

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(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:  
**«Управління ризикозахищеністю підприємства в умовах  
економічної нестабільності»**

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

\_\_\_\_\_ Іван Андрійович Беспалов

«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 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та еволюція розвитку економічної категорії «ризикозахищеність» у контексті розвитку теорії ризик-менеджменту	7
1.2 Види та джерела ризиків підприємства	14
1.3. Механізм управління ризикозахищеністю підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД «Агроліга»	30
2.2. Організація управління ТОВ «ТД «Агроліга»	35
2.3. Аналіз фінансової діяльності та ризиковості ТОВ «ТД «Агроліга»	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	43
3.1. Комплаєнс-менеджмент у системі управління ризиками ТОВ «ТД «Агроліга»	43
3.2. Формування системи комплаєнс-менеджменту ТОВ «ТД «Агроліга» в умовах нестабільності оточуючого середовища	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

Сучасна економіка України характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено впливом воєнних, інфляційних, політичних і структурних факторів, які трансформують бізнес-середовище та підвищують ризиковість господарської діяльності. У цих умовах зростає потреба в пошуку ефективних механізмів адаптації підприємств до динамічних змін, мінімізації ризиків і збереження їх фінансової стійкості. Особливої актуальності набуває формування системи управління ризикозахищеністю, здатної забезпечити безперервність функціонування бізнесу, попередження кризових ситуацій і підтримання конкурентоспроможності навіть за умов зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Проблематика ризикозахищеності підприємств є складовою сучасної парадигми стратегічного менеджменту, де акцент робиться не лише на запобіганні втратам, а й на здатності системи відновлюватися, адаптуватися та розвиватися в умовах невизначеності. Важливість цього підходу посилюється з огляду на структурну перебудову української економіки, цифровізацію бізнес-процесів і необхідність швидкого реагування на виклики ринку. Здатність підприємства забезпечувати прийнятний рівень ризику, своєчасно ідентифікувати загрози, прогнозувати їх наслідки та впроваджувати превентивні заходи стає визначальною умовою його довгострокового розвитку.

Актуальні питання управління ризикозахищеністю розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: В. Гросула, М. Усової, І. Миколайчук, О. Гудзь, Б. Котова, О. Кібік, О. Слободянюк, С. Кулакової, К. Касміної, Л. Кузнецової та ін. Їхні дослідження підкреслюють, що ризикозахищеність виступає не лише складовою економічної безпеки, а й самостійною характеристикою управлінської спроможності підприємства діяти стабільно в умовах турбулентності ринку. Водночас, залишається низка нерозв'язаних питань, пов'язаних із формуванням ефективного механізму

управління ризиками в умовах економічної нестабільності, особливо для підприємств аграрного сектору, які функціонують у середовищі високої залежності від зовнішніх чинників - природно-кліматичних, фінансових і логістичних.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризикозахищеністю ТОВ «ТД «Агроліга» в умовах економічної нестабільності, що сприятиме підвищенню рівня його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління ризикозахищеністю підприємства;
- класифікувати основні види ризиків і виявити чинники, що впливають на формування ризикового середовища;
- обґрунтувати структуру механізму управління ризикозахищеністю підприємства;
- провести господарську характеристику діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» та оцінити його фінансовий стан;
- здійснити ідентифікацію основних ризиків, що впливають на діяльність підприємства;
- розробити пропозиції щодо підвищення рівня ризикозахищеності на основі впровадження комплаєнс-підходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ризикозахищеністю підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження - методи, моделі та інструменти вдосконалення системи управління ризикозахищеністю на прикладі діяльності ТОВ «ТД «Агроліга».

Методологічною базою дослідження є системний і ризик-орієнтований підходи, які дозволяють комплексно аналізувати взаємозв'язок ризиків із функціональними процесами підприємства. Використано методи економічного, фінансового й порівняльного аналізу. Для оцінювання ризиків

використовувалися якісні методи (експертні оцінки, сценарний аналіз) і кількісні підходи (статистичне моделювання, аналіз чутливості, метод очікуваних втрат), що дозволило сформувавши карту ризиків і визначити пріоритетні напрями реагування а також графічний метод та метод моніторингу.

Інформаційну основу дослідження становлять статистичні дані фінансової звітності ТОВ «ТД «Агроліга», матеріали офіційних веб-ресурсів, наукові публікації українських та зарубіжних авторів, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні карти комплаєнс-ризиків агропромислового підприємства, також у розробці структурно-логічної моделі механізму управління ризикозахищеністю підприємства з урахуванням галузевої специфіки агропромислового комплексу.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення рівня ризикозахищеності ТОВ «ТД «Агроліга» через удосконалення організаційної структури, системи ризик-менеджменту та комплаєнс-контролю. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками на аналогічних підприємствах агропромислового сектору України.

Результати кваліфікаційної роботи було оприлюднено на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 6-7 листопада 2025 року та опубліковано тези на тему: «Інструменти ризик-менеджменту в забезпеченні ризикозахищеності підприємства».

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

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Сутність та еволюція розвитку економічної категорії «ризикозахищеність» у контексті розвитку теорії ризик-менеджменту**

Поняття ризику традиційно є одним із фундаментальних у теорії управління й економічній науці. Його сутність, як відзначають В. Гросул і М. Усова, формується на стику об'єктивних і суб'єктивних факторів господарської діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення передбачає наявність невизначеності та можливості відхилення фактичних результатів від очікуваних [10]. Відповідно, ризик у цьому контексті розглядається не лише як джерело потенційних втрат, а й як елемент, що стимулює розвиток підприємства через пошук ефективних рішень у непередбачуваних умовах.

В еволюції наукових підходів до трактування ризику можна виокремити кілька ключових напрямів. Представники класичної школи (Ф. Найт, Дж. Мілль, А. Сміт) акцентували увагу на ризику як на ймовірності втрат, що виникають через недосконалість інформації або випадкові обставини ринку. Подальший розвиток теорії, на думку М. Усової, привів до розуміння ризику як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії, що характеризує невизначеність сучасного економічного простору, у якому діють численні чинники зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства [39]. Тому, узагальнюючи думку авторки, ризик — це не лише загроза, а й умова прийняття рішень у системі економічних відносин.

Зауважимо, що ризик становить невід'ємну складову процесу господарювання, що виникає через обмеженість знань про майбутній розвиток подій і необхідність прийняття управлінських рішень у невизначених умовах, що обумовлює ризик як фактор, що зумовлює потребу у спеціальних методах його оцінки, контролю та мінімізації. Власне від рівня організованості процесу

управління ризиками залежить здатність підприємства зберігати стабільність і ефективність своєї діяльності.

Сутність поняття «ризикозахищеність» у сучасній науці трактується як здатність підприємства протистояти впливу ризикових факторів завдяки розвиненій системі управління ризиками. Як зазначає Б. Котов, ризикозахищеність є результатом функціонування механізму, який забезпечує попередження, локалізацію та нейтралізацію ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності [23].

З позиції І. Миколайчук, ризикозахищеність — це інтегральна характеристика системи управління, яка відображає узгодженість організаційних, економічних та інформаційних компонентів діяльності підприємства, спрямованих на мінімізацію ймовірності виникнення загроз і збереження стійкості функціонування [29]. Авторка наголошує, що ефективна ризикозахищеність ґрунтується не лише на фінансових чи технологічних ресурсах, а й на управлінській культурі, здатності персоналу до навчання та адаптації в умовах змін. Така система не усуває ризики повністю, але дозволяє підприємству підтримувати прийнятний рівень економічної безпеки за рахунок превентивних заходів і стратегічного прогнозування.

На думку О. Гудзь та А. Захаржевської, розвиток ризикозахищеності тісно пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, оскільки використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів підвищує точність прогнозування ризиків та швидкість управлінських рішень. Цифрова аналітика стає ключовим елементом формування ризикозахищеності, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на коливання зовнішнього середовища. Таким чином, поняття «ризикозахищеність» набуває комплексного змісту, поєднуючи класичні елементи ризик-менеджменту з інноваційними технологіями управління даними [11].

Загалом, розглядаючи проблематику ризикозахищеності постає питання про взаємозв'язок даної категорії з поняттям «економічна безпека». Зауважимо, що категорія «економічна безпека» має ширше значення й

охоплює не лише ризики, а й загальну здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток у мінливому середовищі. На відміну від ризикозахищеності, яка зосереджується на процесах і механізмах протидії ризикам, економічна безпека спрямована на збереження ресурсного потенціалу підприємства, його конкурентних позицій, фінансової стійкості та інноваційної здатності. Управління ризиками є складовою економічної безпеки, але не вичерпує її змісту, оскільки безпека включає також соціальні, правові, кадрові й репутаційні аспекти діяльності [16]. Співвідношення даних понять можна охарактеризувати як ієрархічне: ризикозахищеність є елементом системи економічної безпеки, що забезпечує її функціональну дієздатність. Якщо економічна безпека визначає загальний стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, то ризикозахищеність конкретизує цей стан через реалізацію управлінських механізмів протидії ризикам. У свою чергу, ризик виступає базовою категорією, яка зумовлює потребу у формуванні ризикозахищеності як частини безпеки підприємства [14, 37].

Маємо зауважити, що еволюція поглядів на ці поняття демонструє поступовий перехід від розуміння ризику як неконтрольованої загрози до усвідомлення його ролі як фактора розвитку. Ризикозахищеність у цьому контексті виступає проміжною ланкою між управлінням ризиками та забезпеченням економічної безпеки, адже вона трансформує ризик із деструктивного чинника на об'єкт управління, а відтак — на інструмент підвищення ефективності діяльності. Саме тому у сучасній економічній науці ризикозахищеність трактується не лише як система запобігання негативним подіям, а як здатність підприємства зберігати життєздатність, стабільність і конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

Становлення концепції управління ризиками можна поділити на кілька етапів (див. рис. 1.1.) [10].

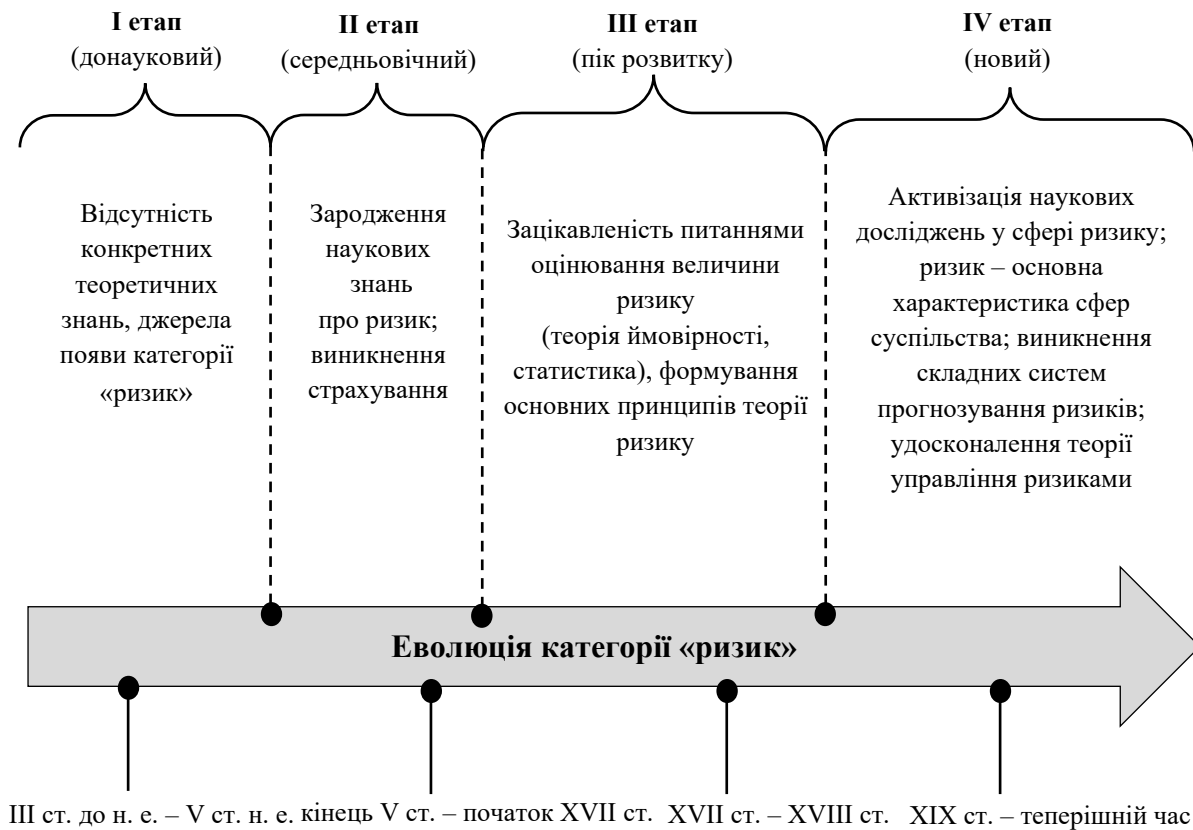


Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку підходів до визначення категорії «ризик»

Джерело: [10]

Власне, еволюція наукових підходів до управління ризиками є результатом тривалої трансформації економічної думки від класичного розуміння ризику як випадкового відхилення до сучасного трактування його як невід’ємного елементу управління розвитком підприємства. Як зазначають В. Гросул і М. Усова, дослідження ризику в економічній теорії розвивалося від опису ймовірнісних характеристик небезпек до створення цілісної системи методів і моделей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [10]. Автори підкреслюють, що перші теоретичні концепції ризику формувалися у межах класичної та неокласичної економічної школи (Дж. Мілль, Ф. Найт, Й. Шумпетер), де ризик тлумачився як наслідок обмеженості інформації, а його оцінка здійснювалася через співвідношення між очікуваною вигодою і потенційними втратами [10].

У ХХ столітті, з розвитком теорії управління, ризик почав розглядатися не лише як характеристика ринку, а як системна складова управлінських процесів. Зауважимо, що умовах постійної економічної нестабільності підприємства стикаються із зростанням ризикових ситуацій, тому постає потреба в спеціалізованому антикризовому управлінні, яке включає ідентифікацію, вимірювання та контроль ризиків. Саме в цей період з'являються перші спроби створення алгоритмів управління ризиком, які дозволяли системно оцінювати ймовірність та наслідки ризикових подій. Це стало фундаментом для зародження ризик-менеджменту як окремого напрямку економічної науки [17].

Наступним етапом розвитку стала інституціоналізація ризик-менеджменту у 1970–1990-х роках, коли з'явилися перші стандартизовані методики та корпоративні системи управління ризиками. У цей час управління ризиками набуло системного характеру, а в структурі підприємства почали формуватися спеціальні підрозділи ризик-менеджменту. Розвиток інформаційних технологій і розширення фінансових інструментів сприяли формуванню нових підходів до ідентифікації ризиків, що заклало основу для створення концепції ризикозахищеності підприємства [10, 17].

Починаючи з 2000-х років, у наукових дослідженнях і практиці управління поширюється інтегрований підхід до ризик-менеджменту, що розглядається як становлення ризик-менеджменту в контексті стратегічного управління підприємством, коли ризики починають розглядатися не лише як загрози, а як фактори, що можуть впливати на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Ефективний ризик-менеджмент стає інструментом забезпечення довгострокової результативності діяльності підприємства, оскільки дозволяє не просто зменшувати негативні наслідки ризиків, а й формувати умови для інноваційного розвитку. У цьому контексті можна говорити про новий етап розвитку ризик-менеджменту, пов'язаному з цифровізацією економіки та бізнес-процесів [10, 17].

