

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально–науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «**Управління механізмом забезпечення економічної безпеки
підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах
функціонування**»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес–адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти Магістр
1 групи
заочної форми здобуття освіти
Хорсун Марина Олександрівна
Керівник: Зось–Кіор Микола Валерійович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ	10
1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства та її складових елементів.....	10
1.2. Механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства ...	30
2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства	44
3.2. Вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери обумовлена низкою факторів сучасних умов функціонування. Серед них – посилення конкурентного тиску, нестабільність економічної та політичної ситуації, глобальні кліматичні зміни, що впливають на агросектор, а також зростання рівня технологічних ризиків і кіберзагроз. Сучасне підприємство в агропродовольчій сфері повинно забезпечувати стабільний розвиток, зберігати фінансову стійкість і ефективно використовувати ресурси, водночас захищаючи себе від потенційних загроз, які можуть зашкодити його стабільності та конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження ефективного управління механізмом забезпечення економічної безпеки є вкрай важливим для гарантування довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах мінливого середовища.

Теоретико–методологічні і практичні аспекти формування, використання і управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування висвітлили у своїх працях багатьох учених: Антипенко Н. В., Литвишко Л. О., Ареф'єва О. В., Батюк Б. Б., Вараксіна О. В., Вергун А. М., Гавловська Н. І., Живко З. Б., Писаренко В. В., Лищенко М. О., Макаренко Н. О., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Мохонько Г. А., Федірець О. В., Mayovets Y., Rossokha V. та ін.

Аналіз великої кількості наукових праць показав, що дана проблема вивчена недостатньо, адже ученими не визначено єдиного підходу щодо застосування категорійного апарату, компонентної структури й методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери. Тому існує об'єктивна необхідність у пошуку інструментів удосконалення системи економічної безпеки, зокрема підприємств

агропродовольчої сфери, в т. ч. у питаннях побудови відповідного механізму на засадах адаптивного управління.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування, використання й управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування, дозволило визначити мету і завдання магістерської дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи було визначено наступні **завдання**:

дослідити сутність та значення економічної безпеки підприємства та її складових елементів;

розкрити теоретичні засади формування механізму забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести оцінку системи управління економічною безпекою підприємства;

проаналізувати внутрішні та зовнішні загрози для підприємства;

надати пропозиції із нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства;

вдосконалити механізм управління економічною безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є процес управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку системи управління механізмом забезпечення його економічної безпеки; системний підхід – для характеристики механізму забезпечення економічної безпеки підприємства; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень магістерської дипломної роботи.

Інформаційна база магістерської дипломної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності Підприємства за 2019–2023 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і

розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення забезпечення економічної безпеки підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах адаптивного управління;

здійснено аналіз механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме внесено пропозиції щодо нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління економічною безпекою підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах адаптивного управління.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [22; 31; 53]:

1. Федірець О.В., Брикайло Є.Б., Неводничий Я.С., Бурмака О.В., Кондратенко О.О., Хорсун М.О. Місце продовольчої та агропродовольчої сфер у структурі економічної системи управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). 2024. С. 87–95.

2. Зось–Кіор І., Кондратенко О., Хорсун М. Безпекове управління розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес–середовищі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації

економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1. С. 145–147.

3. Кондратенко О.О., Хорсун М.О., Шацька З.Я. Менеджмент інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково–практичної конференції, Київ, 25.10.2024, Національний авіаційний університет. Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. С. 222–224.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки. Містить 10 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства та її складових елементів

В умовах ринкових відносин, коли держава вже не відповідає за результати фінансово–господарської діяльності підприємства, забезпечення економічної безпеки стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Система економічної безпеки відіграє одну з провідних ролей, оскільки стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь–якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від її надійності. Практика і наукові дослідження свідчать, що організація сучасної підприємницької діяльності потребує доопрацювання і створення системи економічної безпеки, яка б урахувала ті негативи, що може спричинити кожна сторона або економічна дія щодо підприємства. Серед вітчизняних і зарубіжних учених–економістів немає єдиного визначення терміна «економічна безпека». Водночас, принципів розходжень у підходах до трактування змісту цієї економічної категорії немає [15; 52; 53].

Найбільш поширеним є визначення економічної безпеки підприємства як стану ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [16].

