерських господарств є одним із найефективніших методів переконання клієнтів у якості продукції.

Система збуту ТОВ «ТД «Агроліга» є багатоканальною і включає як прямі продажі, експорт до Республіки Молдова, а також залучення посередників - співпраця з регіональними торговими майданчиками та дилерами сільгосптехніки, що дозволяє розширити географічну присутність без значних капіталовкладень у власні філії.

Цінова стратегія підприємства базується на методі «витрати плюс» з урахуванням ринкового позиціонування. Техніка «Planter» позиціонується як «золота середина»: значно якісніша за гаражні кооперативи та стару радянську техніку, але на 30-50% дешевша за імпортні аналоги. Важливим інструментом стимулювання збуту є участь у державних програмах компенсації вартості вітчизняної техніки (повернення аграрію 25% вартості), що робить продукцію «Агроліги» ще більш привабливою.

Маємо зауважити, що діяльність ТОВ «ТД «Агроліга» відбувається в умовах динамічного та висококонкурентного зовнішнього середовища, яке формується під впливом макроекономічних, політичних та галузевих факторів. Для об'єктивної оцінки стратегічного положення підприємства доцільно провести аналіз конкурентного оточення та SWOT-аналіз. Так, ринок сільськогосподарського машинобудування та дистрибуції ЗЗР в Україні характеризується високим рівнем насиченості. Конкурентів компанії можна класифікувати на три групи.

Прямі конкуренти, тобто вітчизняні виробники – серед найпотужніших варто виокремити АТ «Ельворті», що також розташоване у Кропивницькому і є історичним лідером галузі з величезними виробничими потужностями та впізнаваним брендом («Червона Зірка»). Інші важливі гравці, наприклад, ТОВ «Велес-Агро» (м. Одеса), «Лозівські машини», «Деметра», випускають схожу номенклатуру продукції (зернові та просапні сівалки, ґрунтообробка). Конкурентна боротьба ведеться у площині ціни, умов оплати (кредитування,

лізинг) та швидкості сервісного обслуговування. ТОВ «ТД «Агроліга» виграє у великих заводів завдяки більшій гнучкості, індивідуальному підходу до замовлень та оперативності прийняття рішень.

У цьому сегменті непрямих конкурентів представлені світові бренди (John Deere, Kuhn, Kinze, Väderstad, Great Plains). Хоча їхня техніка технологічно досконаліша, вона належить до преміум-сегменту і часто недоступна для цільової аудиторії ТОВ «ТД «Агроліга» через високу вартість (як придбання, так і обслуговування). Однак, наголосимо, що серйозну загрозу становлять постачальники вживаної імпоротної техніки з США та Європи, яка за ціною може конкурувати з новою вітчизняною.

Варто охарактеризувати і конкурентів у сегменті дистрибуції, оскільки ринок агрохімії та насіння контролюється великими національними дистриб'юторами («Ерідон», «Бізон-Тех», «Спектр-Агро»). Конкурувати з ними за ціною складно через їхні величезні обсяги закупівель, тому ТОВ «ТД «Агроліга» обрало нішеву стратегію, пропонуючи ЗЗР не як окремий товар, а як частину технологічного пакету разом із технікою.

Тож, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища свідчить про те, що ТОВ «ТД «Агроліга» займає стійку ринкову нішу. Головним вектором розвитку є поглиблення виробничої локалізації для зниження валютних ризиків, активна маркетингова підтримка власного бренду та подальший розвиток комплексної сервісної пропозиції, що є ключовим фактором утримання клієнтів у довгостроковій перспективі. Підприємство має достатній потенціал для трансформації загроз у можливості, використовуючи свою головну перевагу – гнучкість та близькість до споживача. Однак, доцільним є провести аналіз фінансового становища компанії для формування уявлення щодо загроз економічній діяльності і вироблення комплексу дії щодо удосконалення механізму її забезпечення в короткотривалій та довгостроковій перспективі.

### 2.3. Характеристика та оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання його результативності, стійкості та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Дослідження динаміки доходів, витрат, рентабельності, ліквідності, платоспроможності та структури капіталу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану, визначити тенденції розвитку й сформулювати обґрунтовані висновки щодо рівня фінансово-економічної безпеки і виступає необхідною передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства та забезпечення його стратегічної стійкості. Проведемо аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ТД «Агроліга»

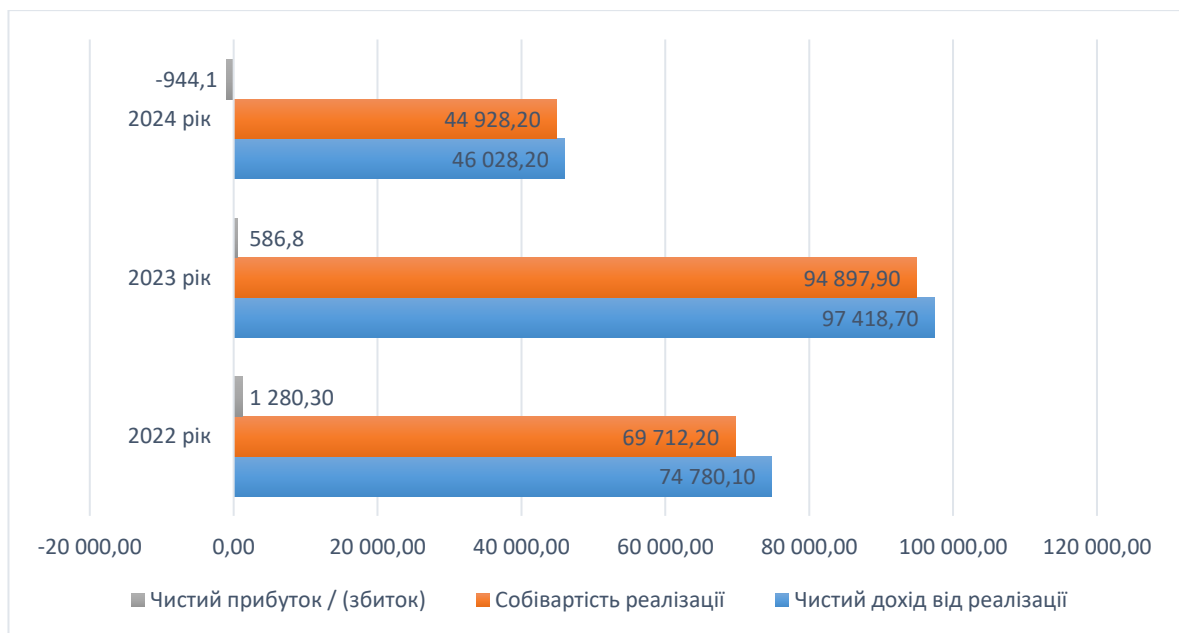


Рисунок 2.1 – Аналіз показників діяльності ТОВ «ТД «Агроліга», тис. грн

Джерело: складено за даними додатків А-В

Аналіз показників діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. свідчить про значні коливання основних фінансових параметрів, що суттєво впливають на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства. Динаміка

чистого доходу демонструє нерівномірний розвиток: у 2023 р. підприємство забезпечило зростання виручки на 22,6 тис. грн порівняно з попереднім роком (понад 30%), що може свідчити про активізацію збутової діяльності, розширення ринкової присутності або збільшення обсягів товарообігу. Однак це зростання мало короткостроковий характер, оскільки у 2024 р. чистий дохід скоротився більш ніж удвічі – на 51,4 тис. грн, що становить понад 52 % від рівня попереднього року. Така різка зміна тренду свідчить про вразливість підприємства до кон'юнктурних коливань ринку, залежність від зовнішніх факторів та недостатню диверсифікацію джерел доходу. З позиції забезпечення фінансово-економічної безпеки це означає зниження здатності підприємства формувати стабільний грошовий потік, що створює ризики для виконання фінансових зобов'язань та підтримання операційної стійкості.