Сучасна система управління ризиками повинна базуватися на використанні інформаційно-аналітичних технологій, які забезпечують оперативність обробки даних, моделювання сценаріїв і моніторинг ризикових подій у реальному часі. Такий підхід формує передумови для переходу від традиційного ризик-менеджменту до “смарт-ризикозахищеності”, коли управлінські рішення приймаються на основі аналітики великих даних і прогнозного моделювання .

Підкреслимо, що сучасне управління ризиками повинно розглядатися як послідовна реалізація функцій планування, організації, контролю, мотивації та координації, спрямованих на зниження впливу ризикових ситуацій на результативність діяльності підприємства. Тож, актуальна модель управління ризикостійкістю має спиратись на постулат, що ризикозахищеність розглядається як ключовий елемент стратегічного менеджменту, орієнтований на збереження цільового рівня ефективності навіть за умов зовнішніх дестабілізуючих факторів [39].

Загалом, приходимо до висновку, що еволюція концепції управління ризиками привела до формування сучасного розуміння ризикозахищеності як динамічної системи, що поєднує функції передбачення, запобігання, нейтралізації та адаптації до ризикових подій. У межах цієї системи ризик розглядається не як загроза, а як невід’ємна умова розвитку, а управління ним — як основа економічної стійкості та безпеки підприємства.

Як підкреслюють дослідники, сучасна система управління ризиками не обмежується лише фінансовими чи виробничими ризиками. Вона охоплює цифрові, репутаційні, кадрові, екологічні та соціальні ризики, що відповідає розширеному розумінню ризикозахищеності. Такий підхід збігається з положеннями міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM, які наголошують на необхідності інтеграції управління ризиками у всі бізнес-процеси та стратегічні рішення підприємства [35, 38, 41].

Варто, в контексті нашого дослідження сформулювати уяву щодо співвідношення понять стійкість, резильєнтність та ризикозахищеність.

Стійкість підприємства у класичному розумінні — це здатність зберігати функціонування за впливу внутрішніх або зовнішніх дестабілізуючих факторів. С. Кулакова та К. Касмініна зазначають, що стійкість відображає рівень внутрішньої збалансованості системи, її спроможність протидіяти змінам без порушення основних пропорцій діяльності [24]. Виокремлюють фінансову, економічну, динамічну та адаптивну стійкість підприємства, наголошуючи, що саме адаптивна форма забезпечує тривале функціонування під впливом багатфакторних ризиків, що стійкість передбачає не лише збереження рівноваги, а й активне використання ресурсного потенціалу для відновлення порушеного балансу.

Поняття резильєнтності М. Іванова та І. Міро визначають як здатність підприємства і його персоналу до відновлення після кризових або непередбачуваних подій, збереження функціональної цілісності та перехід до нового стану рівноваги [30]. На відміну від традиційної стійкості, резильєнтність передбачає не лише опір змінам, а й гнучке пристосування до них. Резильєнтність ґрунтується на синергії адаптації та креативності — здатності генерувати нові рішення, які дозволяють підприємству не лише подолати наслідки кризи, а й посилити свої конкурентні позиції, що визначає її динамічною формою стійкості, що проявляється у швидкому відновленні бізнес-процесів і переході до інноваційного розвитку після деструктивних подій.

Зауважимо, що ризикозахищеність підприємства, характеризує організаційно-управлінську здатність системи передбачати, попереджати та нейтралізувати вплив ризикових факторів, забезпечуючи мінімальний рівень втрат у процесі господарської діяльності, поєднуючи елементи ризик-менеджменту, безпеки та адаптивності, утворюючи практичну основу для підтримання стійкості підприємства. На відміну від резильєнтності, яка відображає поведінкову гнучкість системи, ризикозахищеність орієнтована на інституційне забезпечення стабільності — створення внутрішніх механізмів моніторингу, аналізу й реагування на ризики.

Згідно з позицією О. Кібик, О. Слободянюк та Л. Кузнецової, сучасне розуміння ризикозахищеності неможливе без інтеграції принципів ризик-менеджменту та системного управління ризиками. При цьому, ризикозахищеність є не лише процесом контролю невизначеності, а й інструментом формування корпоративної культури безпеки. Вона втілює проактивний підхід до управління ризиками — запровадження політик, стандартів і процедур, що забезпечують функціональну безперервність підприємства [20]. Таким чином, ризикозахищеність стає передумовою для прояву стійкості та резильєнтності, оскільки формує структурне підґрунтя для реалізації адаптивних стратегій.

Наголосимо, що підприємство не може бути стійким без сформованої системи управління ризиками, а отже, ризикозахищеність є функціональною складовою стійкості. У свою чергу, без здатності до відновлення після криз стійкість перетворюється на статичний показник, який не відображає реальну життєздатність підприємства. Тому лише поєднання ризикозахищеності, стійкості та резильєнтності формує повноцінну основу для сталого розвитку бізнес-системи.

## **1.2. Види та джерела ризиків підприємства**

Ризики є об'єктивним атрибутом підприємницької діяльності, що виникає внаслідок дії внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних з невизначеністю ринкового середовища, технологічними змінами та поведінковими аспектами управління. Ризик у сучасному менеджменті розглядається як можливість настання події, що спричинить відхилення фактичних результатів від очікуваних і може мати як негативні, так і позитивні наслідки для підприємства [17]. Саме така інтерпретація дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, а як потенціал для вдосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності використання ресурсів.

Зауважимо, що система управління ризиками підприємства спирається на систематизацію потенційних загроз і невизначеностей, що формують основу ризикового середовища. Класифікація ризиків є невід'ємним етапом процесу ризик-менеджменту, оскільки саме вона дозволяє не лише впорядкувати численні небезпеки, але й забезпечити їх своєчасну ідентифікацію, оцінку та розробку відповідних заходів реагування, створюючи теоретичну та практичну основу для управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості суб'єкта господарювання в умовах невизначеності [8].

У науковій літературі класифікацію ризиків визначають як процес упорядкування небезпек за певними ознаками з метою оптимізації управління ними. Ризик є багатогранним явищем, тому можливі різноманітні критерії поділу: за джерелом, сферою виникнення, характером наслідків, масштабом, часовим горизонтом тощо [8].

У структурі загального підходу найбільш поширеним критерієм вважається поділ ризиків за джерелом виникнення — на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають унаслідок недоліків внутрішніх процесів, людського фактора або управлінських помилок. Зовнішні — це наслідок дії факторів середовища, на які підприємство не має безпосереднього впливу [20].

Зокрема, до внутрішніх ризиків відносять ті, що зумовлені діяльністю самого підприємства. Як зазначається у посібнику з ризик-менеджменту, вони включають ризики управління (нечіткість стратегії, слабка координація), фінансові (нераціональне використання коштів, неплатоспроможність), операційні (збої технологічних процесів, поломки обладнання), інформаційні (кібератаки, витоки даних) та репутаційні (негативні публікації, корпоративні конфлікти) [20, 27].

Фактори, що формують внутрішні ризики, поділяються на організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, кадрові, фінансові та інформаційно-комунікаційні. Недосконалість системи управління, недостатня

кваліфікація персоналу, невідповідність технологічної бази сучасним вимогам, порушення логістичних або фінансових потоків — усе це створює підґрунтя для внутрішніх дестабілізуючих впливів [4].

Таблиця 1.1 – Класифікація ризиків організації

Класифікаційна ознака ризиків	Характеристика ризиків
За джерелами виникнення	<p>Внутрішні ризики — обумовлені діяльністю самого підприємства (організаційною структурою, управлінням, персоналом, фінансами). До них належать, наприклад, неефективне керівництво, помилки у плануванні, низький рівень кваліфікації працівників чи фінансова недисциплінованість.</p> <p>Зовнішні ризики — зумовлені дією зовнішніх факторів, на які підприємство не може безпосередньо впливати (зміни в законодавстві, валютні коливання, інфляційні процеси, економічні кризи, природні катаклізми тощо).</p>
За характером прояву (природою)	<p>Фінансові ризики — пов’язані з коливаннями на фінансових ринках, валютними змінами, кредитними обмеженнями та нестабільністю прибутковості.</p> <p>Операційні ризики — виникають у процесі виконання повсякденної діяльності підприємства, зокрема через виробничі збої, технологічні несправності, порушення логістичних ланцюгів чи постачання ресурсів.</p> <p>Стратегічні ризики — формуються внаслідок помилок у визначенні стратегічних напрямів розвитку, позиціонуванні на ринку або виборі продуктово-інноваційної політики.</p>
За часовим горизонтом	<p>Короткострокові ризики — ризики, вплив яких відчувається у найближчий період і може призвести до тимчасових труднощів у діяльності підприємства.</p> <p>Довгострокові ризики — ризики, наслідки яких проявляються протягом тривалого часу та можуть суттєво вплинути на стійкість і розвиток підприємства в майбутньому.</p>

Джерело: [4, 5]

Важливо підкреслити, що внутрішні ризики є керованими: підприємство має можливість впливати на їхню інтенсивність через удосконалення менеджменту, підвищення ефективності процесів, впровадження стандартів контролю якості та систем моніторингу.

Зовнішні ризики виникають унаслідок дії факторів, що не залежать від волі чи рішень підприємства. Серед них найчастіше згадуються політичні, економічні, соціальні, технологічні, природно-екологічні та правові чинники [20]. Наприклад, зміни законодавства, податкових правил, валютних курсів, а

також зростання конкуренції або технологічні зсуви можуть радикально впливати на економічні результати діяльності.

Як зазначають в праці Семенової С.М., зовнішні ризики охоплюють політичну нестабільність, економічні кризи, природні катаклізми, військові дії, пандемії, а також дії конкурентів чи несприятливі зміни світових тенденцій [33]. У цьому контексті важливим є не лише ідентифікувати зовнішні ризики, але й створювати адаптаційні механізми, які знижують їхній потенційний вплив — диверсифікація ринків, розширення партнерських зв'язків, страхування тощо.

Зауважимо, що ризики також класифікують за природою виникнення: природно-кліматичні, екологічні, політичні, макроекономічні, соціальні [15, 20]. Такий підхід дає змогу простежити взаємозв'язок між зовнішніми умовами та результативністю підприємства.

За сферою виникнення виділяють економічні, фінансові, виробничі, технологічні ризики, які безпосередньо пов'язані з ключовими напрямками функціонування підприємства. Наприклад, економічні ризики зумовлюють нестабільність ринку, фінансові — ліквідність і платоспроможність, виробничі — ефективність використання ресурсів, технологічні — інноваційну спроможність. [15. 20].

Крім того, за масштабом ризики поділяють на глобальні, національні, регіональні, локальні та індивідуальні [20].

Така градація дозволяє оцінювати рівень потенційного впливу ризику на економічну систему і визначати межі відповідальності в управлінні.

Узагальнена класифікація ризиків також охоплює фінансові, операційні, стратегічні та часові категорії. Згідно з сучасними науковими підходами, фінансові ризики пов'язані з валютними коливаннями, кредитними відносинами, ліквідністю, інвестиційними втратами та ризиком банкрутства [20]. Операційні ризики виникають під час виконання поточних процесів, стратегічні — під час розроблення або реалізації управлінських рішень довгострокового характеру.

За часовими рамками ризику поділяються на короткострокові та довгострокові, що дозволяє враховувати не лише поточні загрози, а й потенційні майбутні тенденції, здатні вплинути на ефективність підприємства у перспективі [5].

Зі свого боку, економічні ризику охоплюють зміни попиту та пропозиції, податкового навантаження, вартості ресурсів і фінансових інструментів. Їхня оцінка потребує поєднання аналітичних і прогнозних методів, що дає змогу створити збалансовану систему контролю ризиків.

Варто зауважити, що на систему управління ризиками впливають і фактори ризику - обставини, які впливають на ймовірність або наслідки реалізації ризику, але не є його безпосередньою причиною. Залежно від джерела вони поділяються на об'єктивні (пов'язані з природними процесами, економічною кон'юнктурою, технологічними змінами) та суб'єктивні (спричинені діями людей, управлінських структур, партнерів чи конкурентів). Крім того, за можливістю запобігання виділяють форс-мажорні фактори (війни, катастрофи, пандемії) та нефорс-мажорні, що можуть бути пом'якшені або усунуті за допомогою превентивних дій менеджменту [8].

Системний аналіз факторів ризику є необхідним елементом оцінки ризикозахищеності підприємства, оскільки саме вони визначають траєкторію формування ризикового профілю.

Маємо зауважити, що особливістю класифікації ризиків є її адаптивність: для різних завдань і сфер діяльності застосовуються відповідні критерії поділу, при цьому розмежування ризиків використовується як інструмент прийняття управлінських рішень та побудови ефективної системи ризик-менеджменту. В даному ключі підкреслимо, що будь-який поділ ризиків має сенс лише за умови, коли він пов'язаний з конкретним завданням управління — ідентифікацією, оцінюванням або реагуванням. Відповідно, багатовимірність структури ризиків відображає взаємопроникнення економічних, соціальних та технологічних процесів, які визначають ризиковий профіль підприємства у сучасних умовах, забезпечуючи

комплексність аналізу й дозволяє узгодити процес ідентифікації ризиків із реальними управлінськими рішеннями.

### **1.3. Механізм управління ризикозахищеністю підприємства**

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої турбулентності зовнішнього середовища категорія ризикозахищеності підприємства набуває особливого значення як системна характеристика здатності суб'єкта господарювання передбачати, попереджати та нейтралізувати негативні впливи ризиків. Забезпечення такої стійкості вимагає не лише реагування на вже наявні загрози, а й формування цілісного механізму управління ризикозахищеністю, який би поєднував організаційні, економічні, правові та інформаційно-аналітичні засоби захисту.

Поняття «механізм управління» у контексті ризикозахищеності розглядається як системно організований комплекс взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких реалізується процес впливу суб'єкта управління (керівництва, служби безпеки, фінансового менеджменту) на об'єкт управління — економічну систему підприємства — з метою забезпечення її стабільного функціонування в умовах ризику. Відповідно, механізм управління ризикозахищеністю — це цілеспрямована сукупність методів, інструментів, важелів та процедур, спрямованих на підтримання прийняттого рівня ризику для досягнення стратегічних цілей організації [11].

Сутність даного механізму полягає у створенні системи управлінських впливів, що забезпечують адаптивність підприємства до змін середовища, збереження його ресурсного потенціалу та недопущення руйнівних наслідків ризикових подій. При цьому важливо підкреслити, що управління ризикозахищеністю не ототожнюється з управлінням ризиками: якщо останнє передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію окремих ризиків, то механізм ризикозахищеності зорієнтований на формування внутрішньої здатності

підприємства протистояти сукупності ризикових впливів і відновлюватися після них [1, 6, 13].

Ключовими характеристиками механізму управління ризикозахищеністю є системність, динамічність і превентивність. Системність означає узгодження дій усіх підсистем підприємства — фінансової, виробничої, кадрової, інформаційної — у напрямі зміцнення безпеки. Динамічність передбачає постійне оновлення управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Превентивність відображає орієнтацію механізму на попередження ризиків ще до їх фактичного виникнення, що забезпечує більш високу ефективність управлінських заходів [22, 27, 32].

На думку Миколайчук І., механізм управління ризиками підприємства є складовою загальної системи управління ризиками та представляє собою впорядковану сукупність структурних елементів, методів, важелів і інструментів впливу на об'єкт управління з відповідним ресурсним забезпеченням. Його формування відбувається на основі практичної апробації, під час якої уточнюються етапи процесу управління, визначається їх послідовність та підбирається оптимальний інструментарій для кожного з етапів (див. рис. 1.2). При цьому, у разі виявлення малоефективного елемента вплив його недосконалості поширюється на всю систему управління, що знижує її загальну результативність. Відтак, критично важливим є необхідність періодично перевіряти взаємну відповідність складових механізму і, за необхідності, вносити відповідні корективи [29].