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство і суспільні об'єднання, регіони, підприємства й окремі громадяни [54; 55; 56].

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути: свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств–конкурентів); збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках певного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс–мажорні обставини тощо) [12].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать цілі наведені на рис. 1.1. Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Отже, економічна безпека підприємства – це універсальна категорія, що відображає захищеність суб'єктів соціально–економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і завершуючи кожним її громадянином. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників і тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства [57; 58; 59; 60].

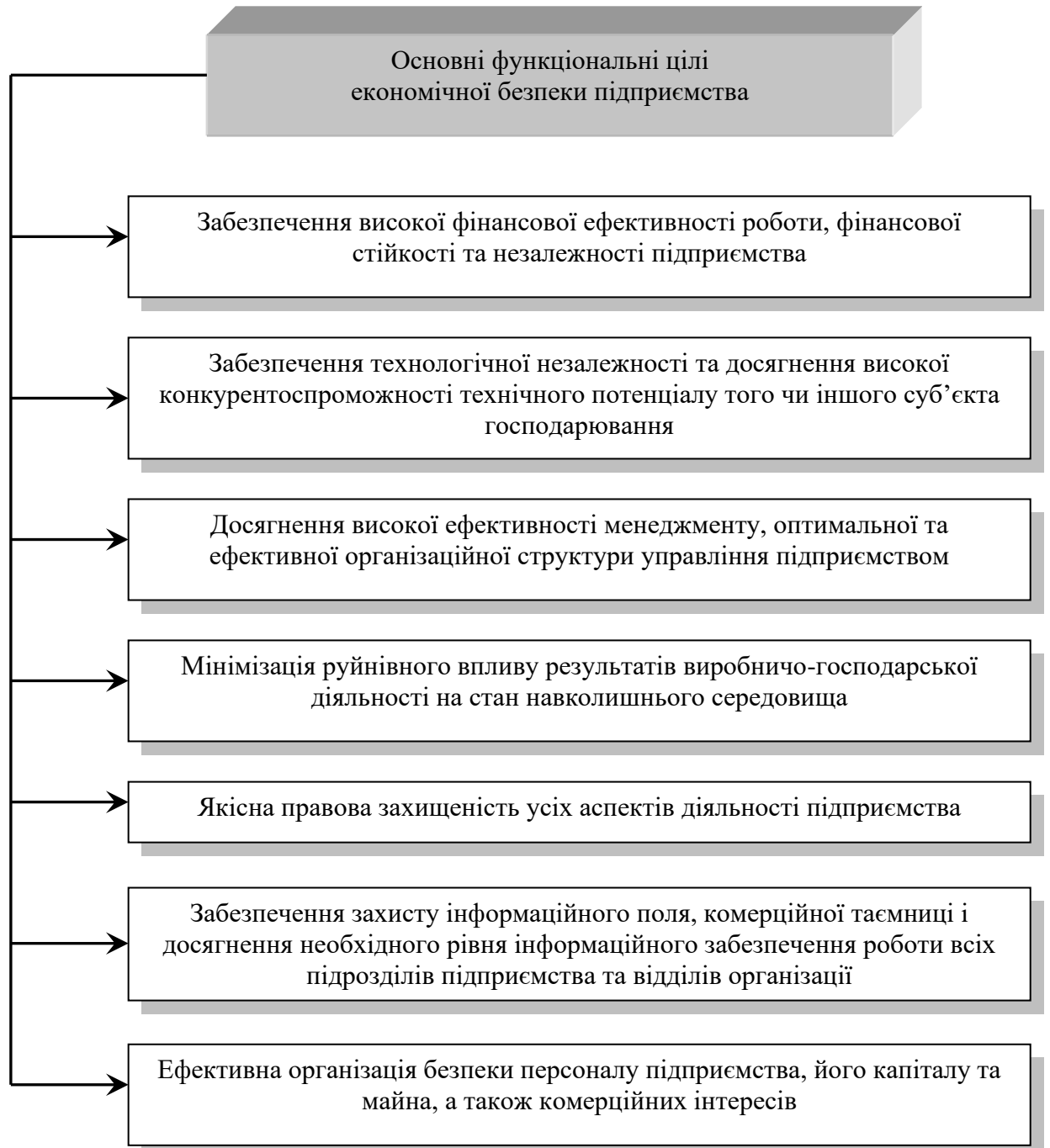


Рис. 1.1. Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства [побудовано автором на основі 34; 42; 49]

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки

підприємств. Система економічної безпеки підприємства не може бути однаковою для всіх. Вона індивідуальна для кожного підприємства, тому що залежить від рівня розвитку і структури його виробничої діяльності, ефективності її використання, кваліфікації кадрів, від стану навколишнього середовища, зокрема конкурентного середовища, ризикованості виробництва. Систему економічної безпеки підприємства доцільно розглядати, спираючись на основні системні принципи, які істотно відрізняються за своєю суттю та змістом, що розкрито в різноманітних працях вітчизняних та зарубіжних учених.