Певною мірою аналогічну динаміку демонструє і показник собівартості реалізації, хоча темпи його змін виявилися ще більш критичними для результативності діяльності. У 2023 р. витрати зросли на 25,2 тис. грн, тобто на 36 %, що перевищує темп зростання доходу, тобто розширення операцій супроводжувалося подорожчанням ресурсної бази, підвищенням закупівельних та логістичних витрат або посиленням цінової конкуренції, коли підприємство було змушене працювати з нижчою торговельною націнкою. Відповідно, маржинальність бізнесу зменшилася, що звузило буфер безпеки між доходами та витратами. У 2024 р. собівартість знизилася практично синхронно зі зменшенням доходу, однак за весь період падіння витрат (-24,8 тис. грн) виявилось менш глибоким, ніж падіння доходу, що говорить про низьку гнучкість витратної структури та недостатню адаптивність до погіршення ринкових умов: витрати реагували на спад обсягів діяльності повільніше, ніж це було необхідно для збереження позитивного фінансового результату.

Найбільш показовим у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки є аналіз чистого прибутку, який за три роки погіршився на 2,22 тис. грн. Якщо у 2022 р. підприємство демонструвало хоч і невисоку, проте

позитивну рентабельність (прибуток 1,28 тис. грн), то у 2023 р. цей показник скоротився більш ніж удвічі, а у 2024 р. підприємство отримало збиток у розмірі -0,94 тис. грн. Така динаміка не лише підкреслює зниження ефективності операційної діяльності, а й сигналізує про системні ризики: втрачається здатність генерувати власний капітал, зменшується обсяг резервів, погіршуються можливості самофінансування та інвестиційного розвитку. Особливо тривожним є те, що перехід до збитковості відбувся на тлі одночасного зростання волатильності доходів і витрат, що вказує на відсутність належних механізмів управління ризиками та контролю витрат.

З позицій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства така ситуація характеризується зменшенням стратегічної та операційної стійкості. Підприємство стає дедалі більш залежним від зовнішніх ринкових умов та від дій ключових контрагентів, а внутрішні механізми стабілізації (контролінг витрат, диверсифікація продукції та клієнтської бази, управління оборотним капіталом) потребують суттєвого посилення. Висока частка собівартості в доходах, низька рентабельність та зростання ризику касових розривів формують критичні загрози ФЕБ, які можуть проявитися у втраті ліквідності, зменшенні кредитоспроможності, підвищенні боргового навантаження та посиленні залежності від зовнішнього фінансування.

Наголосимо, що підприємство переходить від режиму низькорентабельної, але стабільної діяльності до моделі, що характеризується високою чутливістю до ризиків, зменшенням можливостей розвитку та загостренням загроз фінансово-економічній безпеці. У таких умовах першочерговими завданнями системи управління ФЕБ мають стати оптимізація витрат, підвищення маржинальності, формування та моніторинг ключових індикаторів ризику, розвиток інструментів стратегічного планування та диверсифікації діяльності, а також створення внутрішніх фінансових резервів, що дозволять знизити вразливість підприємства до ринкових шоків. Проведемо аналіз решти показників фінансово-економічної діяльності.

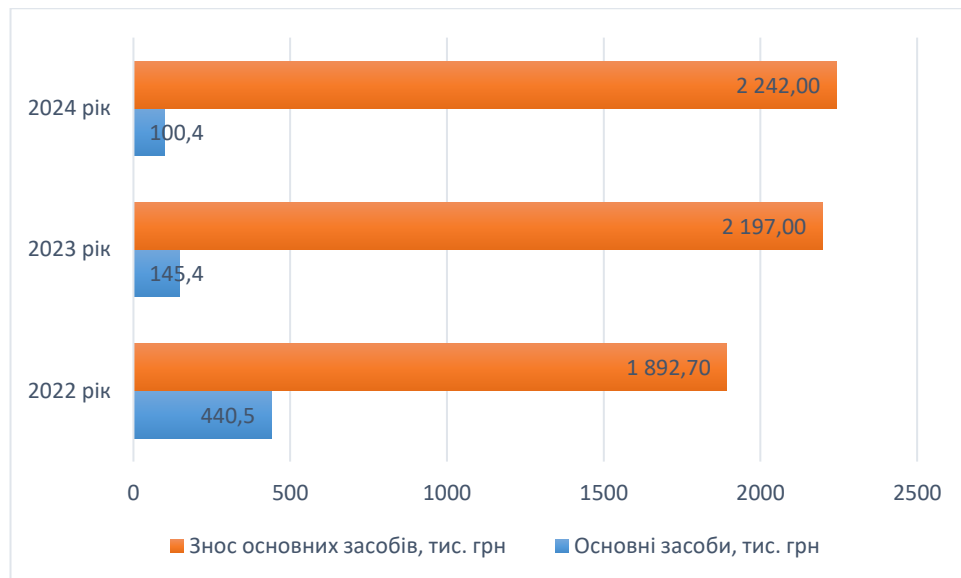


Рисунок 2.2 – Аналіз основних засобів ТОВ «ТД «Агроліга», тис. грн

*Джерело: складено за даними додатків А-В*

Динаміка основних засобів підприємства протягом 2022–2024 рр. свідчить про критичне погіршення його виробничого потенціалу, що є ключовим індикатором загроз економічній безпеці. Зменшення вартості основних засобів на майже 80 % свідчить про відсутність інвестицій у модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази, що призводить до технологічного старіння та втрати конкурентних переваг. Паралельно спостерігається зростання суми зносу, що означає накопичення амортизаційного навантаження без компенсуючих інвестиційних заходів. У результаті коефіцієнт зносу досягає надкритичних значень, які у багато разів перевищують нормативно допустимі межі, що свідчить про фактичну непридатність значної частини активів до ефективного використання.

Подібна ситуація становить пряму загрозу економічній безпеці підприємства, оскільки деградація основних фондів обмежує його здатність підтримувати необхідний обсяг операційної діяльності, забезпечувати якість продукції та надавати послуги на конкурентному рівні. Втрата технічної спроможності підсилює залежність від зовнішніх контрагентів, зменшує потенціал для розширення ринків збуту та ускладнює формування довгострокової стратегічної стійкості. Крім того, висока зношеність активів

погіршує фінансові показники підприємства: збільшується потреба у витратах на ремонт, зростають операційні ризики, підвищується ймовірність незапланованих простоїв, що негативно впливає на грошові потоки та рентабельність. З позицій управління фінансово-економічною безпекою підприємства така динаміка вимагає невідкладного формування інвестиційної та амортизаційної політики, спрямованої на оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію структури основних засобів і зниження технологічних ризиків. Водночас необхідним є введення системи моніторингу технічного стану активів та стратегічне планування модернізаційних заходів, що дозволило б відновити виробничий потенціал і забезпечити довгострокову стійкість підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Проведемо і аналіз показників ліквідності компанії (див. рис. 2.3.).