Загалом, варто зауважити, що формування ефективного механізму управління ризикозахищеністю спирається на визначені принципи — наукову обґрунтованість, комплексність, інтеграційність, гнучкість та безперервність. Наукова обґрунтованість означає використання сучасних методів аналізу ризиків і моделювання сценаріїв розвитку подій. Комплексність передбачає взаємопов'язаність усіх інструментів — від стратегічного планування до оперативного контролю. Інтеграційність полягає у включенні механізму

ризикозахищеності до загальної системи управління підприємством, що унеможливує його функціонування як окремої підсистеми. Гнучкість забезпечує адаптацію механізму до змін зовнішніх умов, а безперервність - підтримку постійного циклу моніторингу та коригування управлінських дій.

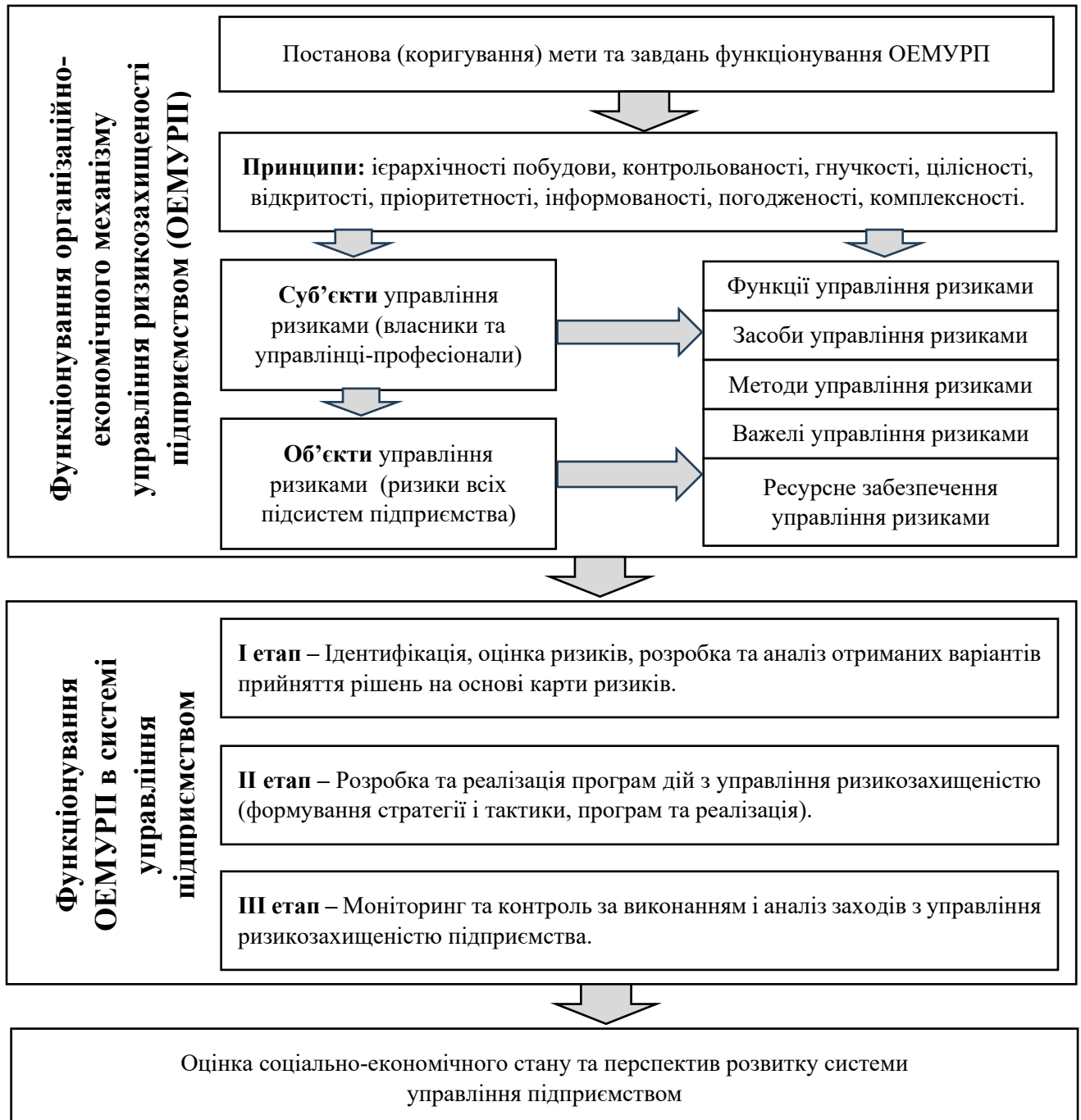


Рисунок 1.2 – Механізм управління ризикозахищеністю організації

Джерело: [29]

Окрім зазначених вище, нам імпонує і підхід Балдинюка В.М., який виокремлює наступні принципи управління ризиками, що відображені нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи управління ризиками в організації

№	Принцип	Характеристика
1	Систематичність	Передбачає регулярне або періодичне проведення процедур виявлення та оцінки ризиків для забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства.
2	Інтегрованість	Підкреслює необхідність поєднання управління ризиками з іншими процесами та системами підприємства для досягнення узгодженого підходу.
3	Комплексність	Передбачає досягнення всебічного результату через детальний аналіз ризиків з урахуванням їх впливу на різні види діяльності, операції та об'єкти підприємства.
4	Ефективність	Забезпечує максимальний результат нейтралізації ризиків при мінімальних витратах ресурсів на їх впровадження в діяльність підприємства.
5	Динамізм	Дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства, забезпечуючи своєчасне реагування на загрози.
6	Превентивність	Спрямований на запобігання негативним наслідкам ризиків та мінімізацію їхнього впливу на функціонування підприємства.
7	Узгодженість	Забезпечує баланс між рівнем ризику та очікуваним доходом, гарантуючи, що ризики не перевищують допустимі підприємством межі.
8	Багатоваріантність	Передбачає можливість розробки альтернативних сценаріїв управлінських рішень відповідно до різних варіантів розвитку подій.

Джерело: [4, 5]

Ключовим елементом механізму забезпечення захищеності підприємства від ризиків є визначення відповідних методів і підходів до їхнього управління. На основі аналізу сучасних концепцій та підходів у науковій літературі [29] на рис. 1.4. представлено узагальнену класифікацію основних методик, прийомів та інструментів управління ризиками.

Приєднуємось до твердження Миколайчук І., що підбір конкретного підходу до забезпечення ризикозахищеності здійснюється керівництвом та власниками підприємства з урахуванням їхньої особистої оцінки реальної ситуації у зовнішньому середовищі, в якому функціонує організація.

Управління ризикозахищеністю реалізується через три основні напрями – фінансовий, інвестиційний та операційний, що сприяє створенню синергетичного ефекту у діяльності соціально-економічної системи підприємства [29].

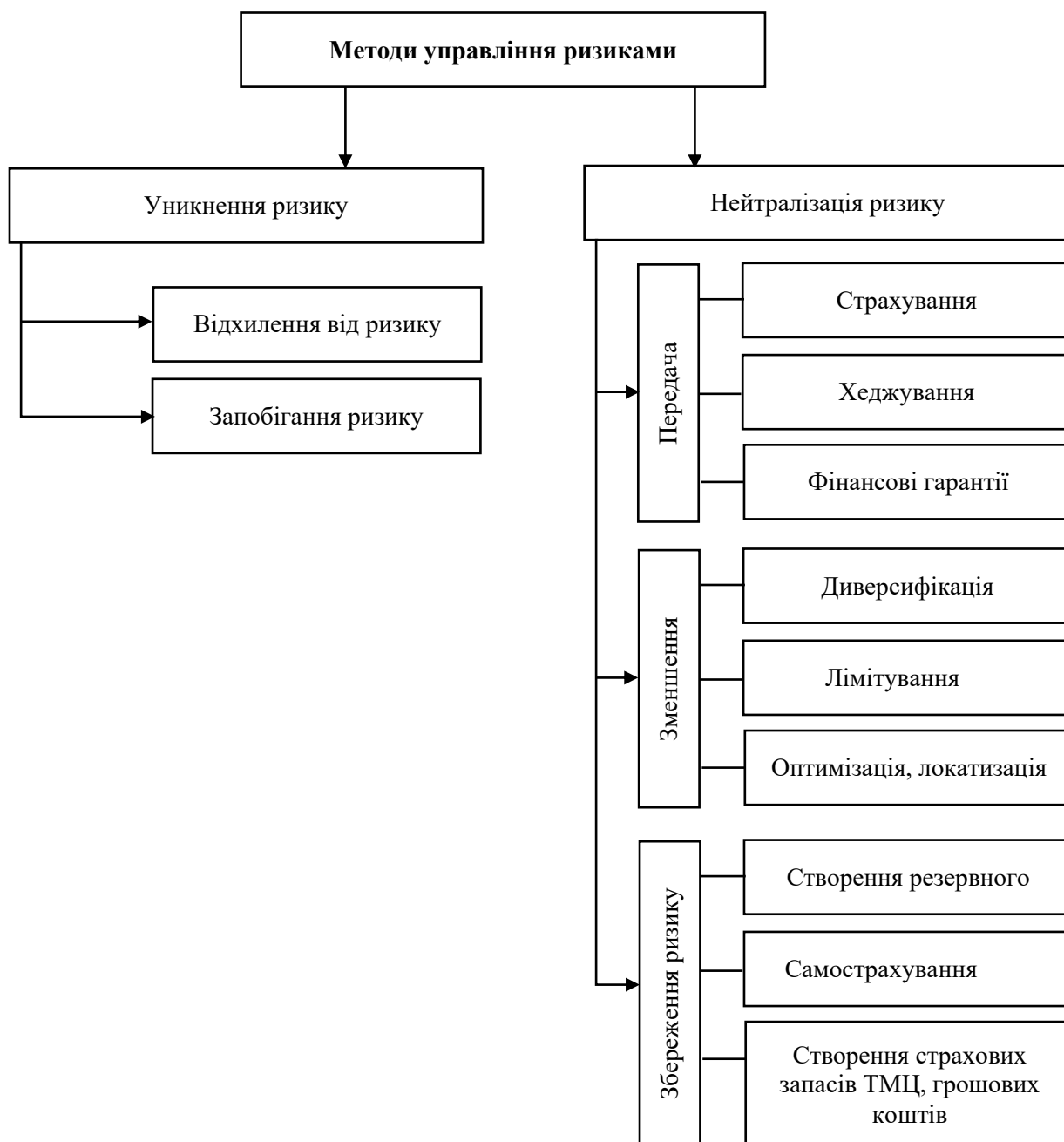


Рисунок 1.3 – Основні методи управління ризиками підприємства

Джерело: [29]

В цьому контексті важливості набирає типізація моделей поведінки підприємства під час функціонування мехнізму ризикозахищеності. На нашу думку, уваги заслуговує позиція Б. Котова, який обґрунтував тривимірну модель вибору способів забезпечення ризикозахищеності — через оптимізацію методів управління ризиками, визначення пріоритетів їх запобігання та розробку програм реагування. Такий підхід свідчить, що ризикозахищеність є не стільки станом, скільки процесом постійного удосконалення управлінських механізмів [23]. Розвиток системи ризикозахищеності має спиратися на обґрунтування моделей управління ризиками для різних груп підприємств, створення критеріальних матриць вибору оптимальних методів реагування та програм превентивних дій. Зауважимо, що такий підхід відображає перехід від фрагментарного управління ризиками до комплексного механізму, що охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства.

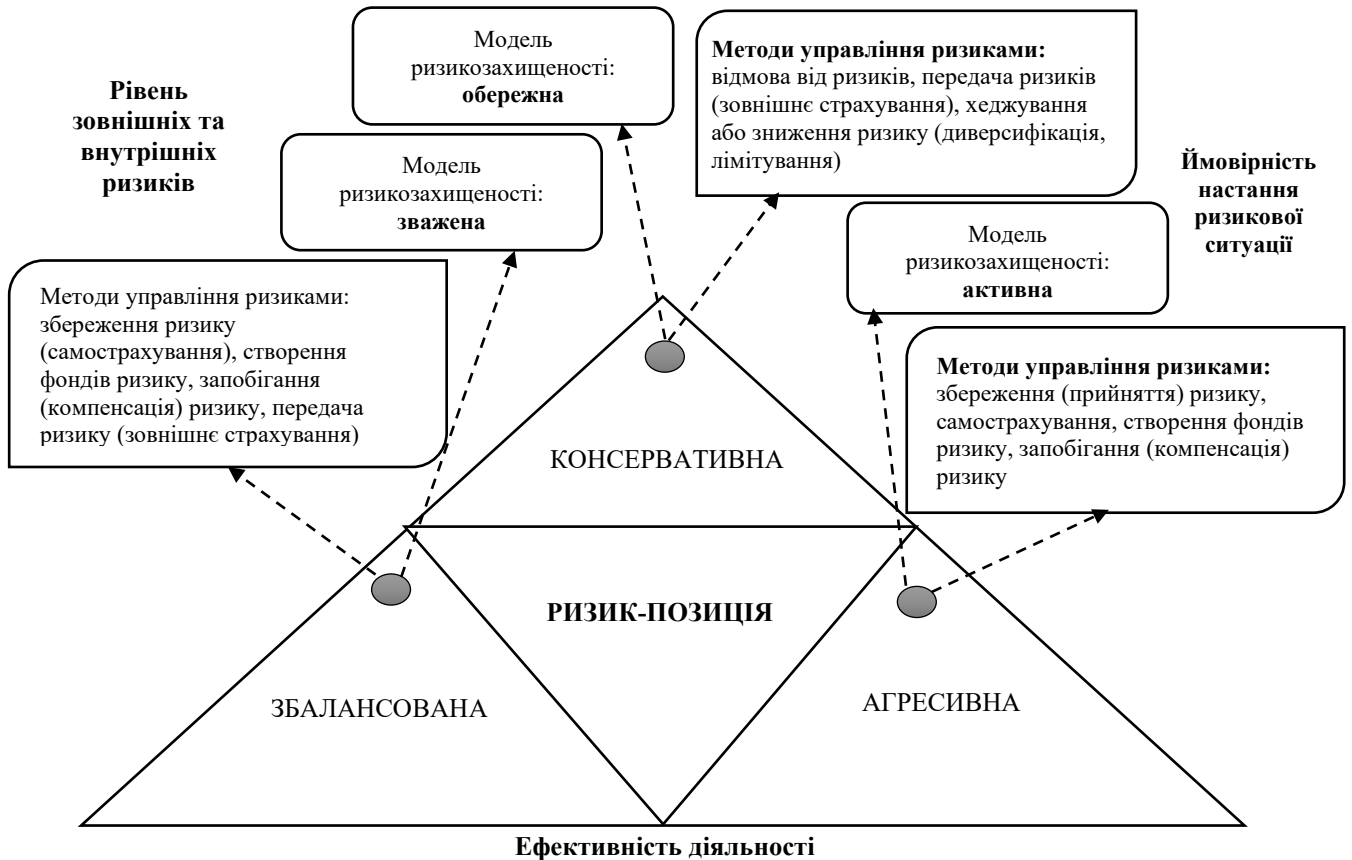


Рисунок 1.4 – Модель управління ризиками підприємства

Джерело: [29]

Важливо зазначити, що функціонування механізму управління ризикозахищеністю підприємства ґрунтується на послідовній реалізації комплексу взаємопов'язаних етапів, що утворюють цілісний управлінський цикл. Цей цикл забезпечує безперервність процесу виявлення, оцінювання, попередження та нейтралізації ризиків, створюючи умови для стабільного розвитку підприємства навіть за умов зовнішньої нестабільності. Алгоритм функціонування механізму відображає логіку управлінських дій від моменту ідентифікації ризику до контролю результатів реалізованих заходів і коригування управлінських рішень.