До структурного складу системи економічної безпеки входять: внутрішньовиробничі та позавиробничі складові (рис. 1.2).

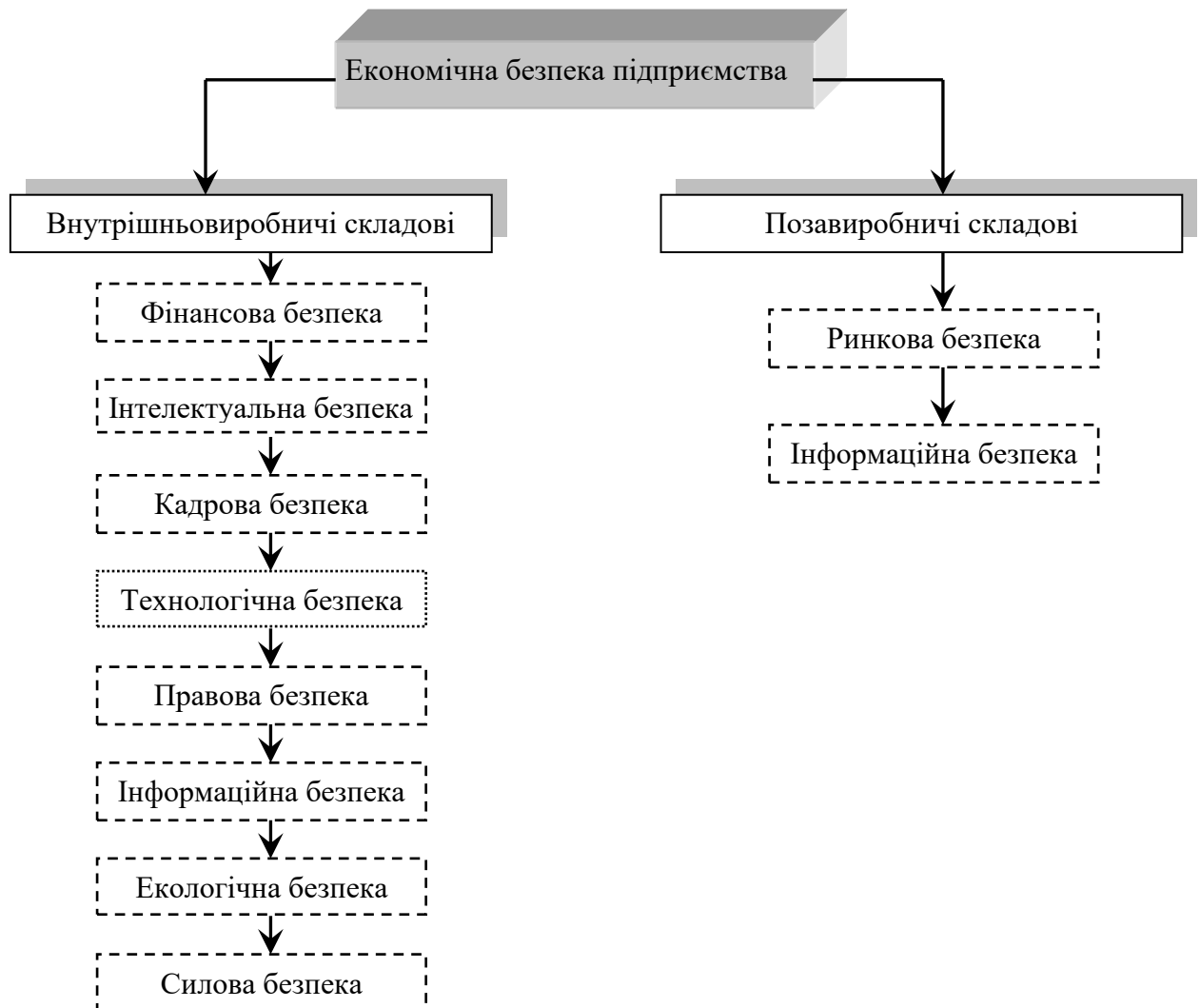


Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємства [побудовано автором на основі 20; 23; 28; 39–41]

Науковці виділяють наступні складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова складова – вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать: зниження ліквідності підприємства; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості тощо.