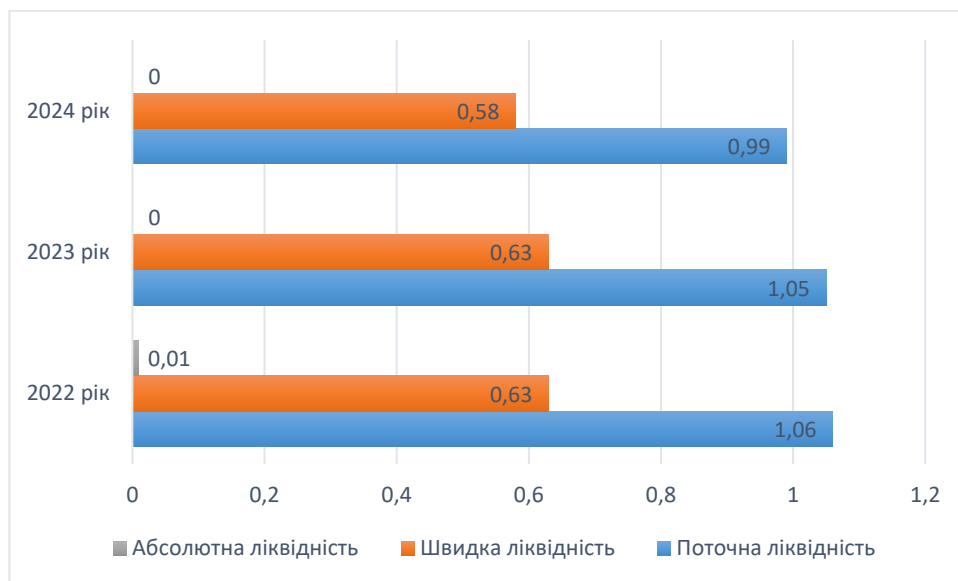


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТД «Агроліга»

Джерело: складено за даними додатків А-В

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. свідчить про послідовне погіршення платоспроможності підприємства та зростання ризиків для його фінансово-економічної безпеки. Показник поточної ліквідності протягом трьох років знижується з 1,06 у 2022 р. до 1,05 у 2023 р. та до 0,99 у 2024 р., переходячи від гранично допустимого рівня до

значення, яке вже не забезпечує повного покриття поточних зобов'язань оборотними активами, що свідчить про поступове вичерпання внутрішніх ресурсів для фінансування короткострокових потреб та формує ризики касових розривів і порушення розрахункової дисципліни. Тенденція погіршення проявляється й у зміні коефіцієнта швидкої ліквідності: стабільність на рівні 0,63 у 2022–2023 рр. змінюється зниженням до 0,58 у 2024 р., що засвідчує зменшення частки високоліквідних активів у структурі оборотних коштів та зростання залежності від реалізації запасів і зовнішніх джерел фінансування. Приходимо до висновку, що ТОВ «ТД «Агроліга» має обмежені можливості для оперативного погашення боргів без використання малоліквідних активів.

Найбільш критичною є динаміка абсолютної ліквідності: її значення становить 0,01 у 2022 р. та знижується до нуля в 2023–2024 рр., що означає практичну відсутність грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для негайного покриття навіть незначної частини короткострокових зобов'язань, що є маркером високої фінансової напруги та свідчить про повну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів і термінів надходження грошових потоків від операційної діяльності. У сукупності зазначені тенденції відображають звуження фінансової гнучкості та підвищення вразливості підприємства до внутрішніх та зовнішніх шоків. Низькі показники ліквідності у поєднанні з високим рівнем заборгованості поглиблюють загрози фінансово-економічній безпеці, збільшуючи ймовірність втрати кредитоспроможності, переривання операційного циклу та виникнення дефолтних ризиків.

Відповідно, обов'язковим є аналіз фінансової стійкості компанії (див. рис. 2.4.), динаміка яких за 2022–2024 рр. свідчить про загострення загроз для фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки структура джерел фінансування протягом трьох років характеризується критичною диспропорцією між власним та залученим капіталом. Домінування позикових коштів у структурі фінансування (у межах 80–86 %) вказує на підвищену залежність підприємства від кредиторів, а також обмежує його стратегічну

автономію. Зовнішні фактори – зміна кредитних ставок, умови пролонгації зобов'язань, коливання ліквідності на ринку – можуть суттєво впливати на можливість підприємства підтримувати операційну діяльність.

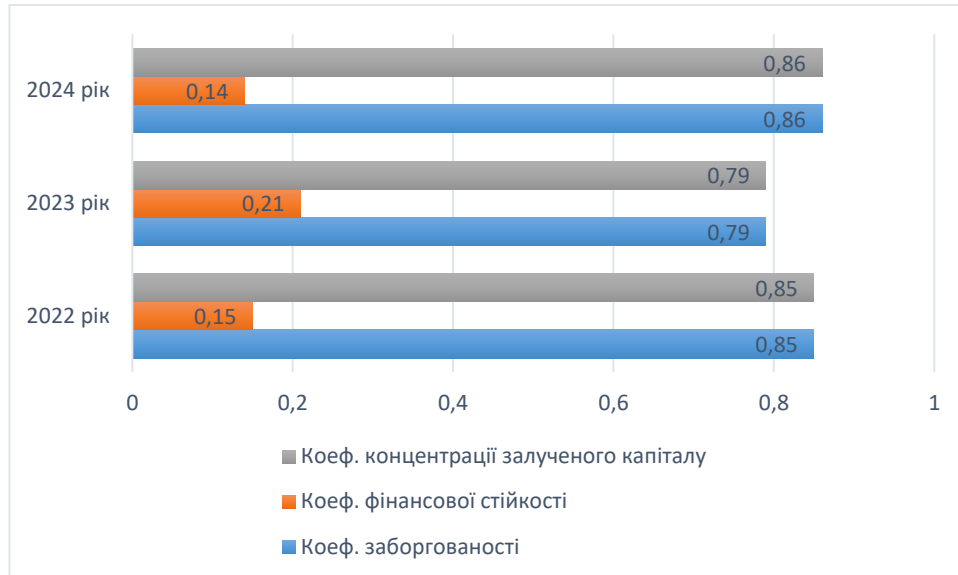


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ТД «Агроліга»

Джерело: складено за даними додатків А-В

Особливо загрозливим в цьому ключі є зниження коефіцієнта фінансової стійкості до 0,14 у 2024 р., що відображає істотне скорочення власного капіталу та фактичну втрату внутрішнього фінансового потенціалу. В такому стані підприємство не здатне акумулювати власні ресурси для інвестицій, оновлення основних засобів або покриття ризиків, що робить його вразливим до будь-яких операційних чи макроекономічних шоків.

Погіршення коефіцієнтів заборгованості та концентрації залученого капіталу в 2024 р. на тлі незначного покращення у 2023 р. підтверджує тенденцію до нестабільності фінансової рівноваги, що характерно для підприємств, які працюють у режимі високої кредитної залежності та нестійких грошових потоків. Зростання частки боргового капіталу свідчить не лише про структурну розбалансованість, а й про погіршення спроможності генерувати достатній обсяг прибутку для обслуговування боргових

зобов'язань. У сукупності ці фактори дозволяють дійти висновку, що фінансово-економічна безпека підприємства перебуває на ризиковому рівні, а відновлення стійкості потребує системних заходів, зокрема: збільшення частки власного капіталу за рахунок прибутковості та акумуляції внутрішніх резервів; оптимізації боргового навантаження; підвищення операційної ефективності для покращення ліквідності; диверсифікації джерел фінансування; впровадження контролінгу та системи управління ризиками.

Обрахуємо і показники рентабельності ТОВ «ТД «Агроліга» (див. рис. 2.5.)