Узагальнено алгоритм функціонування механізму управління ризикозахищеністю включає такі послідовні етапи: ідентифікація ризиків, їх оцінювання та ранжування, планування заходів протидії, реалізація управлінських дій, моніторинг і контроль результатів, коригування системи на основі отриманих даних [15, 19, 24, 35].

Так, перший етап — ідентифікація ризиків і вразливостей. На цьому етапі відбувається виявлення потенційних загроз і факторів, здатних вплинути на фінансову, виробничу, інформаційну чи кадрову стабільність підприємства. Ідентифікація ризиків передбачає аналіз внутрішніх процесів і зовнішнього середовища, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями, а також класифікацію ризиків за типами (економічні, політичні, технічні, соціальні тощо). Результатом етапу є формування карти ризиків підприємства, яка відображає перелік потенційних загроз і сфер їхнього впливу.

Другий етап — оцінювання та ранжування ризиків. Його зміст полягає у визначенні рівня ймовірності настання ризикових подій і величини можливих наслідків для підприємства. Для цього застосовуються як якісні методи (експертні оцінки, сценарний аналіз), так і кількісні (статистичне моделювання, метод очікуваних втрат, аналіз чутливості). На основі результатів формується шкала пріоритетності ризиків, що дає змогу виділити критичні напрями, які потребують першочергової уваги.

Третій етап — розроблення превентивних і реактивних заходів управління ризиками. Превентивні заходи спрямовані на запобігання виникненню ризикових ситуацій і включають диверсифікацію постачальників, страхування, формування резервних фондів, удосконалення внутрішніх регламентів. Реактивні заходи реалізуються у випадку настання ризикових подій і охоплюють антикризове управління, реструктуризацію зобов'язань, тимчасове скорочення витрат чи зміну бізнес-процесів. У сукупності ці дії забезпечують гнучкість та життєздатність підприємства в умовах невизначеності.

Четвертий етап — реалізація управлінських рішень. На цьому етапі передбачено практичне впровадження розроблених заходів, розподіл відповідальності між підрозділами, забезпечення ресурсами й організаційний супровід процесів управління ризиками. Ефективність цього етапу визначається ступенем узгодженості дій суб'єктів управління, швидкістю реагування на зміну зовнішніх умов і наявністю системи внутрішньої комунікації.

П'ятий етап — моніторинг і контроль результативності заходів. Його метою є відстеження ефективності прийнятих рішень і виявлення відхилень від запланованих показників. Моніторинг здійснюється на основі системи ключових індикаторів ризикозахищеності (KRI — Key Risk Indicators), які відображають зміни у фінансових, виробничих або соціальних параметрах підприємства. Контроль може бути як поточним, так і періодичним, забезпечуючи своєчасне реагування на нові ризики та коригування політики безпеки.

Шостий етап — коригування механізму управління ризикозахищеністю. За результатами контролю здійснюється аналіз ефективності механізму, перегляд стратегічних і тактичних орієнтирів, оновлення методів оцінки ризиків і удосконалення управлінських процедур. Коригування забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища й підвищує рівень стійкості підприємства до нових викликів.

Варто підкреслити, що алгоритм функціонування механізму управління ризикозахищеністю має циклічний характер, що означає безперервність процесу управління. Завершення одного циклу стає основою для початку нового, у якому враховуються отримані результати, виявлені недоліки та нові ризики. Такий підхід дає змогу підприємству підтримувати високий рівень готовності до змін і забезпечує постійне вдосконалення механізму ризикозахищеності.

Важливо зазначити, що ефективність алгоритму визначається не лише наявністю формальної послідовності дій, а й ступенем інтегрованості управлінських процесів у загальну систему корпоративного менеджменту. Алгоритм має бути гнучким, прозорим і підкріпленим сучасними інформаційно-аналітичними інструментами, що дозволяє забезпечити швидкість прийняття рішень і точність оцінки ризиків.

Наголосимо, що в сучасній практиці менеджменту застосовуються різноманітні стратегії управління ризиками, які потребують постійного аналізу та оновлення відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, дозволяючи забезпечити необхідний рівень адаптивності та оперативності при ухваленні управлінських рішень у швидкоплинних умовах бізнесу (див табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація підходів до управління ризиками організації

Підхід	Характеристика
Залежно від моменту реагування	
Реактивний	Передбачає дії у відповідь на вже наявні ризикові події, тобто реагування відбувається після їх виникнення.
Проактивний	Ґрунтується на системному виявленні, аналізі та попередженні потенційних ризиків до їх реалізації.
Залежно від управлінського стилю	
Консервативний	Орієнтований на уникнення ризикованих ситуацій і зменшення можливих збитків, передбачає відмову від надто ризикових операцій задля збереження стабільності діяльності.
Агресивний	Базується на готовності приймати високі ризики для досягнення максимальної прибутковості, навіть якщо потенційні втрати можуть частково перевищувати очікувані доходи.
Поміркований	Виходить із балансу між рівнем ризику та очікуваною вигодою: підвищення ризику окремих дій має бути виправданим відповідним зростанням прибутку.

Джерело: [15, 19, 24, 35]

Зауважимо, що система ризик-менеджменту повинна ґрунтуватися не лише на знанні загальноприйнятих методик і технік контролю ризиків, а й на здатності керівників оперативно та адекватно оцінювати поточну економічну ситуацію, виявляючи оптимальні, а при необхідності – альтернативні шляхи подолання виникаючих проблем. У контексті організаційної структури управління ризиками центральне місце відводиться комплексу заходів щодо їхньої нейтралізації та мінімізації, систематизованих у рамках нашого дослідження та візуально представлених на рис. 1.5, що дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію превентивних і коригувальних стратегій [5].

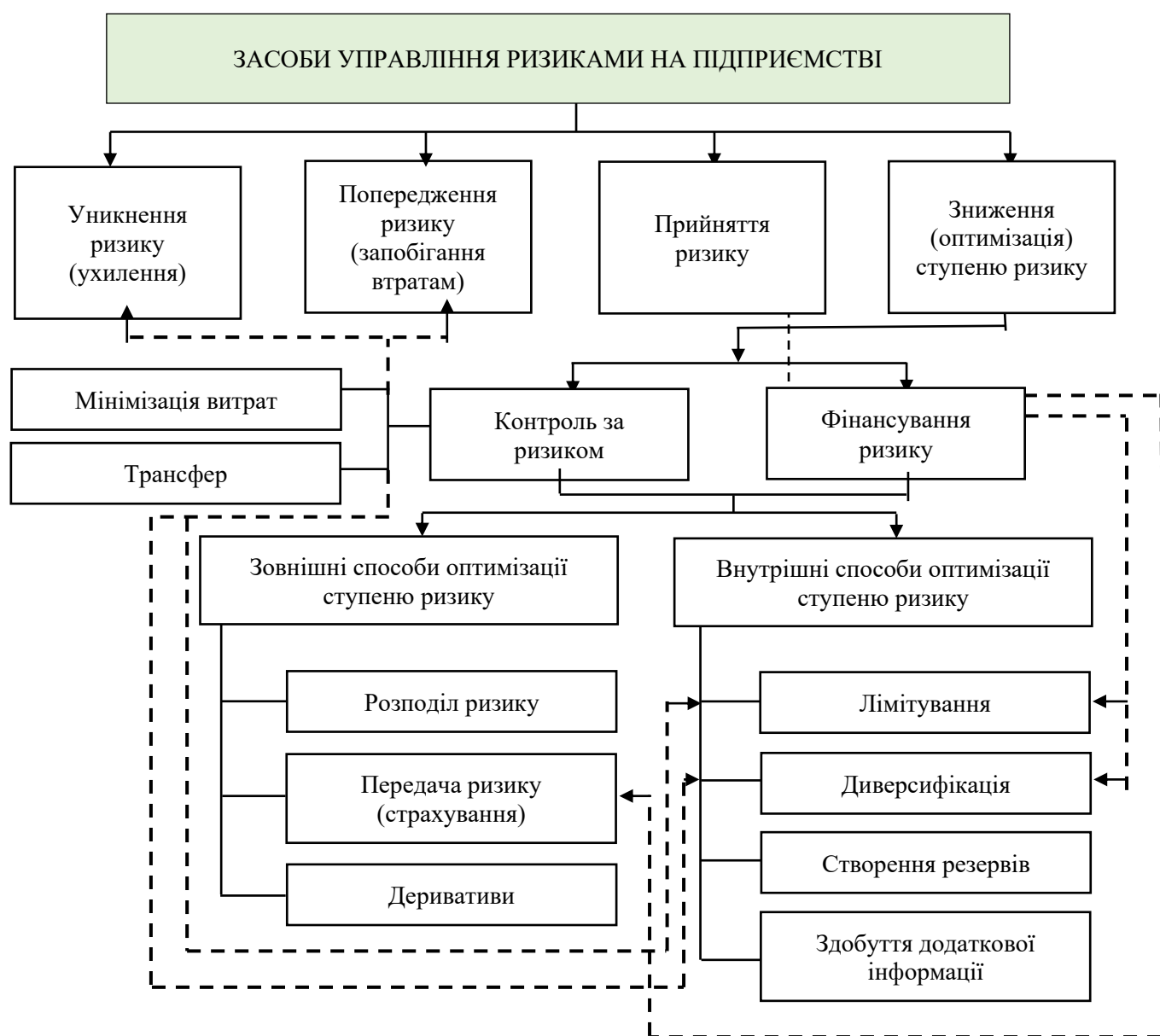


Рисунок 1.5 – Основні засоби управління ризиками організації

Джерело: [4, 5]

Наголосимо, що управління ризиками виступає фундаментальним елементом організаційної діяльності сучасного підприємства, забезпечуючи не лише контроль над можливими втратами, а й сприяючи оптимізації використання ресурсного потенціалу та підвищенню загальної ефективності функціонування організації. У сучасних умовах динамічних змін у бізнес-середовищі ефективне управління ризиками вимагає постійного вдосконалення існуючих методик, адаптації стратегій до специфічних особливостей галузі, в якій здійснює діяльність підприємство, та своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його операційну стабільність.

Системне впровадження підходів до зниження ризиків дозволяє підприємствам попереджувати потенційні загрози, використовувати наявні можливості з максимальною ефективністю та підтримувати стабільність своєї діяльності у довгостроковій перспективі. Серед ключових елементів цієї системи слід виділити комплексний аналіз ризиків на всіх рівнях функціонування підприємства, розробку превентивних та коригувальних стратегій, а також регулярний моніторинг і оцінку результативності заходів, що забезпечують своєчасну корекцію управлінських рішень у разі зміни зовнішніх умов.

Особливу увагу слід приділяти гнучкій адаптації стратегій управління ризиками до специфіки конкретної галузі та конкретних умов діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити високий рівень оперативності та ефективності у прийнятті бізнес-рішень. Усвідомлення сутності ризиків, систематичне їх оцінювання та застосування комплексних заходів щодо їхнього нейтралізування стають ключовими чинниками забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової стабільності підприємства на ринку, що в умовах сучасної економіки набуває особливої значущості.

## РОЗДІЛ 2

### ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»

#### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТД «Агроліга»**

Підприємство ТОВ «ТД «Агроліга» було засноване у 2012 році із початковою метою задоволення потреб сільськогосподарських виробників у сучасній техніці й супутніх матеріалах та з самого початку функціонувало як онлайн-майданчик, доповнений сервісним обслуговуванням і консультаціями. Компанія пропонує широкий спектр товарів і послуг для агропромислового комплексу України — від техніки до насіння, засобів захисту рослин та добрив — що дозволяє їй позиціонувати себе як комплексного партнера фермерів і агропідприємств.

Одним із ключових напрямків діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» є постачання сільськогосподарської техніки. Асортимент включає борони, культиватори, ґрунтообробні агрегати, сівалки зернові та просапні, а також іншу допоміжну та спеціалізовану техніку. Особливу увагу компанія приділяє власному виробництву: під торговою маркою «Planter» випускається сучасна посівна та ґрунтообробна техніка. Ця лінійка виробництва створена з метою забезпечення більшої доступності, адаптованості до українських умов і зниження логістичних витрат, що важливо для клієнтів із різних регіонів країни. Завдяки цій вертикальній інтеграції — поєднанню імпорту та власного виробництва — агроклієнтам надається можливість отримувати техніку, яка відповідає сучасним вимогам, із сервісною підтримкою та готовністю до локального обслуговування.

Крім технічної складової, компанія активно розвиває напрям реалізації насіннєвого матеріалу, що є однією з ключових ланок у забезпеченні повного циклу агровиробництва. У номенклатурі підприємства представлено насіння основних сільськогосподарських культур — кукурудзи, соняшнику, ріпаку,

сої, пшениці та інших культур, які користуються найбільшим попитом серед українських аграріїв. Підприємство працює виключно з перевіреними селекційними лініями, сертифікованими за міжнародними стандартами, що гарантує стабільність врожайності, стійкість культур до хвороб і несприятливих кліматичних умов.

Для досягнення високих стандартів якості та забезпечення сталого результату в полі компанія співпрацює з провідними виробниками насіннєвого матеріалу світового рівня. Серед стратегічних партнерів ТОВ «ТД «Агроліга» — компанії KWS, DuPont, Bayer CropScience, Dow Seeds, Syngenta, Pioneer, LG Seeds, Euralis, а також українська агропромислова компанія ВНІС та інші вітчизняні селекційні центри. Така широка кооперація дозволяє формувати асортимент насіння з урахуванням регіональних особливостей, зон природного зволоження, типів ґрунтів та систем землеробства. У результаті клієнт отримує не лише продукцію, а й адаптоване агротехнологічне рішення, що враховує потреби конкретного господарства.

Завдяки партнерству з провідними брендами компанія підтримує репутацію надійного постачальника, який гарантує агровиробникам стабільність поставок, консультаційний супровід і високий рівень сервісу. Така модель співпраці з глобальними корпораціями дозволяє ТОВ «ТД «Агроліга» інтегрувати інноваційні селекційні досягнення в український агросектор і сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного рослинництва.

Не менш важливим напрямом діяльності компанії є сектор засобів захисту рослин, який представлений комплексом сучасних препаратів — гербіцидами, фунгіцидами, інсектицидами, десикантами, ад'ювантами, регуляторами росту та протруювачами. Ця категорія продукції орієнтована на забезпечення цілісної системи захисту культур від бур'янів, шкідників і хвороб. З урахуванням кліматичних і технологічних особливостей кожного господарства фахівці компанії допомагають підбирати оптимальні комбінації препаратів, які забезпечують максимальний ефект за мінімальних витрат.

Постачальниками добрив та засобів захисту рослин для підприємства є провідні міжнародні та національні компанії, серед яких Monsanto, BASF, Нертус, Adama, Nufarm, Sumi Agro, Ukravit, Humintech, ALFA Smart Agro, Du Pont, Bayer AG, Best, Avgust та інші. Співпраця з такими брендами свідчить про прагнення компанії дотримуватися найвищих стандартів у сфері агрохімічного забезпечення, пропонуючи клієнтам лише сертифіковану, екологічно безпечну та ефективну продукцію. Завдяки цьому аграрії отримують змогу впроваджувати інтегровані системи захисту рослин, поєднуючи високопродуктивне насіння та якісні препарати, що значно знижує ризики втрат урожаю.