2. Інтелектуальна складова. Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму працівників підприємства. Негативно впливають на цю складову: звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до послаблення інтелектуального потенціалу; зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників.

3. Кадрова складова. Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативні впливи на кадрову складову спричиняють: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, їхніх знань, кваліфікацій; низька кваліфікація кадрів; праця за сумісництвом, що пов'язана з низькою віддачею працівника і можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

4. Технологічна складова. Полягає у ступені відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат. До негативних впливів на цю складову відносять: дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій.

5. Правова складова. Полягає в усебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства. Правову небезпеку становлять: недостатня правова захищеність інтересів

підприємства в договірній та іншій діловій документації; низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби; порушення юридичних прав підприємства і його працівників; навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права.

6. Інформаційна складова. Полягає у здійсненні ефективного інформаційно–аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Належні служби підприємства виконують певні функції, які сукупно характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать: збір усіх видів інформації, що стосуються діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання; аналіз отримуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів; прогнозування тенденцій розвитку науково–технологічних, економічних і політичних процесів; оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та розроблення рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання; інші види діяльності з розроблення інформаційної складової економічної безпеки.

7. Екологічна складова. Полягає у дотриманні чинних екологічних норм, мінімізації втрат від забруднення навколишнього середовища. Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого – аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

8. Силова складова. Полягає у гарантуванні фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) і збереженні її майна. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, належать: фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей (особливо на керівництво та провідних спеціалістів) з метою заподіяння шкоди їхньому здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності їх підприємства. Негативні впливи, що завдають шкоди майну підприємства,

несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (дезінформація, знищення інформації) [25; 38; 44–45].

До позавиробничих складових економічної безпеки належать:

1. Ринкова складова. Вона характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. ін.

2. Інформаційна складова. Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Економічній безпеці підприємства становлять загрозу можливі непередбачені зміни умов взаємодії (навіть до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. ін [30; 51].

Отже, головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко–правового й організаційного характеру. Треба мати на увазі, що найбільше значення у справі економічного убезпечення підприємництва мають первинні економіко–правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

1.2. Механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства

Механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства будується у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачав збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – формування психологічної атмосфери «пильності і відповідальності» персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників авторитет. Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства лише до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що настільки вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства [4; 9; 11; 26–27].

Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу і розглядається вміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних доки публікаціях вітчизняних вчених–економістів.

Найважливішими чинниками, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки

господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам [13; 18; 21; 24].

Особлива увага повинна приділятися вивченню партнерів по ділових зв'язках, їх платоспроможності, діловому реноме. Досвід свідчить, що в умовах ринкової економіки, у випадках встановлення ділових зв'язків з недобросовісними контрагентами, за умови порушення ними договірних зобов'язань, підприємству може бути завданий значний економічний збиток.

Серйозна увага повинна бути приділена конкурентам, так як у випадку застосування ними методів несумлінної конкуренції для підприємства можуть виникнути серйозні небезпеки і загрози з важкими економічними наслідками.

В даний час в науковій літературі, навіть спеціально присвяченій розгляду цієї проблеми, розкриття сутності теорії економічної безпеки підприємства, її складових, індикаторів дається рідко, а у визначеннях, що зустрічаються, сутність виражається не завжди чітко, а іноді неповно.

В цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (рис. 1.3):

а) як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.).

Поза сумнівом, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства лише до цього не можна;

б) як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, в першу чергу, об'єкт економічних відносин. Власник підприємства ставить результатом діяльності підприємства, в першу чергу, досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер.