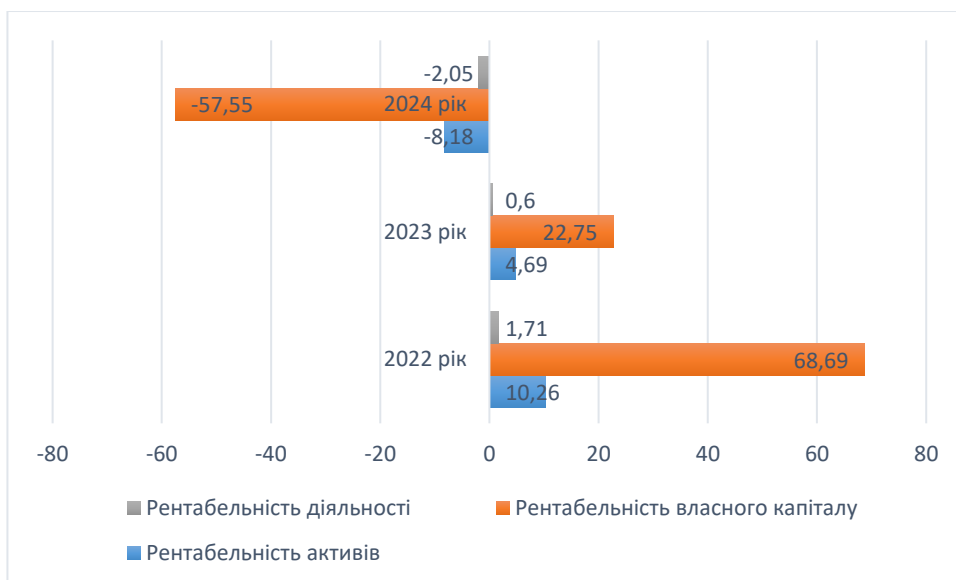


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ТД «Агроліга»

Джерело: складено за даними додатків А-В

Динаміка рентабельності підприємства у 2022–2024 рр. свідчить про системне погіршення фінансових результатів і зростання ризиків для економічної безпеки. Усі ключові показники рентабельності демонструють перехід від позитивних значень у 2022 р. до різкого падіння в 2023 р. та збитковості у 2024 р., що підтверджує вичерпання внутрішніх резервів, низьку ефективність використання активів та капіталу, а також неспроможність операційної діяльності генерувати прибуток. Особливо загрозливим є негативне значення рентабельності власного капіталу, яке відображає зменшення власного капіталу через збитки і ставить під сумнів довгострокову

фінансову стійкість підприємства. Негативна операційна рентабельність у 2024 р. означає, що збитки формуються не за рахунок разових витрат, а закладені у самій операційній моделі, що є прямою загрозою безперервності діяльності. Відповідно, ТОВ «ТД «Агроліга» входить у період високої фінансової вразливості, коли традиційні механізми самофінансування вже не забезпечують потреби розвитку, а залежність від зовнішніх джерел зростає. У цих умовах забезпечення фінансово-економічної безпеки потребує перегляду операційної стратегії, оптимізації витрат, підвищення маржинальності, реструктуризації боргового навантаження та впровадження системи контролінгу для своєчасного реагування на фінансові ризики.

Комплексний аналіз фінансових показників ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. засвідчує сформування стійкої негативної тенденції, яка суттєво знижує рівень фінансово-економічної безпеки підприємства та ставить під загрозу його подальшу стабільну діяльність. Упродовж трирічного періоду підприємство демонструє різноспрямовану, але здебільшого несприятливу динаміку ключових індикаторів результативності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

У цілому, фінансова діяльність підприємства характеризується сукупністю структурних дисбалансів: висока боргове навантаження, низька ліквідність, скорочення власного капіталу, зростання збитковості, технічне зношення засобів виробництва. Усі ці чинники формують високий рівень фінансово-економічної вразливості підприємства, знижують його конкурентоспроможність і підвищують ймовірність настання кризових ситуацій.

Отже, для забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТД «Агроліга» необхідним є комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію боргової політики, підвищення ліквідності та рентабельності, зниження залежності від зовнішнього фінансування, модернізацію активів та запровадження ефективної системи контролінгу й управління ризиками. Лише за умови системного перегляду фінансової моделі та операційної стратегії

підприємство зможе відновити стійкість, підвищити ефективність та забезпечити довгострокову економічну безпеку.

Відповідно, доречним є проведення формування SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» для розуміння можливостей і загроз розвитку для формування подальшої стратегії діяльності (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 –SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД «Агроліга»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Гнучка бізнес-модель та диверсифікація діяльності - поєднання торговельних операцій із сервісними послугами та можливість швидкої адаптації асортименту до потреб ринку частково компенсують нестабільність фінансових результатів.</p> <p>2. Налагоджені партнерські зв'язки та оперативна логістика, а саме наявність сталої клієнтської бази та доступність мережі постачальників забезпечують безперервність обслуговування аграрних підприємств.</p> <p>3. Оперативність у роботі з клієнтами, зокрема висока швидкість реагування на запити, мобільність сервісних команд і можливість швидкого постачання товарів підсилюють конкурентні переваги підприємства.</p> <p>4. Ринкова спеціалізація, що полягає в орієнтації на аграрний сектор - стратегічно важливу галузь економіки України - забезпечує стабільний попит навіть у кризових періодах.</p>	<p>1. Погіршення фінансових результатів і збитковість діяльності - негативна динаміка рентабельності, зниження обсягів продажів і формування збитку у 2024 р. свідчать про зниження ефективності бізнес-моделі.</p> <p>2. Критично низька ліквідність та платоспроможність, оскільки поточна ліквідність на межі нормативу, нульова абсолютна ліквідність, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування формують ризик виникнення касових розривів.</p> <p>3. Висока боргова залежність - частка позикового капіталу сягає 79–86 %, що ставить під загрозу фінансову автономію та збільшує вразливість до змін кредитних умов.</p> <p>4. Зношеність та моральне старіння активів, Значний рівень зносу основних засобів та відсутність інвестицій у технічне оновлення обмежують операційну спроможність та стримують розвиток.</p> <p>5. Сезонність ринку та нестабільність грошових потоків, залежність від циклів агровиробництва поглиблює фінансову нестійкість і ускладнює планування.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Зростання внутрішнього попиту на технічну та сервісну підтримку аграрного сектору. Потреба у модернізації техніки та підвищенні продуктивності створює потенціал для розширення ринку.</p> <p>2. Державні програми підтримки аграріїв та малого бізнесу. Компенсаційні програми, грантові ініціативи та пільгове кредитування можуть стати джерелом фінансового відновлення.</p> <p>3. Розвиток партнерства та спільних проєктів. Кооперація з виробниками техніки, запчастин та електроніки може підвищити маржинальність та конкурентоспроможність.</p> <p>4. Цифровізація бізнес-процесів. Впровадження CRM, автоматизації обліку та управління запасами здатне підвищити ефективність та зменшити витрати.</p> <p>5. Нішеві сегменти ринку (техніка для точного землеробства, ретрофітинг, сервісне обслуговування) - напрями з високим потенціалом зростання.</p>	<p>1. Макроекономічна нестабільність. Інфляція, коливання курсу гривні, подорожчання енергоносіїв та логістики знижують купівельну спроможність аграріїв та збільшують витрати підприємства.</p> <p>2. Воєнні ризики. Потенційні порушення логістики, ризики пошкодження активів, мобілізація персоналу та підвищення невизначеності впливають на операційну діяльність.</p> <p>3. Зростання конкуренції та демпінг. Агресивна цінова політика конкурентів та імпорتنі постачальники можуть зменшувати рентабельність і частку ринку.</p> <p>4. Кредитні та фінансові ризики. Зниження ліквідності та високий борговий тиск підвищують ризик неплатоспроможності.</p> <p>5. Кліматичні зміни. Нестабільні погодні умови, посухи та втрата врожаю зменшують попит з боку аграріїв і обмежують їхній фінансовий ресурс.</p>

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, SWOT-аналіз ТОВ «ТД «Агроліга» демонструє ситуацію, у якій підприємство має низку стратегічно важливих сильних сторін – гнучкість, диверсифікацію, налагоджені партнерства та орієнтацію на стабільний аграрний сектор. Проте ці переваги нівелюються погіршенням фінансово-економічного стану, що проявляється у зростанні боргового навантаження, зниженні ліквідності, зношеності активів та збитковості діяльності. Саме фінансові слабкі сторони формують головний блок ризиків та виступають ключовим бар'єром для реалізації ринкових можливостей. Водночас підприємство має потенціал для відновлення завдяки можливостям ринку: розвитку сервісних послуг, партнерських програм, державної підтримки та зростання потреби аграрного сектору в технологічних рішеннях. Важливо, що зовнішні загрози – макроекономічні, воєнні, фінансові та кліматичні – посилюють потребу підприємства у стратегічних змінах, модернізації бізнес-процесів та підвищенні стійкості. Загалом SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ТД «Агроліга» перебуває у точці, де ефективність управлінських рішень щодо фінансової стабілізації, оптимізації витрат та оновлення активів є критичною умовою для подальшого розвитку, збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансово-економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»