Доповненням до цього є напрям забезпечення господарств мінеральними та органо-мінеральними добривами, які сприяють покращенню родючості ґрунтів і збалансованому живленню рослин. Асортимент включає як традиційні, так і інноваційні продукти, у тому числі рідкі добрива, що дозволяють ефективніше регулювати живлення культур на різних етапах вегетації.

Окрему складову діяльності становить сегмент сільськогосподарської техніки, у межах якого підприємство співпрацює з відомими українськими та міжнародними виробниками. Закупівлю машин і запасних частин ТОВ «ТД «Агроліга» здійснює у партнерстві з компаніями АТ «Ельворті», AGROLAND, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», Gaspardo та низкою інших надійних постачальників. Така кооперація забезпечує клієнтам доступ до широкого вибору техніки — від ґрунтообробних агрегатів до посівних і спеціалізованих машин, а також гарантує оперативне постачання запасних частин і комплектуючих.

У поєднанні із власним виробництвом техніки під торговою маркою «Planter», ця співпраця формує потужну технічну платформу, здатну задовольнити потреби як невеликих фермерських господарств, так і великих агрохолдингів. Власне виробництво дозволяє компанії гнучко реагувати на вимоги ринку, забезпечуючи адаптованість техніки до українських ґрунтово-

кліматичних умов, тоді як партнерство з провідними брендами гарантує наявність інноваційних технологічних рішень.

Логістична база компанії розгорнена таким чином, щоб гарантувати швидку і надійну доставку: склади розміщено у центральному регіоні України (місто Кропивницький, Кіровоградська область), що дозволяє оптимізувати транспортні маршрути та забезпечувати доставку техніки і матеріалів у значному числі випадків протягом доби до різних куточків країни. Наявність власного транспортного парку створює додаткову перевагу — зменшується залежність від сторонніх перевізників, підвищується гнучкість реакції на замовлення клієнтів. Така логістична структура відіграє особливо важливу роль для агробізнесу, де сезонність, строки виконання та своєчасність поставки мають вирішальне значення.

Сервісне обслуговування є невід'ємною частиною бізнес-моделі ТОВ «ТД «Агроліга». Компанія надає послуги з монтажу, встановлення, налаштування, ремонту та модернізації техніки, що продається, а також здійснює підтримку з питань вибору техніки, насіння чи засобів захисту рослин залежно від потреб господарства. Такий підхід обумовлює, що компанія виступає не лише як постачальник продукції, але й як сервісний партнер, здатний забезпечувати післяпродажне супроводження і підвищувати рівень задоволення клієнтів і їхню лояльність. Це також створює умови для довготривалої взаємодії з клієнтами, яка виходить за рамки одноразової покупки.

Розвиток компанії як комплексного постачальника ресурсів для агросектору забезпечує їй конкурентні переваги: клієнт отримує можливість працювати з одним партнером, який охоплює широкий спектр потреб — від вибору насіння і засобів захисту до постачання техніки та сервісного обслуговування. Це значно спрощує логістику, зменшує число контрагентів та організаційних витрат для агровиробника. У доповнення до цього, компанія підкреслює свою орієнтованість на весь спектр агровиробників — як на дрібні фермерські господарства, так і на великі агропідприємства — що дозволяє їй

охоплювати різні сегменти ринку і адаптувати свої рішення під потреби різного масштабу.

Інформаційна присутність компанії також заслуговує уваги. Сайт, що виступає головним комунікаційним майданчиком, функціонує як інтернет-магазин із великим асортиментом (приблизно дві тисячі позицій) та можливістю оформлення замовлень онлайн у будь-який час. Це створює додаткову зручність для клієнтів, дозволяючи їм самостійно ознайомитись із каталогом, порівняти продукти, отримати консультацію й оформити замовлення без необхідності безпосереднього візиту до офісу. У поєднанні з логістикою і сервісом це створює сучасну омніканальну модель обслуговування в аграрному секторі.

Що стосується виробничої складової, запуск власного виробництва техніки під маркою «Planter» став стратегічним кроком. Він дозволяє компанії не лише продавати імпортовану техніку, але й пропонувати локалізоване обладнання, адаптоване до умов України, з можливістю швидкої поставки запчастин та оптимізації обслуговування. Це важливий аспект конкурентоспроможності на аготоварному ринку, особливо враховуючи логістичні виклики та змінну кон'юнктуру. Власне виробництво дає компанії внутрішню гнучкість і можливість реагувати на запити клієнтів з урахуванням місцевих умов, що є важливим стратегічним активом.

Компанія контактено відкрито зазначає свою адресу в місті Кропивницький та надає телефони гарячої лінії й мобільні контакти, що підсилює довіру клієнтів і підтверджує прозорість бізнесу. Водночас, орієнтація на цифрові канали комунікації — сайт із каталогом, онлайн-замовленнями й консультаціями — демонструє прагнення до інновацій і адаптації до сучасного бізнес-середовища.

Загалом, ТОВ «ТД «Агроліга» виконує роль комплексного постачальника й партнера агровиробників: воно забезпечує доступ до сучасної агротехніки, насінневого матеріалу, засобів захисту рослин та добрив, гарантує сервісне обслуговування, доставку та консультацію. Така модель

надає клієнтам переваги в скороченні часу на пошук і закупівлю ресурсів, спрощує логістику, підвищує якість агровиробництва. Ураховуючи особливості агропромислового виробництва — сезонність, залежність від технологій і ресурсів, необхідність швидкого реагування на зміни — така орієнтація є вагомим перевагою.

У подальших підрозділах розглянемо організаційну структуру, фінансові показники, притаманні діяльності ТОВ «ТД «Агроліга».

## **2.2. Організація управління ТОВ «ТД «Агроліга»**

Аналіз організаційної структури ТОВ «ТД «Агроліга» (Див. Дод. А.) дав змогу виявити, що вона має ієрархічний характер і побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та підпорядкування.

На верхньому рівні управління знаходяться загальні збори засновників, які є вищим органом управління підприємства, визначаючи стратегічні напрями розвитку товариства, затверджують фінансові результати діяльності, обирають керівництво та ревізійну комісію, а також приймають рішення щодо розподілу прибутку. Контроль за дотриманням законодавства та внутрішніх нормативів здійснює ревізійна комісія, яка підзвітна загальним зборам засновників і має на меті забезпечення фінансової прозорості та ефективного використання ресурсів підприємства.

Безпосереднє оперативне управління діяльністю підприємства здійснює директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів, ухвалює поточні управлінські рішення, представляє інтереси підприємства у взаєминах із партнерами, постачальниками, контролюючими органами. Директор є ключовою ланкою у забезпеченні реалізації стратегічних цілей, визначених засновниками.

У підпорядкуванні директора знаходяться основні функціональні служби підприємства: відділ постачання, відділ маркетингу, відділ збуту,

бухгалтерія, виробничий відділ, інженерно-технічна служба, відділ кадрів та складське господарство. Такий розподіл дозволяє здійснювати ефективну координацію діяльності між усіма підрозділами, мінімізуючи дублювання функцій і забезпечуючи послідовність управлінських дій.

Зокрема, відділ постачання відповідає за забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами, організацію закупівель насіння, добрив, засобів захисту рослин, техніки та комплектуючих. До його складу входить відділ маркетингу, який аналізує ринок, формує асортимент продукції, вивчає кон'юнктуру та розробляє маркетингові стратегії просування товарів і послуг. Тісна взаємодія між відділами постачання та маркетингу забезпечує узгодженість у формуванні товарних запасів, плануванні закупівель і реалізації продукції.

Менеджер з персоналу здійснює кадрову політику підприємства, веде облік працівників, забезпечує добір, навчання й мотивацію персоналу. Він також координує роботу з питань охорони праці, організації робочих місць та дотримання трудового законодавства.

Начальник відділу збуту відповідає за організацію продажів, укладання договорів, підтримання відносин із клієнтами та партнерами, а також за розширення ринків збуту. Йому підпорядкований відділ збуту, який здійснює безпосереднє планування реалізації продукції, контроль за виконанням договірних зобов'язань і аналіз ефективності продажів.

Начальник з виробництва здійснює управління усіма виробничими процесами підприємства. У його підпорядкуванні знаходяться виробничий цех і інженерний відділ цеху. Перший відповідає за виконання виробничих планів, випуск техніки та запчастин під торговою маркою «Planter», а інженерний відділ — за технічне забезпечення, впровадження інноваційних рішень, модернізацію обладнання та дотримання технологічних стандартів.

Головний бухгалтер організовує та контролює ведення бухгалтерського й податкового обліку, забезпечує складання фінансової звітності, контролює

рух коштів, розрахунки з контрагентами, формування фінансових результатів діяльності.

Начальник складу організовує приймання, зберігання та відпуск продукції, контролює товарні запаси, здійснює облік руху матеріалів, деталей і готової продукції. Йому підпорядковується склад, який виконує логістичні функції та забезпечує безперебійність матеріально-технічного забезпечення виробництва та збуту.

Загалом організаційна структура ТОВ «ТД «Агроліга» є чітко регламентованою, багаторівневою системою управління, яка поєднує вертикальну підпорядкованість із функціональною спеціалізацією підрозділів. Означений підхід дозволяє ефективно координувати роботу підприємства, забезпечувати контроль за всіма етапами виробничо-господарської діяльності, а також оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Загалом, у структурі простежується чіткий баланс між стратегічним і тактичним рівнями управління: загальні збори та директор визначають напрями розвитку, тоді як функціональні служби забезпечують реалізацію поточних завдань. Взаємозв'язки між підрозділами побудовані за принципом прямого підпорядкування, що сприяє швидкому обміну інформацією, оперативному прийняттю рішень та відповідальності кожного структурного елемента за результат своєї діяльності.

### **2.3. Аналіз фінансової діяльності та ризиковості ТОВ «ТД «Агроліга»**

Ефективне управління підприємством передбачає систематичне вивчення його фінансового стану, результатів господарської діяльності та рівня ризиковості функціонування. Фінансовий аналіз є ключовим інструментом оцінювання економічного потенціалу підприємства, визначення його платоспроможності, ліквідності, прибутковості та стійкості розвитку. На основі таких досліджень формується обґрунтована інформаційна база для

прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та мінімізацію ризиків.

Для забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання, зокрема підприємств агропромислового сектору, важливим є комплексний підхід до аналізу фінансових результатів та ідентифікації чинників, що можуть негативно впливати на їх фінансову безпеку. Саме тому дослідження фінансової діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» дає змогу визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень ефективності використання його ресурсів і виявити потенційні ризики, що супроводжують основні напрями діяльності. Здійснимо аналіз динаміки фінансової діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» (див табл 2.1 та табл. 2.2.).

Таблиця 2.1. – Аналіз динаміки фінансових показників діяльності ТОВ «ТД «Агроліга»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Активи, тис. грн	12 475,6	12 503,1	11 536,9	-938,7	-7,52
Власний капітал, тис. грн	1 863,9	2 579,5	1 640,4	-223,5	-11,99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 280,3	586,8	-944,1	-2 224,4	-173,8
Дохід (виручка), тис. грн	74 780,1	97 418,7	46 028,2	-28 751,9	-38,44
Основні засоби, тис. грн	440,5	145,4	100,4	-340,1	-77,24
Знос основних засобів, тис. грн	1 892,7	2 197,0	2 242,0	+349,3	+18,45
Поточні зобов'язання, тис. грн	10 611,7	9 923,6	9 896,5	-715,2	-6,73
Грошові кошти, тис. грн	114,3	15,5	3,5	-110,8	-96,94

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Аналіз динаміки фінансових показників діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансово-господарському стані підприємства, що мають переважно негативну спрямованість. Динаміка

більшості показників демонструє зниження ключових фінансових результатів, що обумовлено як впливом зовнішніх макроекономічних факторів, так і внутрішніми структурними обмеженнями у діяльності компанії.

Розглядаючи загальну вартість активів, спостерігаємо її скорочення з 12 475,6 тис. грн у 2022 році до 11 536,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 938,7 тис. грн, або на 7,52 %. Зменшення активів відображає тенденцію до згортання операційного масштабу діяльності підприємства. Аналогічну динаміку демонструє власний капітал, обсяг якого знизився на 223,5 тис. грн (-11,99 %), що свідчить про зменшення частки власних ресурсів у структурі фінансування та підвищення ризику фінансової залежності.

Варто підкреслити, що чистий прибуток у 2022 році становив 1 280,3 тис. грн, однак уже у 2023 році підприємство отримало збиток у розмірі -944,1 тис. грн. Таким чином, абсолютне відхилення цього показника між 2022 і 2024 роками становить -2 224,4 тис. грн, або падіння на 173,8 %. Така динаміка свідчить про втрату прибутковості та зниження економічної ефективності діяльності, що може бути наслідком підвищення собівартості, коливань ринку збуту й загальної економічної нестабільності.

Доходи від реалізації продукції також продемонстрували спад: із 74 780,1 тис. грн у 2022 році до 46 028,2 тис. грн у 2024 році, що відповідає зниженню на 38,44 %. Це може свідчити як про скорочення обсягів продажів, так і про зниження цінової конкурентоспроможності продукції на аграрному ринку.

Показники структури основних засобів вказують на суттєве старіння виробничих потужностей. Вартість основних засобів за два роки зменшилася на 77,24 %, тоді як їх знос зріс на 18,45 %. Це свідчить про недостатній рівень оновлення технічної бази та можливі ризики погіршення виробничої ефективності у довгостроковій перспективі.

Поточні зобов'язання підприємства у 2024 році залишилися на відносно стабільному рівні (9 896,5 тис. грн проти 10 611,7 тис. грн у 2022 р.), що вказує на певне скорочення кредиторської заборгованості. Водночас обсяг грошових

коштів скоротився майже повністю — на 96,94 %, що створює ризик втрати поточної ліквідності та ускладнює можливість своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Таблиця 2.2. – Аналіз рентабельності та стійкості діяльності ТОВ «ТД «Агроліга»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Рентабельність активів (ROA), %	10,26	4,69	-8,18	-18,44	-179,69
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	68,69	22,75	-57,55	-126,24	-183,80
Рентабельність діяльності (ROS), %	1,71	0,60	-2,05	-3,76	-219,88
Коеф. зносу осн. засобів	4,30	15,11	22,33	+18,03	+419,19
Коеф. заборгованості	0,85	0,79	0,86	+0,01	+1,18
Коеф. фінансової стійкості	0,15	0,21	0,14	-0,01	-6,67
Коеф. концентрації залученого капіталу	0,85	0,79	0,86	+0,01	+1,18

*Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г*

Аналіз показників рентабельності та стійкості ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. засвідчує суттєве зниження ефективності використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається чітка тенденція до зменшення прибутковості, що свідчить про наростання фінансових ризиків та поступову втрату економічної стабільності.

Так, рентабельність активів (ROA), яка характеризує здатність підприємства генерувати прибуток із кожної гривні, вкладеної в активи, зменшилася з 10,26 % у 2022 році до -8,18 % у 2024 році, тобто на 18,44 процентних пункти. Це свідчить про те, що активи підприємства втратили свою ефективність у процесі використання, і кожна одиниця вкладеного капіталу почала приносити збитки.

Ще більш різке зниження спостерігається за показником рентабельності власного капіталу (ROE) — із 68,69 % у 2022 році до –57,55 % у 2024 році. Абсолютне відхилення становить –126,24 процентних пункти, а темп приросту — –183,8 %. Така динаміка свідчить про втрату здатності власного капіталу створювати прибуток, що формує високий рівень ризику для власників і може призвести до скорочення інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність діяльності (ROS), яка відображає частку прибутку у виручці від реалізації продукції, також демонструє негативну тенденцію — із 1,71 % у 2022 році до –2,05 % у 2024 році (зниження на 3,76 п. п., або на 219,88 %). Це означає, що операційна діяльність підприємства стала збитковою, а ефективність управління витратами значно знизилася.