Механізм забезпечення економічної безпеки – це організована державою сукупність суб'єктів забезпечення економічної безпеки,

законодавства, засобів, а також скоординованих і узгоджених дій і заходів щодо захисту життєво важливих інтересів особи, підприємств, регіону, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

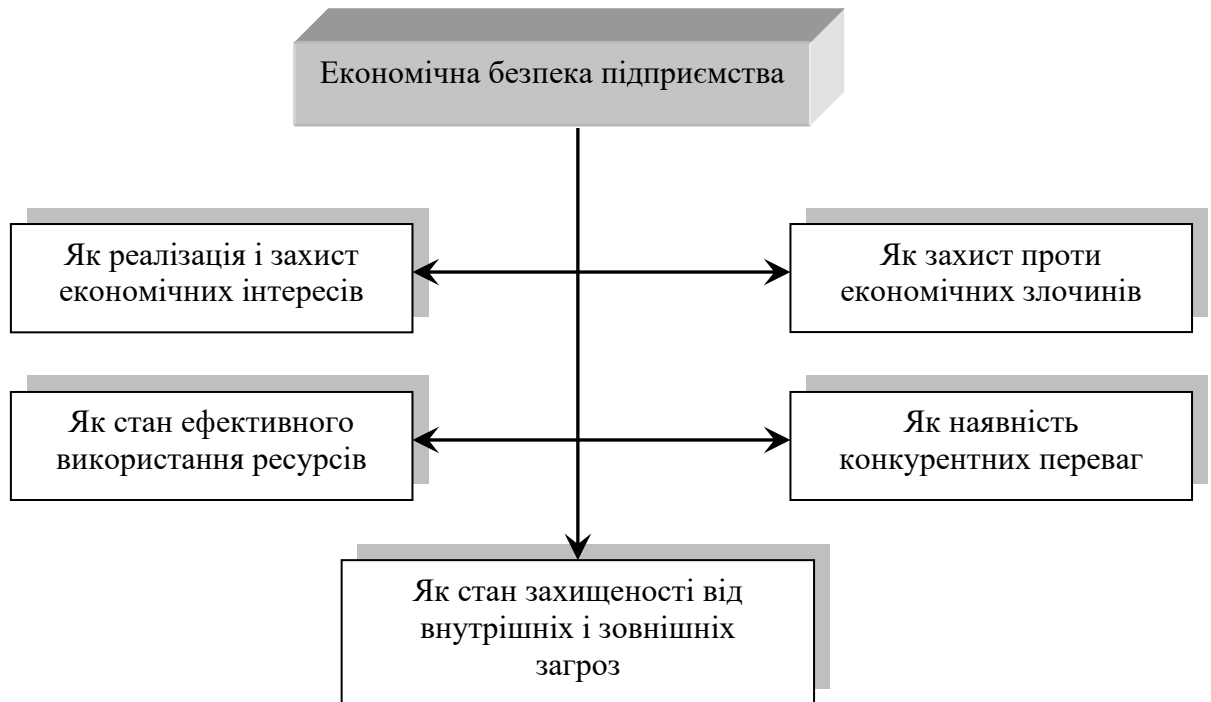


Рис. 1.3. Підходи до визначення економічної безпеки підприємства [побудовано автором на основі 22; 31–33; 37]

Дія або група дій щодо забезпечення економічної безпеки спрямована на нейтралізацію чи ліквідацію негативних наслідків загроз, тобто на об'єкт і предмет загрози.

Таким чином, об'єктом економічної безпеки є об'єктивні чи суб'єктивні чинники, що спрямовані на завдання шкоди існуючим явищам, процесам, відносинам, капіталу особи, підприємства, регіону, суспільства та держави.

Щодо забезпечення економічної безпеки вважатимуться конкретні загрози (політичні, економічні, соціальні тощо), а також їх конкретні матеріальні носії (природні та соціально–суспільні явища), спрямовані на завдання шкоди існуючим явищам, процесам, відносинам, капіталу особи, підприємства, регіону, суспільству та державі [17; 35; 50; 61].

Діяльність щодо забезпечення економічної безпеки залежно від того, що є її об'єктом і предметом, можна розділити на такі групи (рис. 1.4).