#### **3.1. Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «ТД «Агроліга»**

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. засвідчує наявність системних диспропорцій, які формують комплексну загрозу фінансово-економічній безпеці підприємства. Ключовим проблемним аспектом є погіршення фінансових результатів, що проявляється у зниженні рентабельності до критичних значень та переході до збиткової діяльності у 2024 році. Втрата прибутковості має не лише операційний, а й стратегічний характер, оскільки свідчить про зниження ефективності бізнес-моделі та обмеженість внутрішніх ресурсів для розвитку. Загалом, виявлені тенденції свідчать про те, що проблеми фінансової діяльності мають системний характер, охоплюючи одночасно показники результативності, стійкості, платоспроможності, управління активами та ризиками, що створює загрозу довгостроковій фінансово-економічній безпеці підприємства та обумовлює потребу у комплексному перегляді підходів до управління фінансовими ресурсами, ризиками й операційними процесами. Нашою метою є формування дієвого механізму підвищення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТД «Агроліга» шляхом оптимізації управління фінансовими ресурсами, зниження ризиків, підвищення стійкості бізнес-моделі та забезпечення стабільності операційної діяльності у середньостроковій перспективі. У контексті виявлених загроз, мета заходу полягає не лише у подоланні наявних дисбалансів, а й у створенні системи превентивного реагування, здатної забезпечити стає та безризикове функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Запропонований захід спрямований на формування інтегрованої системи фінансового контролінгу та раннього попередження ризиків, яка дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищувати ефективність фінансових рішень і забезпечувати фінансово-економічну безпеку у коротко- та середньостроковій перспективі. Сутність її полягає у впровадженні комплексної моделі управління фінансами, що об'єднує моніторинг ключових показників, автоматизацію аналітичних процедур, формування карти ризиків та створення алгоритмів превентивного реагування (див. рис. 3.1).

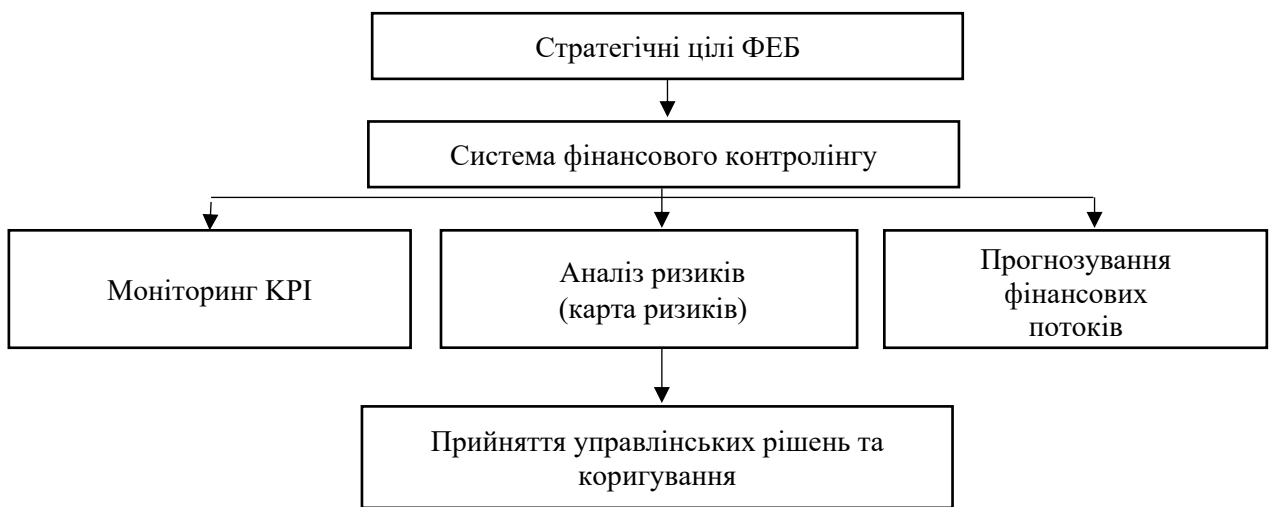


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель системи фінансового контролінгу та управління ризиками ТОВ «ТД «Агроліга»

*Джерело: сформовано автором*

Запропонована система передбачає інтеграцію фінансового планування, бюджетування, аналізу грошових потоків, управління оборотним капіталом і контролю ризиків у єдину логічно зв'язану структуру, що дозволяє не лише діагностувати існуючі проблеми, але й попереджати їх виникнення, що особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації та високих боргових зобов'язань підприємства (див. табл. 3.1.)

Таблиця 3.1 – Основні елементи системи забезпечення ФЕБ ТОВ «ТД «Агроліга» та їх функціональне призначення

Елемент системи	Зміст	Очікуваний ефект
Моніторинг КРІ	Оцінка ліквідності, рентабельності, боргового навантаження, оборотності активів	Своєчасне виявлення відхилень і тенденцій
Карта ризиків	Ідентифікація фінансових, операційних, кредитних ризиків	Усвідомлення зон вразливості
Система контролінгу витрат	Аналіз собівартості, пошук неефективних витрат	Оптимізація витратної структури
Автоматизація фінансових процесів	ERP/CRM модулі, фінансові моделі, платіжний календар	Підвищення точності рішень
Прогнозування грошових потоків	Планування потоків коштів на різні горизонти	Підвищення платоспроможності
Механізми реагування	Алгоритми дій у разі відхилень	Зниження наслідків кризових ситуацій

*Джерело: сформовано автором*

Запропонована система базується на принципах прозорості, превентивності та адаптивності. Її основою є безперервний моніторинг фінансових показників, що дозволяє підприємству отримувати актуальну інформацію про рівень ліквідності, структуру капіталу, рентабельність та оборотність активів, після чого отримані дані інтегруються у єдину інформаційну платформу, що усуває фрагментарність даних та підвищує точність аналізу. Важливим компонентом пропозиції є формування карти ризиків, яка систематизує загрози за групами, визначає їх імовірність та можливі наслідки. На основі такої карти підприємство може розробляти як превентивні, так і реактивні заходи, що забезпечують гнучкість і готовність до непередбачених ситуацій. Варто підкреслити, що система фінансового контролінгу дає можливість моделювати сценарії розвитку подій, прогнозувати грошові потоки та визначати оптимальні управлінські рішення, що дозволяє стабілізувати платоспроможність, зменшити залежність від зовнішнього фінансування та уникнути кризових ситуацій, пов'язаних із борговим навантаженням і дефіцитом ліквідності.

Механізм реалізації запропонованої системи фінансового контролінгу та раннього попередження ризиків, на нашу думку, має базуватись на поетапному впровадженні взаємопов'язаних організаційних, аналітичних та

технологічних рішень. Кожен етап буде спрямований на формування необхідної інституційної та інформаційної основи для якісного управління фінансовими процесами та мінімізації загроз фінансово-економічній безпеці підприємства. Реалізація заходу передбачатиме чіткий розподіл відповідальності, регламентацію процедур та інтеграцію цифрових інструментів у систему прийняття управлінських рішень. Опишемо її нижче.

Ефективне впровадження системи фінансового контролінгу та раннього попередження ризиків потребує створення відповідної нормативно-організаційної основи - перегляд і оновлення низки внутрішніх документів, які регламентують фінансові процеси, взаємодію між підрозділами та порядок ухвалення управлінських рішень. У першу чергу необхідно розробити та затвердити Положення про фінансовий контролінг, що визначатиме функції, завдання і повноваження відповідальних осіб, структуру звітності, регламент подання інформації та порядок реагування на відхилення ключових показників та забезпечить формалізацію ролі контролінгу в управлінській системі підприємства та створить правову основу для щоденної роботи аналітичного блоку. Другим важливим напрямом є розробка регламенту управління ризиками, у якому будуть визначені методи ідентифікації, оцінювання та класифікації ризиків, механізми моніторингу та процедури реагування. Регламент також повинен містити опис карти ризиків, рівнів критичності, алгоритмів звернення інформації до керівництва та відповідальність підрозділів за недотримання правил, що дозволить забезпечити системність і прозорість управління ризиками, уникнути дублювання функцій та підвищити швидкість ухвалення рішень у кризових ситуаціях.