На тлі погіршення прибутковості суттєво зріс коефіцієнт зносу основних засобів, який збільшився з 4,30 до 22,33, тобто майже у п'ять разів. Це свідчить про критичний рівень фізичного старіння виробничих потужностей, що підвищує технічний ризик і негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Високий рівень зносу при відсутності адекватних темпів оновлення основних засобів створює загрозу зниження обсягів виробництва та погіршення якості продукції.

Показники фінансової стійкості підприємства також мають негативну динаміку. Коефіцієнт фінансової стійкості, який визначає частку власних коштів у загальній сумі активів, знизився з 0,15 до 0,14 (на 6,67 %), що свідчить про збільшення залежності від позикових ресурсів. Водночас коефіцієнт заборгованості зріс із 0,85 до 0,86, а коефіцієнт концентрації залученого капіталу також підвищився до 0,86. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок зовнішніх джерел, що підвищує ризик фінансової нестабільності у разі коливання ринку або зростання відсоткових ставок.

Загалом аналіз свідчить про загострення фінансової вразливості підприємства. Погіршення рентабельності, зростання рівня зношеності основних засобів та зниження фінансової стійкості утворюють сукупність

факторів ризику, які знижують рівень ризикозахищеності компанії, що потребує впровадження комплексу заходів щодо реструктуризації фінансових потоків, оптимізації витрат, оновлення основних засобів і посилення системи внутрішнього фінансового контролю для забезпечення стабільності функціонування у середньостроковій перспективі.

В контексті формування уявлення щодо ризикозахищеності підприємства варто зробити обрахунок показників ліквідності, оборотності (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності, платоспроможності та ефективності використання капіталу ТОВ «ТД «Агроліга»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Поточна ліквідність	1,06	1,05	0,99	-0,07	-6,60
Швидка ліквідність	0,63	0,63	0,58	-0,05	-7,94
Абсолютна ліквідність	0,01	0,00	0,00	-0,01	-100,00
Чистий оборотний капітал (ЧОК), тис. грн	588,3	526,4	-96,5	-684,8	-116,41
Маневреність власного капіталу	0,32	0,20	-0,06	-0,38	-118,75
Коефіцієнт автономії (Equity/Assets)	0,15	0,21	0,14	-0,01	-6,67
Співвідношення боргу до капіталу (Debt/Equity)	5,69	3,84	6,04	+0,35	+6,15
Забезпеченість власними оборотними коштами	0,12	0,08	-0,01	-0,13	-108,33
Оборотність активів	5,99	7,79	3,99	-2,00	-33,39
DIO (дні в запасах), днів	24,1	17,2	33,6	+9,5	+39,42
DSO (дні дебіторки), днів	9,8	9,4	18,2	+8,4	+85,71
DPO (дні кредиторки), днів	8,0	6,6	14,0	+6,0	+75,00
ССС (грошовий цикл), днів	25,9	20,0	37,8	+11,9	+45,95
Валовий маржинальний прибуток, %	9,1	8,7	3,4	-5,7	-62,64
ROCE, %	11,7	4,6	-7,7	-19,4	-165,81

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та ефективності використання капіталу ТОВ «ТД «Агроліга» за 2022–2024 рр. свідчить про

посилення ризиків фінансової нестабільності та поступову втрату здатності підприємства підтримувати необхідний рівень фінансової рівноваги. За результатами аналізу спостерігається переважно негативна динаміка більшості ключових коефіцієнтів, що характеризують оперативну стійкість, швидкість обороту активів і прибутковість використання ресурсів.

Показник поточної ліквідності у 2022 році становив 1,06, тобто перебував у межах нормативного значення, проте у 2023–2024 роках знизився до 0,99 (–6,6 %). Це свідчить про дефіцит оборотних активів для покриття поточних зобов'язань і підвищення короткострокових фінансових ризиків. Аналогічну тенденцію демонструє швидка ліквідність, зменшившись із 0,63 до 0,58 (–7,9 %), що означає скорочення частки активів, здатних швидко трансформуватися у грошові кошти. Водночас абсолютна ліквідність залишалася на рівні 0,00, що підтверджує відсутність достатнього залишку грошових коштів для негайного погашення зобов'язань.

Значного погіршення зазнав показник чистого оборотного капіталу (ЧОК) — з 588,3 тис. грн у 2022 році до –96,5 тис. грн у 2024 році (–684,8 тис. грн, або –116,4 %). Це свідчить про перехід підприємства у стан, коли короткострокові зобов'язання перевищують оборотні активи, що створює дефіцит ліквідності та підвищує ризик касових розривів. Негативна динаміка спостерігається і за показником маневреності власного капіталу, який у 2024 році став від'ємним (–0,06) — це означає, що власний капітал практично повністю вкладено у необоротні активи, що суттєво знижує фінансову гнучкість підприємства.

Коефіцієнт автономії (Equity/Assets) у 2022 році становив 0,15, а у 2024 році знизився до 0,14 (–6,7 %), що свідчить про ослаблення частки власного капіталу в структурі фінансування та зростання залежності від позикових ресурсів. Показник Debt/Equity зріс із 5,69 до 6,04 (+6,15 %), демонструючи підвищення боргового навантаження. Крім того, забезпеченість власними оборотними коштами скоротилася з 0,12 до –0,01, тобто підприємство фактично втратило внутрішні джерела фінансування обороту.

Показники оборотності активів і складових капіталу також демонструють погіршення. Так, оборотність активів знизилась із 5,99 до 3,99 (–33,4 %), що свідчить про падіння ефективності використання ресурсів. Водночас середній період обороту запасів (DIO) зріс із 24,1 до 33,6 днів (+39,4 %), дебіторської заборгованості (DSO) — із 9,8 до 18,2 днів (+85,7 %), а кредиторської (DPO) — із 8,0 до 14,0 днів (+75,0 %). У результаті грошовий цикл (CCC) подовжився майже на 12 днів (+45,9 %), що означає триваліше «заморожування» коштів у запасах і дебіторці та збільшення потреби у залученні оборотного капіталу.

У частині прибутковості підприємства спостерігається істотне погіршення. Валовий маржинальний прибуток знизився з 9,1 % до 3,4 % (–62,6 %), що свідчить про зростання собівартості продукції та зменшення прибутковості операцій. Показник ROCE (прибутковість залученого капіталу) зменшився з 11,7 % до –7,7 % (–165,8 %), що свідчить про неефективне використання ресурсів і втрату інвестиційної привабливості.

Отже, за аналізований період ТОВ «ТД «Агроліга» зазнало суттєвого погіршення показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Основними проблемними зонами є нестача власних обігових коштів, перевищення позикового капіталу над власним, зниження оборотності активів та від'ємні показники прибутковості. Для підвищення рівня ризикозахищеності необхідно реалізувати комплекс заходів з оптимізації структури фінансування, прискорення обороту активів та підвищення маржинальності основної діяльності, що забезпечить стабілізацію грошових потоків і зменшення фінансової залежності від зовнішніх джерел.

Зважаючи на негативні показники діяльності підприємства вважаємо за необхідне здійснити оцінку ризиків компанії для формування ефективної системи ризикозахищеності організації. Перш за все, здійснимо оцінку ризику неплатоспроможності та прогнозу ймовірності банкрутства.

Для кількісної оцінки ризику неплатоспроможності та прогнозу ймовірності банкрутства ТОВ «ТД «Агроліга» використано Z-модель Альтмана. Формула моделі має вигляд:

$$Z=6,56 X_1 +3,26 X_2+6,72 X_3+1,05 X_4, \quad (2.1)$$

де:

$X_1$  = (Чистий оборотний капітал / Активи) — характеризує ліквідність і короткострокову стійкість підприємства;

$X_2$  = (Нерозподілений прибуток / Активи) — відображає накопичену прибутковість і стабільність фінансування;

$X_3$  = (ЕБІТ / Активи) — показує ефективність використання активів;

$X_4$  = (Власний капітал / Загальні зобов'язання) — характеризує фінансову незалежність підприємства.

Інтерпретація результатів здійснюється за шкалою:

$Z > 2,6$  — «безпечна зона» (низький ризик банкрутства);

$1,1 \leq Z \leq 2,6$  — «сіра зона» (помірний або невизначений ризик);

$Z < 1,1$  — «зона дистресу» (висока ймовірність банкрутства).

Таблиця 2.4 – Прогноз ймовірності банкрутства ТОВ «ТД «Агроліга»

Рік	Z	Інтерпретація
2022	1,52	Сіра зона (помірний ризик)
2023	1,46	Сіра зона (помірний ризик)
2024	-0,14	Зона дистресу (високий ризик банкрутства)

Джерело: складено за матеріалами додатків Б-Г

Аналіз результатів моделі свідчить, що у 2022–2023 рр. підприємство перебувало у відносно стабільному фінансовому стані, але з наявністю помірних ризиків ( $Z \approx 1,5$ ). Тож, хоча компанія ще зберігала платоспроможність, її фінансова стійкість залежала від стабільності доходів і рівня ліквідності. Позитивні значення  $X_1$  (чистий оборотний капітал) і  $X_3$

(операційна прибутковість) забезпечували допустимий рівень фінансової рівноваги.

Починаючи з 2024 року, значення індексу  $Z$  різко знижується до від'ємного ( $-0,14$ ), що переводить підприємство у зону дистресу, що свідчить про істотне погіршення фінансового стану та зростання ймовірності втрати платоспроможності у середньостроковій перспективі. Основними чинниками падіння індексу є зниження прибутковості (показник став від'ємним унаслідок операційного збитку ( $-900$  тис. грн); дефіциту обігових коштів через перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами; високого боргового навантаження, що свідчить про залежність від залученого капіталу; вичерпання нерозподіленого прибутку - ознака втрати накопиченого фінансового ресурсу.

Зауважимо, що розрахунки за моделлю Альтмана підтвердили тенденцію до погіршення фінансового стану підприємства та продемонстрували необхідність системного управління ризиками у загальній структурі ризикозахищеності організації.

РОЗДІЛ 3  
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОЛІГА» ЗА РАХУНОК  
ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**3.1. Комплаєнс-менеджмент у системі управління ризиками ТОВ «ТД «Агроліга»**

Сучасна агропромислова діяльність функціонує в умовах високої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено як економічними коливаннями, так і впливом природно-кліматичних, технологічних та політичних чинників. Для підприємств агропромислового сектору, зокрема для ТОВ «ТД «Агроліга», це створює потребу у формуванні ефективної системи ризикозахищеності, здатної забезпечити стійкість бізнес-процесів і мінімізувати наслідки потенційних загроз.

Система ризикозахищеності агропромислового підприємства передбачає впровадження комплексу організаційних, економічних і технічних заходів, спрямованих на попередження, виявлення та нейтралізацію ризиків, що впливають на фінансово-виробничу стабільність компанії. Вона повинна інтегруватися у загальну систему стратегічного управління та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Поняття «комплаєнс» (від англ. compliance — «дотримання», «відповідність») у сучасному управлінні означає свідоме забезпечення організацією відповідності своєї діяльності вимогам законодавства, нормативів, етичних стандартів і внутрішніх політик. За визначенням стандарту ISO 37301:2021, комплаєнс – це не лише стан дотримання вимог, а й постійний процес управління ризиками невідповідності, який охоплює планування, контроль, моніторинг і вдосконалення. Комплаєнс виступає

системним інструментом запобігання порушенням і одночасно — культурою відповідальної поведінки працівників та керівництва [12, 40].

Побудова системи комплаєнс-менеджменту є ефективною лише за умови глибокої ідентифікації ризиків невідповідності, тобто визначення тих сфер, у яких можливе відхилення діяльності підприємства від вимог законодавства, внутрішніх стандартів, договірних зобов'язань чи етичних принципів. У відповідності до ISO 37301:2021, цей процес має бути системним, ризик-орієнтованим та інтегрованим у загальний механізм управління ризикозахищеністю підприємства [12, 21].

У сучасній практиці ризики невідповідності (compliance risks) розглядаються як підмножина операційних і правових ризиків, які виникають унаслідок порушення нормативних або внутрішніх вимог. Вони здатні спричинити не лише юридичну відповідальність, але й фінансові втрати, втрату репутації, погіршення відносин із партнерами чи контролюючими органами. Згідно з підходами COSO ERM, ці ризики потребують не ізольованого реагування, а включення до єдиної системи стратегічного ризик-менеджменту [21].

У теоретичному вимірі комплаєнс є невід'ємним елементом ризикозахищеності підприємства, оскільки він формує превентивні механізми, що запобігають фінансовим, юридичним і репутаційним втратам. Його роль полягає в тому, щоб трансформувати зовнішні регуляторні вимоги у внутрішні стандарти поведінки, роблячи ризик-менеджмент більш проактивним, а корпоративну культуру — більш добросовісною.

У світовій практиці склалася багатовимірною класифікація видів комплаєнсу, які відображають різні площини взаємодії організації з нормативним середовищем та стейкхолдерами, що відображено нами в табл. 3.1., демонструючи, що комплаєнс — це багатовекторна система управління, у якій кожен вид виконує власну функцію, але всі разом формують єдине поле ризикозахищеності підприємства [21].

Таблиця 3.1 – Види комплаєнсу та їх характеристика

Вид комплаєнсу	Сутність (основна мета)	Ключові напрями контролю	Основні ризики, що попереджаються
1. Правовий (Legal Compliance)	Забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства, нормативів, ліцензій, дозволів і стандартів	- податкове, митне, трудове, екологічне та антимонопольне законодавство; - коректність договорів і звітності	- штрафи й санкції; - судові спори; - анулювання ліцензій
2. Фінансовий (Financial Compliance)	Контроль достовірності фінансової звітності та дотримання фінансових норм	- фінансовий моніторинг (AML/КУС); - МСФЗ-звітність; - податковий облік і аудит	- шахрайство; - недостовірна звітність; - втрати від помилок
3. Антикорупційний (Anti-Corruption Compliance)	Попередження хабарництва, конфлікту інтересів і неетичної поведінки	- кодекс етики; - політика подарунків; - due diligence контрагентів; - механізм повідомлення (whistleblowing)	- корупційні злочини; - зловживання владою; - репутаційні втрати
4. Інформаційний (Information/Data Compliance)	Дотримання вимог щодо захисту персональних і комерційних даних, кібербезпеки	- відповідність GDPR та Закону України «Про захист персональних даних»; - контроль доступу до систем; - політики інформаційної безпеки	- витік даних; - несанкціонований доступ; - цифрові атаки
5. Етичний / ESG (Ethical & ESG Compliance)	Забезпечення соціальної відповідальності, екологічної стійкості та прозорого управління	- дотримання принципів сталого розвитку (Environmental, Social, Governance); - корпоративна соціальна відповідальність; - етична реклама й трудові відносини	- дискримінація; - шкода довкіллю; - порушення етичних норм

Джерело: складено за матеріалами [12, 21,40]

Зауважимо, що у міжнародній практиці комплаєнс (compliance) розглядається як системна відповідність організації набору обов'язкових і добровільно прийнятих норм: законодавству, регуляторним вимогам,

контрактним зобов'язанням, галузевим кодексам, внутрішнім політикам і етичним стандартам. Цю ідею формалізує стандарт ISO 37301:2021, який визначає систему комплаєнс-менеджменту (Compliance Management System, CMS) як організаційно-процесуальну рамку для встановлення, впровадження, оцінювання, підтримання та постійного поліпшення комплаєнсу в усіх підрозділах і процесах організації. Стандарт підкреслює, що CMS має бути «ефективною і чутливою», охоплювати контекст організації, керівні зобов'язання, планування, підтримку, операції, оцінювання результативності та вдосконалення, а також є придатною до сертифікації (на відміну від попереднього рекомендаційного ISO 19600, який ISO 37301 офіційно замінив у 2021 році) [21, 40].