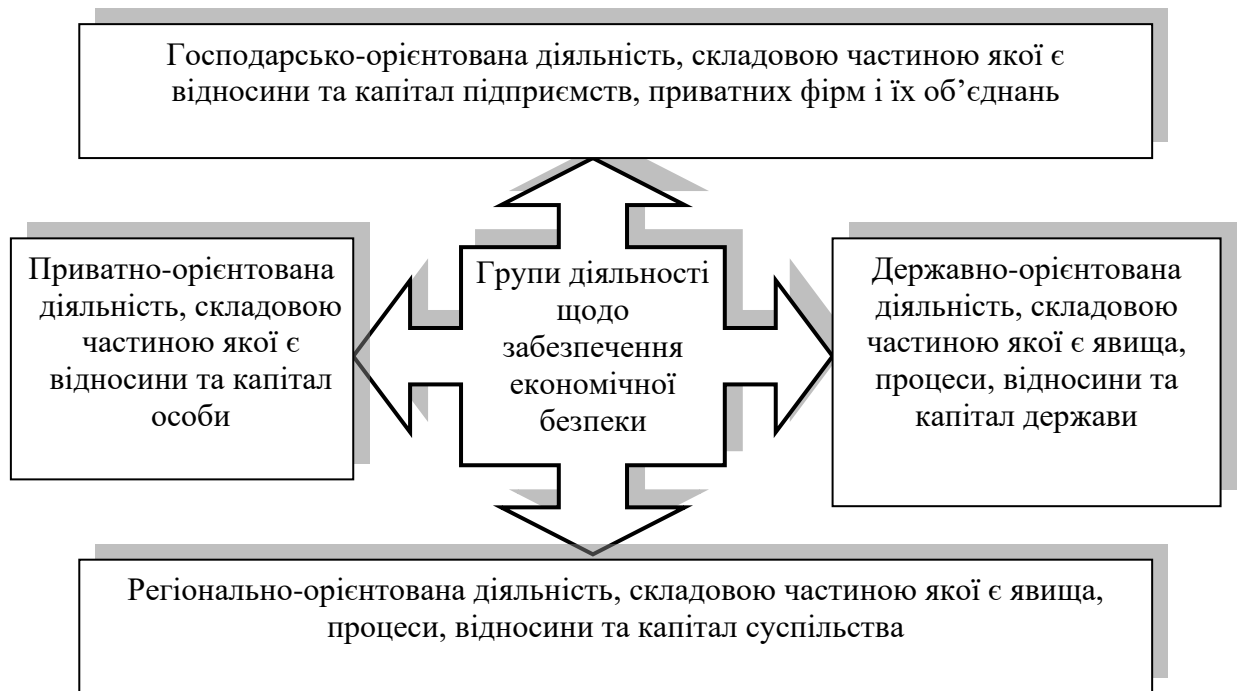


Рис. 1.4. Групи діяльності щодо забезпечення економічної безпеки [побудовано автором на основі 10; 14; 46]

Для формування механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства, необхідно використовувати системний підхід, який дозволить враховувати всі реальні умови діяльності підприємства.

Без цього механізм не володітиме необхідною прагматикою, внаслідок чого будуть відсутні можливості ухвалення адресних рішень. Ця обставина обумовлює необхідність використання при формуванні механізму забезпечення економічної безпеки підприємства не тільки традиційного проблемно-орієнтованого, але й об'єктно-орієнтованого підходу, який розвиває, доповнює та дозволяє подолати недоліки проблемно-орієнтованого підходу в частині прагматики [2; 7; 29].

Альтернативна взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища можлива не завжди. У багатьох випадках взаємодія підприємства з постачальниками здійснюється на безальтернативній основі. Така взаємодія

характерна для переважної більшості українських підприємств з постачальниками–монополістами, наприклад, з природними або адміністративними монополіями паливно–енергетичного комплексу. Безальтернативну взаємодію з постачальниками можуть здійснювати підприємства, що входять до складу організаційної структури вищого порядку, за розпорядженням органів управління цієї структури.

Альтернативність у взаємодії підприємства з постачальниками припускає їх вибір відповідно до певних критеріїв. Такими критеріями можуть бути: якість, кількість ресурсів, терміни й обсяги їх постачання, ціна та здійснення сервісного обслуговування (для засобів виробництва, оргтехніки й науково–технічної продукції). Як це не парадоксально, ціна ресурсів розглядається в комплексі інших критеріїв. Вибір її як критерію отримання ресурсів слід розглядати як окремий випадок, що нехай навіть і достатньо часто зустрічається.

Пошук на альтернативній основі постачальників ресурсів без чітко визначених інтересів підприємства у сфері реалізації своєї продукції або ж помилка під час одержання виторгу призведе до неправомірного зростання витрат, безцільної розтрати ресурсів і зниження прибутків підприємства, а отже, і рівня його стійкої економічної безпеки [19; 62].