Крім того, необхідно оновити порядок бюджетування та фінансового планування, який має передбачати структуру бюджетів, принципи їх формування, порядок погодження, процедури коригування та механізми контролю за виконанням. Важливим є також затвердження порядку інформаційної взаємодії підрозділів, що встановить строки подання даних,

формат звітності, відповідальних осіб та механізми контролю достовірності інформації. Сукупність цих нормативних змін забезпечить узгодженість усіх елементів системи фінансового контролінгу, створить єдиний інформаційний простір та підвищить рівень управлінської дисципліни на підприємстві.

Ефективність запропонованої системи фінансового контролінгу та управління ризиками значною мірою залежить від якості інформаційного та технічного забезпечення, яке формує основу для оперативного аналізу, точного прогнозування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оскільки основною проблемою підприємства виступає недостатня прозорість фінансових потоків та фрагментарність облікових даних, першочерговим завданням є створення єдиного інформаційного простору, що об'єднуватиме всі ключові показники – від операційних витрат до довгострокових фінансових зобов'язань.

Базовим елементом інформаційного забезпечення є централізована база фінансово-економічних даних, яка формується на основі стандартизованих форм обліку, внутрішніх звітів та первинних документів, що має містити структуровану інформацію про доходи, витрати, рух грошових коштів, дебіторську та кредиторську заборгованість, показники ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Її функціонування забезпечується впровадженням сучасних цифрових інструментів, що мінімізують ризик помилок, прискорюють обробку даних і підвищують їхню достовірність. Ключову роль також відіграють ERP- та CRM-системи, які інтегрують бухгалтерський облік, управління запасами, операційні процеси, продажі та взаємодію з клієнтами в єдину цифрову інфраструктуру. ERP-система дозволяє автоматизувати облік витрат, платежів та бюджетного планування, водночас CRM забезпечує контроль за продажами, дебіторською заборгованістю та поведінкою клієнтів. Інтеграція цих модулів створює можливість для повного оцифрування фінансового циклу та забезпечує оперативний доступ до даних у режимі реального часу.

Оцінюючи перспективи ефективності даного механізму, зауважимо, що інструменти контролінгу дозволяють підприємству оптимізувати структуру витрат, знизити собівартість, підвищити оборотність активів і запобігти фінансовим втратам через несвоєчасне виявлення ризиків. Важливим компонентом є також підвищення керованості грошових потоків, що сприяє покращенню платоспроможності й зменшенню кредитної залежності (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2 – Прогнозовані ефекти від запровадження оновленої системи забезпечення ФЕБ ТОВ «ТД «Агроліга»

Захід	Ефект	Якісна оцінка економічного ефекту
Впровадження контролінгу витрат	Прямий	Зниження витрат на 5–10 % протягом року
RFM/CRM-управління дебіторами	Прямий	Зменшення простроченої ДЗ на 15–25 %
Платіжний календар та Cash-Flow план	Прямий	Зменшення касових розривів на 30–40 %
Карта ризиків	Запобіжний	Уникнення втрат від ризикових подій (ризик-ефект)
Модернізація активів	Запобіжний	Скорочення простоїв і витрат на ремонт на 10–20 %
ERP-система	Прямий/непрямий	Підвищення точності даних, зменшення часу обробки на 50 %

*Джерело: сформовано автором*

Запропонована система контролінгу забезпечує економічний ефект через одночасний вплив на кілька ключових сфер фінансової діяльності підприємства. Оптимізація витрат і підвищення прозорості фінансових процесів дозволяють знизити собівартість продукції та операційних витрат, що безпосередньо впливає на рентабельність. Контроль дебіторської заборгованості та впровадження платіжного календаря зменшують ризик касових розривів і забезпечують більш передбачуваний рух грошових коштів.

Суттєвий ефект має і реструктуризація позикового капіталу, яка поступово підвищує фінансову автономію підприємства та знижує навантаження на грошові потоки. Впровадження системи ризик-менеджменту

дозволяє уникнути непрямих втрат, пов'язаних з інфляційними, операційними, кредитними та ринковими ризиками.

У середньостроковій перспективі сукупний економічний ефект полягає у стабілізації фінансових результатів, зменшенні залежності від зовнішнього фінансування, підвищенні ліквідності та створенні передумов для відновлення прибутковості. Ці результати свідчать про підсилення фінансово-економічної безпеки підприємства та формування більш стійкої фінансової моделі, здатної адаптуватися до ринкових викликів.

### **3.2. Впровадження моделі 5S для підвищення операційної ефективності та зниження витрат ТОВ «ТД «Агроліга»**

Модель 5S – це система організації робочого простору, спрямована на усунення втрат, оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці та зниження операційних ризиків, що складається з п'яти етапів: сортування, раціональне розміщення, чистота, стандартизація, підтримання. При цьому важливо розуміти, що це не просто прибирання чи впорядкування, а системний менеджерський інструмент, який формує дисципліну, прозорість і передбачуваність процесів, оскільки саме ці чинники є критичними для забезпечення фінансово-економічної безпеки [29].

Ефективне управління операційними процесами є однією з ключових передумов забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, особливо у сфері торгівлі та сервісу, де значну частку витрат формують логістичні, складські й організаційно-технічні операції. Аналіз діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» засвідчує наявність низки операційних проблем, що негативно позначаються на продуктивності праці та структурі собівартості. До них належать втрати часу через нераціональне розміщення матеріалів та інструментів, збої у послідовності операцій, тривалі простої обладнання й персоналу, а також недостатній рівень організованості складських і робочих зон, що спричиняють зростання непрямих витрат, уповільнення виконання

робіт, збільшення обсягу помилок і, відповідно, підвищення ризиків, які прямо впливають на фінансову стійкість підприємства.

Відповідно, на нашу думку, вибір Lean-моделі 5S є найбільш доцільним рішенням. Модель не потребує значних інвестицій, базується на простих, але системних управлінських принципах і забезпечує швидкий та вимірюваний ефект у зонах, що мають прямий вплив на витрати та операційну ефективність. Універсальність 5S дозволяє застосовувати її як у складських і виробничих приміщеннях, так і в офісних структурах, де важливою є логічна організація документообороту та інформаційних потоків [23]. Крім того, 5S формує основу для впровадження інших інструментів Lean-менеджменту, що може стати стратегічним напрямом розвитку підприємства у майбутньому (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сутність етапів моделі 5S та їх практичне значення для підприємства

Етап	Сутність	Які втрати усуває	Практичний ефект
S1 – Сортування	Виявлення та усунення всього зайвого з робочого місця	Надлишкові запаси, зайві переміщення, хаос	Зменшення площ під зберігання, вивільнення місця, прискорення роботи
S2 – Раціональне розміщення	Створення логічного порядку в робочому просторі: маркування, правила розміщення	Пошук матеріалів, плутанина, затримки	Скорочення часу операцій на 10–20 %, зменшення помилок персоналу
S3 – Чистота	Регулярне очищення та перевірка обладнання	Простої через несправності, аварійність	Подовження строку служби техніки, менші витрати на ремонт
S4 – Стандартизація	Створення інструкцій, чек-листів, візуальних правил	Відхилення у роботі, неузгодженість процесів	Якість і стабільність виконання операцій, передбачуваність
S5 – Підтримання	Формування звички виконувати 5S: аудити, мотивація, контроль	Повернення хаосу, недотримання стандартів	Тривалий ефект, дисципліна, корпоративна культура безпеки

*Джерело: сформовано автором на основі [23, 38]*

Впровадження моделі 5S на ТОВ «ТД «Агроліга» потребує системного та поетапного підходу, який охоплює діагностику існуючих процесів,

організаційну підготовку, стандартизацію, навчання персоналу та формування механізмів контролю. Правильно організований процес дозволяє забезпечити не лише короткостроковий ефект, але й довгострокову стійкість отриманих результатів. Механізм впровадження включає п'ять ключових фаз, які узгоджуються з логікою Lean-менеджменту та загальною стратегією підвищення операційної та фінансово-економічної безпеки підприємства.