Ключова відмінність сучасного підходу — відхід від вузького «юридичного» трактування комплаєнсу до цілісної системи управління, інтегрованої у корпоративне управління та управління ризиками. У логіці COSO ERM (Enterprise Risk Management) комплаєнс-ризика є частиною портфеля підприємницьких ризиків і ними слід управляти у зв'язку зі стратегією та результативністю; саме тому COSO випустив спеціальні настанови «Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework», які показують, як застосовувати принципи ERM до побудови процесів і контролів для ризиків невідповідності. У цьому підході комплаєнс перестає бути «паралельною» функцією нагляду і стає інтегрованою складовою архітектури ризик-менеджменту та корпоративних контролів [40].

ТОВ «ТД «Агроліга» — це багатопрофільна торговельно-виробнича компанія аграрного спрямування, яка одночасно здійснює імпорт і реалізацію техніки, насіння, засобів захисту рослин, добрив, а також розвиває власне виробництво сільськогосподарських агрегатів під торговою маркою Planter. Такий диверсифікований профіль діяльності обумовлює наявність широкого спектра регуляторних, фінансових, контрактних, технічних і етичних ризиків невідповідності.

Джерелом цих ризиків виступають:

- складність договірних взаємин із численними постачальниками та дистриб'юторами;
- підвищені вимоги до якості й безпеки техніки та хімічних препаратів;
- валютно-фінансові операції при імпорті продукції;
- зберігання та транспортування пестицидів, добрив, що регулюються екологічними та санітарними нормами;
- обробка персональних даних клієнтів і контрагентів при онлайн-продажах;
- ризики корупційних практик під час укладення великих контрактів;
- кадрові та трудові ризики, пов'язані з дотриманням трудового законодавства.

Проведемо ідентифікацію комплаєнс-ризиків за п'ятьма ключовими напрямками, узгодженими з класифікацією ISO 37301 і рекомендаціями OECD та COSO.

1. Правові ризики невідповідності - ймовірність порушення законодавчих вимог (податкових, митних, екологічних, антикорупційних, трудових). Для ТОВ «ТД «Агроліга» вони проявляються у складності декларування імпорتنих операцій, дотриманні технічних регламентів при реалізації засобів захисту рослин, коректному оформленні трудових договорів із персоналом сервісних служб.

2. Фінансово-господарські ризики невідповідності, що пов'язані з неправильним відображенням фінансових операцій, несвоєчасним поданням звітності, порушенням платіжної дисципліни або нецільовим використанням коштів. У контексті аналізу діяльності компанії такі ризики можуть виникати через багатоканальну систему розрахунків, наявність внутрішнього виробництва та активну дистриб'юторську діяльність.

3. Репутаційні ризики, що виникають унаслідок порушення договірних умов, недотримання етичних стандартів або публічних скандалів. Для підприємства, що працює в агросекторі та має публічний онлайн-майданчик, ризик негативного інформаційного впливу особливо значний. Поширення

неправдивих даних, недотримання зобов'язань перед партнерами чи клієнтами, неякісне обслуговування можуть суттєво знизити довіру ринку.

4. Екологічні та технічні ризики - пов'язані з невідповідністю технологічних процесів екологічним стандартам, порушенням правил поводження з хімічними речовинами, несертифікованим зберіганням ЗЗР чи відходів. Для «Агроліги», яка постачає та зберігає пестициди й добрива, це один із найвагоміших напрямів ризиків, що може спричинити не лише штрафи, а й втрату ліцензій.

5. Інформаційно-цифрові ризики невідповідності, що стосуються порушень законодавства про захист персональних даних, витоків комерційної інформації, несанкціонованого доступу до даних клієнтів або постачальників. Використання інтернет-магазину й CRM-систем робить такі ризики вкрай актуальними.

У результаті порівняння видів діяльності підприємства з регуляторними вимогами можна виділити чотири критичні зони вразливості комплаєнс-ризиків ТОВ «ТД «Агроліга» (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2 – Зони ризику комплаєнс-ризиків ТОВ «ТД «Агроліга»

№	Зона ризику	Потенційні наслідки	Механізм прояву
1	Митно-податкове оформлення імпортової техніки	Штрафи, пені, блокування податкових накладних	Неповна відповідність кодів УКТЗЕД, порушення строків декларування
2	Ліцензування та обіг засобів захисту рослин	Тимчасове призупинення діяльності, анулювання дозволів	Відсутність або прострочення сертифікатів, порушення вимог зберігання
3	Інформаційна безпека	Втрата клієнтських даних, репутаційні втрати	Недостатній рівень захисту CRM, відсутність внутрішніх політик кібербезпеки
4	Антикорупційна доброчесність у закупівлях	Ризик хабарництва, неефективне використання коштів	Конфлікт інтересів у відділах постачання або збуту

Джерело: складено автором

Ризики з даних зон мають бути включені до карти комплаєнс-ризиків підприємства, яка стає базовим елементом функціонування майбутньої системи комплаєнс-менеджменту.

Визначення рівня комплаєнс-ризиків проводиться за двома ключовими параметрами:

- ймовірність виникнення ризику (P) — частота потенційного порушення;
- вплив (I) — можливі фінансові чи репутаційні втрати.

Загалом, згідно з ISO 37301, комбінація цих параметрів формує матрицю ризику, на основі якої встановлюються пріоритети реагування. Для підприємства з аграрно-комерційним профілем доцільно виділити три рівні значущості:

- високий ризик — юридичні порушення або корупційні інциденти, що можуть призвести до судових позовів чи втрати ліцензії;
- середній ризик — фінансові відхилення, технічні несправності, які потребують контролю;
- низький ризик — процедурні неточності, що можуть бути усунуті внутрішніми коригувальними діями.

Карта комплаєнс-ризиків підприємства відображає співвідношення між ймовірністю настання ризикових подій і ступенем їхнього впливу на діяльність компанії, дозволяючи визначити пріоритетні напрями управління. Вона є аналітичним інструментом, що допомагає системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори невідповідності, інтегрувати їх у загальну систему ризикозахищеності й визначити, на які саме сфери необхідно спрямувати ресурси в межах упровадження системи комплаєнс-менеджменту (CMS).

Сформуємо карту комплаєнс-ризиків ТОВ «ТД «Агроліга» (див. табл. 3.3). Як, ми бачимо, найвищу зону ризикової концентрації займають високопріоритетні ризики, до яких належать антикорупційний, правовий, інформаційно-цифровий та постачальницький. Їхня критичність зумовлена тим, що вони безпосередньо впливають на фінансову стабільність, правову безпеку та репутаційну довіру до підприємства.

Таблиця 3.3 – Карта комплаєнс-ризиків ТОВ «ТД «Агроліга»

№	Категорія ризику	Можливі ризикові події	Ймовірність (Р)	Потенційний вплив (І)	Загальний рівень ризику	Відповідальний підрозділ	Превентивні та коригувальні заходи
1	Правовий (регуляторний)	Порушення митних чи податкових норм при імпорті техніки; несвоєчасне подання звітності; порушення вимог щодо обігу пестицидів і добрив	Середня	Високий (штрафи, блокування діяльності)	Високий	Юридичний відділ, бухгалтерія	Регулярний моніторинг змін законодавства; попередня правова експертиза угод; створення реєстру регуляторних вимог
2	Антикорупційний та етичний	Конфлікт інтересів у відділі закупівель чи збуту; неформальні платежі; подарунки понад допустимі ліміти	Середня	Високий (кримінальні наслідки, репутаційні втрати)	Високий	Керівництво, відділ постачання	Впровадження антикорупційної політики; Кодексу етики; механізму оповіщення про можливі ризики; щорічне навчання персоналу
3	Фінансовий комплаєнс	Недотримання вимог фінмоніторингу; помилки у фінзвітності; непрозоре використання коштів	Низька–середня	Високий (штрафи, аудиторські претензії)	Середній	Бухгалтерія, фінансовий директор	Внутрішній аудит; розподіл фінансових повноважень; використання програм обліку з автоматичним контролем відповідності
4	Контрактний (договірний)	Порушення умов постачання, відсутність арбітражних застережень, прострочення платежів	Середня	Середній	Середній	Відділ збуту, юрист	Шаблонізація договорів; перевірка контрагентів; ведення реєстру договорів
5	Екологічний	Невідповідне зберігання ЗЗР; порушення вимог утилізації тари; викиди у довкілля	Низька	Високий (анулювання ліцензій, кримінальна відповідальність)	Середній–високий	Виробничий відділ, охорона праці	Сертифікація складів; екологічні інструкції; періодичний аудит екологічної безпеки

Продовження табл. 3.3

№	Категорія ризику	Можливі ризикові події	Ймовірність (P)	Потенційний вплив (I)	Загальний рівень ризику	Відповідальний підрозділ	Превентивні та коригувальні заходи
6	Трудовий	Неzareєстровані трудові відносини; дискримінація; порушення умов охорони праці	Середня	Середній	Середній	Відділ кадрів	Контроль оформлення персоналу; навчання з охорони праці; канали звернень працівників
7	Інформаційно-цифровий	Витік персональних даних клієнтів; несанкціонований доступ до CRM; відсутність політики конфіденційності	Висока	Високий	Високий	ІТ-відділ, маркетинг	Розробка політики захисту даних; двофакторна автентифікація; резервне копіювання
8	Репутаційний / комунікаційний	Негативні відгуки у ЗМІ чи соцмережах; непрофесійне реагування на претензії клієнтів	Висока	Середній	Середній–високий	Відділ маркетингу, PR	Політика публічних комунікацій; кризовий медіаплан; централізований моніторинг згадок бренду
9	Постачальницький та ланцюговий	Співпраця з контрагентами, які порушують антикорупційні або екологічні норми	Середня	Високий	Високий	Відділ закупівель	Перевірка постачальників; включення положень про етику у договори; аудит ланцюгів постачання
10	Споживчий	Продаж несертифікованої техніки чи насіння; недостовірна реклама	Низька–середня	Високий	Середній	Відділ збуту, маркетинг	Сертифікація товарів; контроль реклами; перевірка постачальників на наявність технічних паспортів

Джерело: складено автором

Порушення у означених вище сферах можуть призвести до штрафів, судових позовів, блокування контрактів чи втрати партнерів. Тому саме вони мають стати об'єктом першочергового реагування — розроблення чітких політик, процедур контролю, навчання персоналу та впровадження превентивних механізмів моніторингу.

Середньопріоритетні ризики ТОВ «ТД «Агроліга» охоплюють трудовий, екологічний, фінансовий та репутаційний напрями. Їхній вплив менш критичний, проте регулярне недотримання вимог у цих сферах може з часом накопичувати негативний ефект. Для їх мінімізації доцільно застосовувати систему регулярного моніторингу, внутрішнього аудиту та підвищення кваліфікації працівників, особливо в частині охорони праці, дотримання екологічних стандартів і прозорості фінансових операцій.

До низькопріоритетних ризиків належать окремі процедурні договірні ризики, які не мають істотного впливу на загальну діяльність підприємства і можуть бути зведені до мінімуму шляхом уніфікації шаблонів договорів, автоматизації документообігу та електронного погодження контрактів.

Використання карти комплаєнс-ризиків дозволить ТОВ «ТД «Агроліга» перейти від ситуативного реагування до структурованої моделі управління ризикозахищеністю, де кожен ризик має чітко визначений рівень, відповідального виконавця та план дій. Карта комплаєнс-ризиків виконує роль інтелектуального ядра системи CMS, що дозволяє спрямовувати ресурси на найбільш вразливі ділянки діяльності, забезпечуючи превентивний захист, правову стабільність і репутаційну надійність підприємства в умовах підвищеної регуляторної та економічної невизначеності.

### **3.2. Формування системи комплаєнс-менеджменту ТОВ «ТД «Агроліга» в умовах нестабільності оточуючого середовища**

Формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту (CMS) у межах ризикозахищеності підприємства передбачає перехід від реактивного

до превентивного типу управління, коли кожен процес організації перевіряється не лише на ефективність, а й на відповідність зовнішнім і внутрішнім вимогам. Згідно з положеннями стандарту ISO 37301:2021, CMS має інтегруватися у стратегічну, фінансову, операційну й інформаційну підсистеми підприємства, утворюючи єдиний контур контролю ризиків невідповідності.

На нашу думку, у діяльності ТОВ «ТД «Агроліга» така інтеграція є логічним продовженням створеного механізму управління ризикозахищеністю, що поєднує фінансові, виробничі та організаційні аспекти управління ризиками. Впровадження комплаєнс-менеджменту дозволяє перетворити цей механізм на динамічну систему внутрішнього контролю доброчесності, правомірності та прозорості дій підприємства, що суттєво підвищує його стійкість у середовищі економічної невизначеності.

Стратегічні засади концепції впровадження CMS ТОВ «ТД «Агроліга» мають лежати на базі поєднання трьох рівнів управління (див. рис. 3.1.).

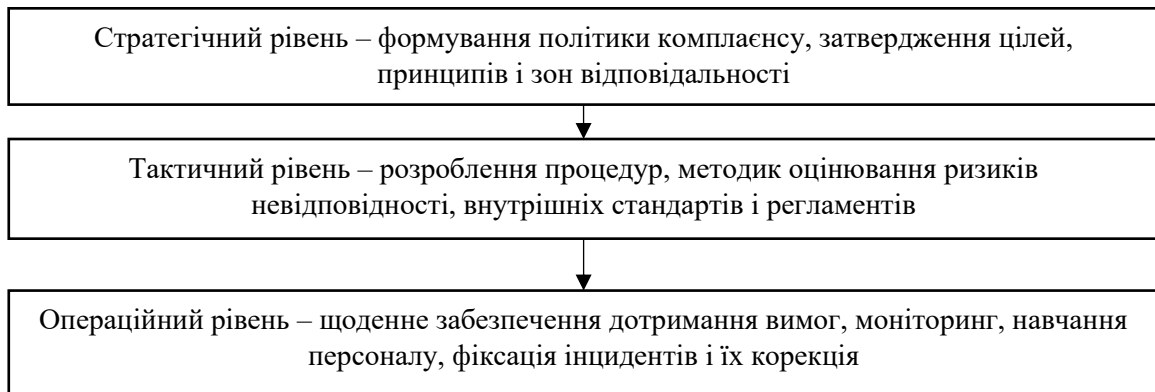


Рисунок 3.2 – Структура впровадження CMS в діяльність ТОВ «ТД «Агроліга»

*Джерело: складено автором*

Пропонована багаторівнева структура забезпечує поєднання управлінських рішень «згори» з реальною відповідальністю працівників на робочих місцях, що є визначальною умовою для ефективної реалізації CMS.

Запровадження CMS має ґрунтуватись на наступних принципах:

- лідерство та відповідальність вищого керівництва, тобто керівництво несе безпосередню відповідальність за культуру комплаєнсу, затверджує політику й забезпечує ресурсну підтримку;
- інтегрованість у систему ризик-менеджменту - комплаєнс-процедури мають бути частиною загальної системи управління ризикозахищеністю, а не окремим контрольним модулем;
- превентивність, основна мета якого — попередження порушень, а не лише реагування на них;
- пропорційність - система має відповідати масштабам і складності діяльності підприємства, уникаючи бюрократизації;
- неперервне вдосконалення - результати аудитів і перевірок повинні перетворюватися на практичні зміни у політиках, навчальних програмах, процедурах контролю.