Зокрема, на першому етапі здійснюється попередня діагностика проблемних зон: оцінюється завантаженість складів, нераціональні переміщення персоналу, частота простоїв обладнання та тривалість виконання типових операцій, що дозволить визначити пріоритетні ділянки впровадження: складські приміщення, ремонтні робочі зони, сервісні пости, офісні відділи. Другий етап – підготовка та формування команди 5S, яка має включати представників основних підрозділів і відповідати за координацію впровадження, комунікацію з персоналом, розроблення чек-листів та контроль виконання. Третій етап – операційне впровадження кожного з п'яти елементів 5S. Кожний підрозділ послідовно проходить цикл сортування, організації простору, очищення та стандартизації. Найважливішим є створення візуальних індикаторів, зручних зон зберігання, схем розміщення інструментів, а також правил щоденного контролю. Четвертий етап – стандартизація, що включає розроблення внутрішніх нормативів, інструкцій, схем зонування, фотостандартів «до/після», чек-листів щоденного огляду. Стандартизація гарантує, що створений порядок не буде втраченим. І, нарешті, п'ятий етап – підтримання та аудит 5S, який передбачає регулярні перевірки, мотиваційні заходи, навчання нових працівників і коригування процесу. Саме цей етап забезпечує довгостроковість ефекту та інтеграцію 5S у корпоративну культуру [9, 38].

Успішне впровадження моделі 5S потребує належного організаційного, інформаційного та матеріального забезпечення, що створює основу для стандартизованої роботи, ефективного контролю та підтримання системи в довгостроковій перспективі. Забезпечення цих складових дозволяє

мінімізувати ризики, пов'язані з невиконанням вимог 5S, та формує стале середовище операційної дисципліни.

Зокрема, документальне оформлення є ключовим елементом впровадження 5S, оскільки саме стандарти та інструкції забезпечують єдине розуміння правил роботи для всіх підрозділів. Так, до основного переліку документів належать:

- стандарти операційних процедур (SOP) – містять опис виконання типових операцій, вимоги до організації робочого місця та правила взаємодії персоналу;

- чек-листи 5S – дозволяють здійснювати щоденний або щотижневий контроль відповідності робочих місць стандартам;

- плани зон відповідальності – визначають межі відповідальності кожного працівника та підрозділу, що сприяє прозорості та підзвітності.

Зауважимо, що інформаційна складова забезпечує прозорість процесів та дає можливість швидко оцінювати ефективність 5S, відповідно необхідно здійснювати фотофіксацію робочих місць «до» і «після» впровадження змін, що дозволяє контролювати прогрес та виявляти відхилення, використовувати дашборди та візуальні панелі, які відображають результати аудитів, рейтинг підрозділів, показники продуктивності, формувати регулярну звітність за встановленими формами, яка акумулюватиме дані про стан виконання 5S та динаміку покращень.

При цьому варто наголосити про потребу проведення коротких тренінгів щодо сутності та правил 5S, практичних занять у робочих зонах, інструктажу з правильного виконання етапів сортування, розміщення та очищення, загального ознайомлення працівників з чек-листами та фотостандартами.

Впровадження моделі 5S дає можливість отримати комплексний ефект – операційний, фінансовий і ризик-орієнтований. Системні зміни в організації робочого простору та стандартизація процесів створюють передумови для підвищення ефективності, стабільності та безпеки діяльності підприємства (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження моделі 5S на ТОВ «ТД «Агроліга»

Напрямок впливу	Показник	Очікуваний ефект
Операційний	Час виконання операцій	Зменшення на 10–30 %
	Простої обладнання	Зниження на 15–20 %
	Якість операцій	Менше помилок, стабільність виконання
	Складські процеси	Зменшення надлишкових запасів, швидкість обробки
Фінансовий	Витрати на ремонт	Зниження на 10 %
	Логістичні витрати	Скорочення маршруту, менше непродуктивних дій
	Собівартість операцій	Підвищення продуктивності праці
Ризиковий	Організаційні ризики	Усунення хаосу, чіткі зони відповідальності
	Аварійність	Зменшення випадків через догляд і стандарти
	Стабільність процесів	Передбачуваність та контрольованість діяльності

*Джерело: сформовано автором*

Для оцінювання результативності впровадження 5S використовується система ключових показників ефективності, що дає змогу порівняти стан операцій до і після реалізації змін. До базових KPI належать тривалість виконання операцій, рівень простоїв, кількість помилок персоналу, обсяг складських запасів, витрати на ремонт та швидкість оборотності запасів. Кожен із цих показників характеризує важливі аспекти операційної діяльності й дозволяє встановити реальні економічні вигоди від моделі 5S. Порівняння до- та післяпроектних значень дає змогу виявити як прямі, так і непрямі ефекти, пов'язані з економією часу, зменшенням витрат та підвищенням продуктивності (див. табл. 3.5).

Ефективність моделі підтримується завдяки системі моніторингу, яку формує команда 5S. Збір даних, порівняння показників та регулярні звіти створюють інформаційну основу для оцінювання результатів. Моніторинг забезпечує прозорість змін та дозволяє оперативно коригувати стандарти. Важливою складовою є проведення регулярних аудитів, які дозволяють оцінити відповідність робочих місць встановленим вимогам, визначити прогрес підрозділів, виявити недоліки та сформулювати коригувальні дії. Аудити підтримують дисципліну, що забезпечує довгостроковий ефект від впровадження моделі і запобігає поверненню до вихідного хаосу.

Таблиця 3.5 – КРІ для оцінювання ефективності моделі 5S на ТОВ «ТД «Агроліга»

Показник	Стан до впровадження	Стан після впровадження	Результат для ТОВ «ТД «Агроліга»
Час виконання операцій	Вищий за норматив	Скорочений на 10–30 %	Прискорений обіг робіт
Простої обладнання	Регулярні, непланові	Зменшені на 15–20 %	Стабільний виробничий цикл
Кількість помилок	Часті відхилення	Значне скорочення	Поліпшення якості
Обсяги запасів	Надлишкові	Скориговані на 5–15 %	Менше заморожених коштів
Витрати на ремонт	Високі	Знижені на 10 %	Покращена технічна дисципліна
Оборотність запасів	Повільна	Прискорена	Оптимізація оборотного капіталу

*Джерело: сформовано автором*

Підсумовуючи, зазначимо, що впровадження моделі 5S є доцільним і стратегічно важливим кроком для зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТД «Агроліга», оскільки вона забезпечить усунення операційних втрат, підвищення продуктивності та зменшення ризиковості процесів. Суттєвою перевагою моделі є її синергія з іншими інструментами управління – контролінгом, ERP-системами та механізмами ризик-менеджменту, які завдяки стандартизованому операційному середовищу працюють ефективніше та дають більш точні аналітичні дані. У довгостроковій перспективі впровадження 5S дозволить ТОВ «ТД «Агроліга» розвиватися стабільно, уникати невиправданих витрат, підвищувати якість роботи та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Ефект від моделі накопичуватиметься, формуючи стійку операційну платформу, яка здатна витримувати внутрішні й зовнішні виклики. Відповідно, впровадження системи 5S є раціональним, економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним рішенням, що підсилює операційні можливості підприємства і створює передумови для його стабільного розвитку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити теоретичні, методологічні та прикладні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства й сформувати цілісне бачення механізмів її зміцнення в умовах зростаючої ринкової динаміки та макроекономічної нестабільності.

Узагальнення наукових положень щодо фінансово-економічної безпеки дало можливість встановити, що ця категорія є інтегрованою та охоплює сукупність характеристик, які визначають здатність підприємства протистояти ризикам, забезпечувати стабільність грошових потоків, зберігати фінансову рівновагу та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. Фінансово-економічна безпека виступає функцією як зовнішнього середовища, так і внутрішньої ефективності управлінських процесів, а її забезпечення потребує системного підходу, заснованого на превентивності, ризикоадаптивності, прозорості та безперервному моніторингу ключових параметрів діяльності. Нинішні умови функціонування українських підприємств – поєднання воєнних, макроекономічних, інституційних і логістичних ризиків – актуалізують потребу у формуванні механізмів, здатних забезпечити стійкість навіть за високого рівня невизначеності.

На прикладі ТОВ «ТД «Агроліга» – диверсифікованого підприємства, що поєднує функції дистриб'ютора засобів захисту рослин і мінеральних добрив, постачальника насіннєвого матеріалу, продавця сільськогосподарської техніки та сервісного оператора з технічного обслуговування машин, – було з'ясовано, що сучасна модель його господарювання характеризується високою залежністю від ринкових коливань, сезонності аграрного сектору, валютних ризиків та інтенсивної конкуренції з боку національних операторів. Аналітична оцінка фінансового стану ТОВ «ТД «Агроліга» продемонструвала погіршення ключових показників результативності та платоспроможності, що проявилось у зниженні рентабельності до критичних значень і переході до збиткової діяльності в 2024 році. Виокремлені тенденції свідчать про системність

проблем, які охоплюють управління активами, структуру капіталу, рівень ризиків і баланс грошових потоків. Разом з тим проведений SWOT-аналіз виявив і потенційні можливості зростання, пов'язані з розвитком сервісних напрямів, державними програмами підтримки та підвищенням попиту на технологічні рішення в агросекторі, що підтвердило необхідність глибшого переосмислення управлінських процесів та посилення механізмів фінансової стабілізації.

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення є формування системного фінансового моніторингу та контролю, що забезпечує прозорість фінансових потоків, уніфікацію інформації, точність аналітики та можливість прогнозування ліквідності. Інтеграція даних у єдину інформаційну платформу, побудова карти ризиків і використання сценарного моделювання посилюють здатність підприємства вчасно реагувати на відхилення, мінімізувати збитки та підтримувати платоспроможність у ситуаціях невизначеності. Такий підхід формує основу для стабілізації фінансових результатів і зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Поряд із фінансовими механізмами важливою складовою зміцнення безпеки є підвищення операційної дисципліни та оптимізація внутрішнього середовища підприємства. Впровадження моделі 5S дозволяє усунути втрати, пов'язані з хаотичністю процесів, надлишковими переміщеннями, нераціональним використанням робочого простору й простим обладнання. Система стандартизації операцій, візуалізації, регулярних аудитів та документованих процедур підвищує якість виконання завдань, мінімізує внутрішні помилки та формує культуру безпеки й відповідальності, що сприяє зміцненню операційної стійкості, що, у свою чергу, є фундаментом для стабільного фінансового розвитку.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТД «Агроліга» можливе лише за умови поєднання фінансових і операційних рішень, здатних створити цілісну, адаптивну й прозору систему управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О.В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 172–177.
2. Балабаниць А., Мацука В. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. *Економіка та суспільство*, 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-65>
3. Барановський О.І. Філософія безпеки: монографія : у 2 т. Київ : УБС НБУ, 2014. Т. 1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.
4. Бондарчук Н.В., Педько А.С. Фінансово-економічна безпека як запорука розвитку малого підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №10. С. 296–299.
5. Варналій З., Мехед А. Система фінансової безпеки підприємства: забезпечення функціонування та методи оцінки її ефективності. *InterConf*, 2020. № 31. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>
6. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія/ [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Ліга-Прес, 2012. 388 с.
7. Васильців Т.Г., Міценко Н.Т., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 36. С. 23–29.
8. Вінічук М.В., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи: теорія та практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя». 2019. 115 с.
9. Волощук О. М. Застосування методів організації робочого простору по системі 5S на прикладі виробничої лабораторії елеватора.

Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки та суспільства». 20 липня 2025 року. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.64076/eecsr250720.03>

10. Вудвуд В. В., Батієвська, О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 89–93. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-12>

11. Гапєєва О. М., Головка Р. С. Особливості формування системи економічної безпеки підприємств. *Академічні візії*, 2025, Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917628>

12. Голюков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309–314.

13. Данік Н., Федоров В. Особливості регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 4, 2024, pp. 59-68. URL: doi: 10.46299/j.isjmef.20240304.06.

14. Дубинська О. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. №5, С. 112-122. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14>

15. Зачосова Н., КуценкоД., Коваль О. Стратегія та механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни, Індустрії 4.0 та світу VANI. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. №4(45), С. 223–233. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3819>

16. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Economics Bulletin of the Dnipro University of Technology*. 2020. № 3 (71). С. 152–159. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.152>

17. Кушнір І.В., Болгов В.Є. Сутність фінансової безпеки підприємства та методики її дослідження. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2. № 14. С. 232–236.
18. Мельник Л. М., Трофімчук С. М. Економічна сутність та концепція управління фінансово-економічною безпекою підприємств з виробництва будівельних матеріалів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 45-53. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-5>
19. Новікова М. М. Фінансово-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ "ХПІ". 2014. № 66 (1108). С. 123-128.
20. Огренич Ю.О., Зайцев Є.А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2024. № 129. С. 12–18.
21. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. №312(6(1), С. 249-258. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-38)
22. Осідач О. Б., Сарнавський Б. О. Фінансова безпека малого бізнесу: реалії і проблеми. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 692–696. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-145>
23. Особливості застосування системи 5S на виробництві. *Bpi-Group*. URL: <https://bpi-group.com.ua/blog/osoblivosti-zastosuvannya-sistemi-5s-na-virobnicztvi/>
24. Парфентій Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2019. 184 с.

25. Пігуль Н.Г., Хомутенко А.В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 80–87.
26. Пілецька С., Мягких І. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*, 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29>
27. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Храпач В.О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
28. Рижкова А. Роль та місце фінансової безпеки в системі зміцнення економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. №3(67), С. 56–61. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-56-61>
29. Система 5S в Lean. *Lean Institute*. URL: <https://lean.org.ua/blog/vizualnyj-menedzhment/systema-5s-v-lean/>
30. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Моделювання механізму фінансової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 206–212. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-206-212>
31. Стащук О. В. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємств мережевих структур в умовах невизначеності. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 260–265. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-33>
32. Стащук О. В. Сучасна парадигма фінансової безпеки акціонерних товариств : монографія. Тернопіль, 2018. 398 с.
33. Степанов, Д. С. Система управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства. *Економічний простір*, 2017, № 121, с. 179–187.

34. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика. Монографія. Київ : ЦУЛ, 2016. 128 с.
35. Ткаченко О., Єрмілов Р., Чернуха О. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №4 (51), С.110-115. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>
36. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ [Балабаниць А.В., Гапонюк О.І., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Омельченко В.Я., Семкова Л.В. Мацука В.М., Осипенко К.В., Перепадя Ф.Л.]. М.: 2020. 223 с.
37. Чичура М. Механізм забезпечення фінансової безпеки територіальних громад: теоретична концептуалізація. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-119>
38. Як забезпечити життєздатність системи 5S. *Bpi-Group*. URL: <https://bpi-group.com.ua/blog/yak-zabezpechiti-zhitt%D1%94zdatnist-sistemi-5s/>

# ДОДАТКИ