На нашу думку, в межах модернізації механізму управління ризикозахищеністю ТОВ «ТД «Агроліга» доцільно реалізувати систему CMS як інтегровану підсистему, що забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів із законодавчими, етичними та корпоративними вимогами. Її побудова має не лише підвищити рівень прозорості й контролю, а й сформувати корпоративну культуру доброчесності, у якій дотримання правил стає ключовою умовою стійкого розвитку компанії.

Центральним елементом CMS виступає власне політика комплаєнсу, що закріплює принципи, цінності та обов'язки підприємства у сфері правомірності діяльності, визначаючи рамки функціонування системи, зокрема етичні стандарти поведінки працівників, антикорупційні вимоги, правила співпраці з постачальниками та контрагентами, політику обробки персональних і комерційних даних. Цей документ слугуватиме нормативним ядром системи, на основі якого формуються внутрішні регламенти, стандарти перевірок і процедури реагування на порушення.

Для ефективної реалізації CMS на підприємстві також має бути створена організаційна структура комплаєнсу, яка забезпечує координацію між усіма

підрозділами. В її межах доцільно призначити уповноважену особу з комплаєнсу (Compliance Officer), яка нестиме відповідальність за координацію процесів і взаємодію з керівництвом, розглядатиме результати перевірок, узагальнюватиме ризики та ухвалюватиме коригувальні рішення. Функції комплаєнс-контролю інтегруються також у діяльність ключових підрозділів — які стають операційними носіями принципів доброчесності.

Важливою складовою є процесний контур системи, що охоплює повний цикл управління комплаєнс-ризиками. На початковому етапі здійснюється ідентифікація ризиків невідповідності на основі карти комплаєнс-ризиків, далі — розроблення і впровадження заходів контролю у вигляді регламентів, політик та процедур перевірки контрагентів. Наступні етапи включають моніторинг, звітування та реагування на інциденти, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини й оновлювати політику відповідно до нових регуляторних вимог.

Ефективність процесів пропонуємо забезпечувати інформаційно-аналітичною підтримкою, яка передбачає створення електронної бази даних нормативних документів і використання аналітичних модулів у BI-системах (Qlik Sense або Power BI). У цих системах відображатимуться показники ризиків невідповідності (KRI), результати аудитів, статус виконання рекомендацій і динаміка навчання персоналу. Крім того, пропонуємо вести електронний журнал комплаєнс-подій, у якому фіксуватимуться всі виявлені інциденти, проведені розслідування та коригувальні дії.

Не менш важливим компонентом, на нашу думку, є підсистема навчання та комунікацій, спрямована на формування в персоналу усвідомлення значущості дотримання комплаєнс-вимог. В даному ракурсі, передбачається проведення щорічних тренінгів, створення електронних курсів з антикорупційної та інформаційної безпеки, а також запуск внутрішнього каналу для повідомлень про порушення. Завдяки цьому працівники отримають можливість конфіденційно інформувати про факти неправомірних дій без ризику переслідування, що сприятиме розвитку атмосфери довіри.

Заключним елементом моделі є система оцінювання ефективності CMS, заснована на показниках КРІ (ключові показники результативності) та КРІ (ключові показники ризику). До неї належать кількість зафіксованих порушень, частота проведення аудитів, рівень участі персоналу у навчальних програмах, швидкість реагування на інциденти, а також показники скорочення фінансових втрат від порушень.

Узагальнено інтеграцію системи комплаєнс-менеджменту в загальну систему ризикозахищеності підприємства можна подати у вигляді схеми, відображеної на рис. 3.3.

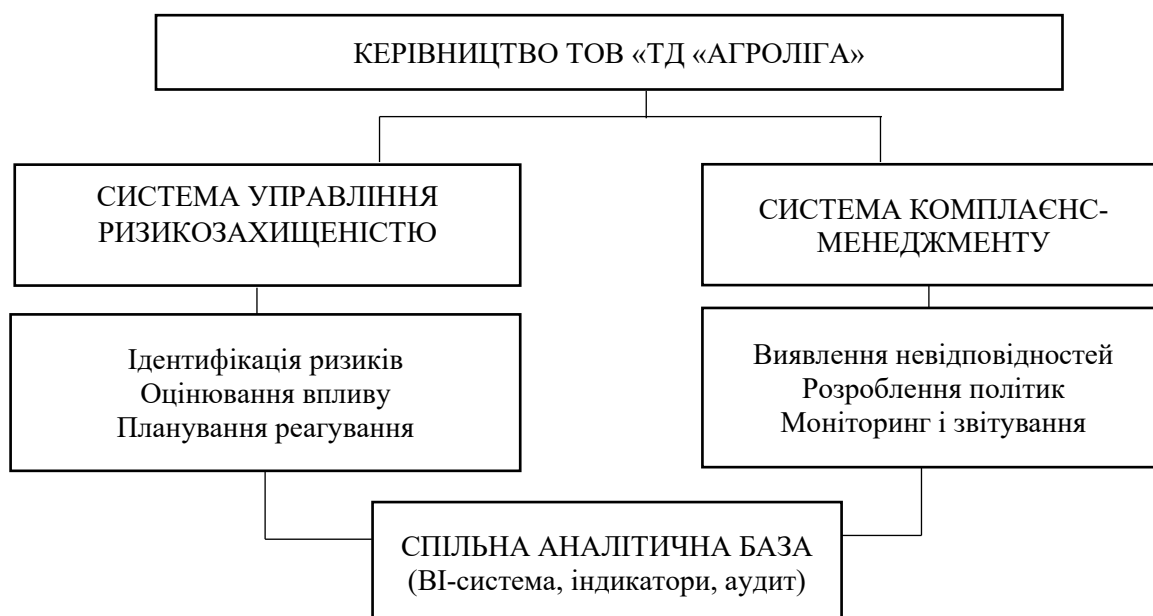


Рисунок 3.3 - Інтеграція системи комплаєнс-менеджменту в загальну систему ризикозахищеності ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»

*Джерело: складено автором*

Ефективність CMS доцільно вимірювати не лише через скорочення кількості порушень, а й через економічні вигоди, які вона приносить підприємству.

Представимо очікуваний річний ефект від впровадження CMS у діяльність ТОВ «ТД «АГРОЛІГА» у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікуваний економічний ефект від впровадження CMS у діяльність ТОВ «ТД «АГРОЛІГА»

Показник	До впровадження CMS	Після впровадження CMS	Зміна
Середні витрати на штрафи та санкції, тис. грн	32	12	-62,5%
Втрати від прострочених контрактів, тис. грн	28	16	-42,8%
Кількість внутрішніх порушень (на рік)	14	5	-64%
Частка навчання персоналу з питань доброчесності, %	35	90	+55 п.п.

*Джерело: складено автором*

Зауважимо, що впровадження системи комплаєнс-менеджменту у межах механізму управління ризикозахищеністю ТОВ «ТД «Агроліга» є стратегічним кроком до формування стабільної, передбачуваної та прозорої організаційної моделі, що забезпечуватиме не лише формальну відповідність чинним вимогам законодавства, а й комплексне підвищення рівня стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. У результаті реалізації концепції CMS очікується досягнення позитивних організаційних, економічних та соціально-етичних ефектів, що разом формують основу для сталого розвитку компанії.

Так, з організаційної точки зору, ключовим результатом стане інституціалізація принципів доброчесності, тобто закріплення етичних і правових норм у внутрішніх регламентах і щоденних управлінських практиках. Розроблення політики комплаєнсу, кодексу етики та механізмів реагування на порушення дозволить створити корпоративну культуру, в основі якої — прозорість, відповідальність і законність. У межах компанії буде сформовано середовище, де керівництво задає приклад, а працівники усвідомлюють особисту відповідальність за дотримання вимог законодавства та внутрішніх політик.

Упровадження CMS також дозволить посилити інтегровану систему управління ризиками, об'єднавши фінансові, правові, інформаційні та

репутаційні ризики в єдиний контур контролю, що сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та зовнішніх регуляторних викликів.

З економічного погляду, запровадження CMS сприятиме зниженню фінансових втрат від порушень і санкцій, адже контроль відповідності дозволить виявляти проблемні зони ще до моменту виникнення збитків. Витрати, пов'язані з порушеннями, штрафами або репутаційними втратами, можуть зменшитися на 30–50 %. Водночас автоматизація процесів звітності, навчання та моніторингу дасть змогу оптимізувати управлінські витрати, зменшити адміністративне навантаження та підвищити швидкість ухвалення рішень. Важливим економічним наслідком стане зростання інвестиційної привабливості підприємства, оскільки прозора комплаєнс-система є показником надійності та стійкості бізнесу, що відкриває доступ до програм фінансування з ESG-компонентами.

Значення має і соціально-етичний ефект впровадження CMS. Система сприятиме зростанню правової культури працівників, розвитку етичної свідомості та формуванню атмосфери «нульової толерантності» до порушень. Вона зміцнить репутацію ТОВ «ТД «Агроліга» як відповідального роботодавця і партнера, який дотримується принципів соціальної справедливості, чесності та прозорості, що створить додаткові можливості для розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що, у свою чергу, впливатиме на лояльність клієнтів і громади.

Узагальнюючи, слід відзначити, що система комплаєнс-менеджменту на ТОВ «ТД «Агроліга» формує синергетичний ефект: поєднує юридичну надійність, фінансову стабільність і етичну відповідальність у єдиній структурі ризикозахищеності, перетворюючи відповідність вимогам із формальної процедури на елемент ризик-менеджменту, який підвищує конкурентоспроможність, забезпечує довіру стейкхолдерів і створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретико-методичні та практичні засади управління ризикозахищеністю підприємства в умовах економічної нестабільності й сформувати цілісне бачення механізму її забезпечення. Встановлено, що ключовими факторами формування ризикозахищеності є фінансова стійкість, гнучкість управлінської структури, наявність системи моніторингу ризиків, диверсифікація ресурсної бази та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Забезпечення ризикозахищеності передбачає інтеграцію економічних, організаційних і технологічних інструментів, які дозволяють попереджати та мінімізувати негативний вплив ризиків, підтримувати стабільність функціонування й сприяти сталому розвитку підприємства.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності ризикозахищеності дало змогу визначити її як комплексну характеристику здатності підприємства ідентифікувати, оцінювати, контролювати й долати ризикові ситуації з метою збереження ефективності діяльності. Доведено, що ризикозахищеність є складовою системи економічної безпеки підприємства та виступає основою для забезпечення його резильєнтності. Аналіз існуючих підходів до управління ризиками показав необхідність переходу від реактивного до проактивного управління, заснованого на безперервному моніторингу ризикового середовища, прогнозуванні загроз і розробці адаптивних сценаріїв реагування.

Оцінка фінансового стану ТОВ «ТД «Агроліга» виявила тенденцію до зниження ліквідності, платоспроможності та прибутковості, що свідчить про підвищення рівня фінансових ризиків. Незважаючи на збереження певних позитивних динамічних показників у 2024 році, підприємство характеризується недостатньою диверсифікацією джерел доходу та підвищеною залежністю від коливань ринку, що вимагає впровадження

системи ризик-менеджменту, яка б дозволила підвищити адаптивність та фінансову стабільність у кризових умовах.

У роботі запропоновано вдосконалення системи управління ризикозахищеністю ТОВ «ТД «Агроліга» шляхом формування інтегрованого механізму, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків. Практичні рекомендації передбачають створення внутрішнього підрозділу ризик-менеджменту, розробку політики управління ризиками, упровадження системи раннього попередження ризикових подій і застосування інструментів цифрового аналізу для їх виявлення та прогнозування. Важливим напрямом є формування комплаєнс-культури, яка сприятиме зменшенню операційних ризиків і підвищенню прозорості управлінських процесів.

Результати дослідження свідчать, що ефективне управління ризикозахищеністю потребує поєднання стратегічного, економічного та цифрового підходів, що забезпечує стійкість підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності. Запропоновані заходи можуть бути використані не лише ТОВ «ТД «Агроліга», а й іншими підприємствами аграрного сектору для формування власних систем ризик-менеджменту, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

Ефективна система управління ризикозахищеністю є важливим елементом сучасного управління, який забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність і стабільність у мінливих економічних умовах. Її впровадження сприятиме формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на попередження ризиків, підвищення фінансової дисципліни, відповідальності керівництва та зростання ефективності використання ресурсів підприємства..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артищук І.В. Управління ризикозахищеністю торговельного підприємства. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2011. Вип. 21.5. С. 153–159.
2. Бабайлов В., Курденко О. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. *Економіка та суспільство*, 2022. №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>
3. Бабайлов В.К., Дмитрієва О.І. Ризик-управління - це управління втратами від ризику. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 214-224. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214>
4. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
5. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*, 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
6. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
7. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 . с
8. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
9. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

10. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*, 2021. №176, С. 58-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
11. Гудзь О.Є., Захаржевська А.А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації: навчальний посібник. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2023. 176 с.
12. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*, 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77>
13. Данилюк І. Управління ризиками в ІТ-бізнесі. *Світ фінансів*. 2023. №3(76). С 105-114
14. Демченко Г. В. Ризик менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.
15. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 229–236.
16. Економічна безпека підприємства: [ підручник ] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, О. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко, та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ "Львівська політехніка", ТзОВ "Видавнича група "Бухгалтери України", 2019, 624 с.
17. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
18. Кармінська-Белоброва М.В., Ігнатова Є.М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: «Слово», 2014 169 с.
19. Кириченко Н., Алещенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*, 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>

20. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.
21. Кобелева Т. О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
22. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>
23. Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67), С. 89-98
24. Кулакова С. Ю. Касмініна К. О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. *Агросвіт*. 2017. № 12. С. 42–47.
25. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
26. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
27. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
28. Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>
29. Миколайчук І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. № 2. С. 45-52.

30. Міро І.М., Іванова М.І. Синергія креативності та адаптації підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №4. С. 91-101
31. Можаровський М.Ю. Теоретико-правовий аналіз визначення поняття «комплаєнс» та його видів. *Право*. 2021. № 2. С. 139–148.
32. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
33. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Том 2, №4, С. 42-51. URL: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)
34. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>
35. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>
36. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
37. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством: мотиваційні та організаційні аспекти, *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 13(46) II ч., 2025 с. 103-108. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.103-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.103-108)
38. Управління ризиками в інноваційній діяльності. навч. посіб. Друге видання, перероблене і доповнене / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І.

Подольчак., Л.Г. Вербицька. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 240 с.

39. Усова М.О. «Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі». Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2024. 203 с.

40. Хомич Л. Комплаєнс-ризика проектів розвитку підприємницьких структур: види, мотиваційне підґрунтя і можливості мінімізації. *Економіка та суспільство*, 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-47>

41. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

42. Шкода М. С., Гичка С. Г. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. К. : КНУТД, 2017. С. 270-275.

43. Nemchenko T., Lakiza V., Tiurina N., Zhyvk, Z., & Harbusiuk V. Strategy for Effective Management of Organizational Change for Enterprises. *Journal of the University of Zulia*. 2024, №15(42), pp.146-162. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/41347/47654>

44. Panchenko V., Rushchyshyn M., Nemchenko T., Shtets T., Kalinin A. Modeling of the assessment system of the main risks of investing in engineering enterprises in the conditions of the development of the knowledge economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 2022.Vol. 12, No. 5, pp. 623-629. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijssse/paper/10.18280/ijssse.120511>

# ДОДАТКИ