Дія механізму спрямована на забезпечення економічної безпеки в діяльності підприємства як у даний час, так і на перспективу [3; 8; 43]. Якщо в першому випадку домінують такі умови забезпечення економічної безпеки, як мінімізація витрат і розширення сфери використання послуг підприємств інфраструктури, то в другому – це адаптація до нововведень, розширення виробництва та його диверсифікація.

Мінімізації витрат підприємства, виходячи із запропонованої структури механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, пропонується досягти за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів та усунення невідповідностей у використанні ресурсів. Якщо шляхи та способи забезпечення ефективного використання ресурсів вже були висвітлені в

економічній літературі і застосовуються на практиці роботи підприємств, то усунення невідповідностей у використанні ресурсів підприємства є порівняно новим поняттям для них, обумовленим, зокрема, новими умовами їх діяльності, що всіляко спонукають скорочувати непродуктивні витрати.

Загальна схема механізму забезпечення економічної безпеки підприємства наведена на рис. 1.5.

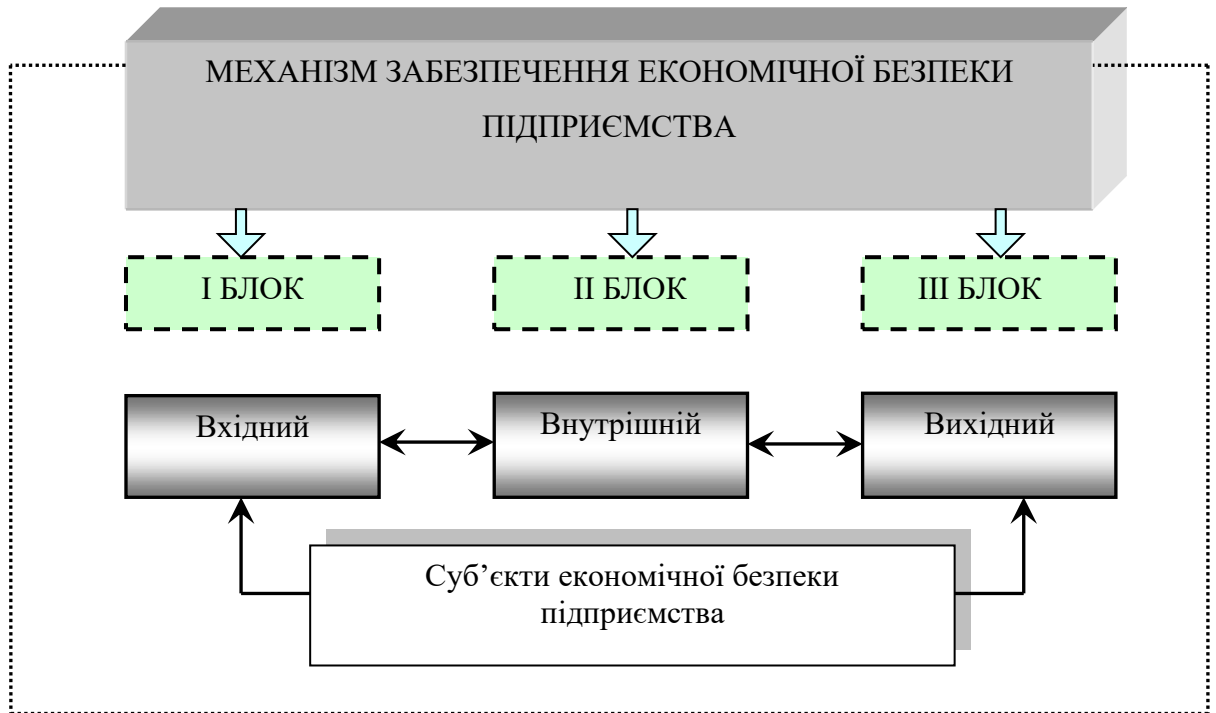


Рис. 1.5. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [побудовано автором на основі 5–6; 36; 48]

Таким чином, механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективної політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні засади управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування доцільно зазначити, що:

1. Головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко–правового й організаційного характеру. Найбільше значення у справі економічного убезпечення підприємництва мають первинні економіко–правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

2. Встановлено, що загальним недоліком є відсутність комплексного підходу до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Тому з метою створення основи для механізму забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно розробити цілісну систему критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства. Механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективної політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Миргородський район, Полтавська область. Організаційна структура управління підприємством наведена в рис. 2.1.

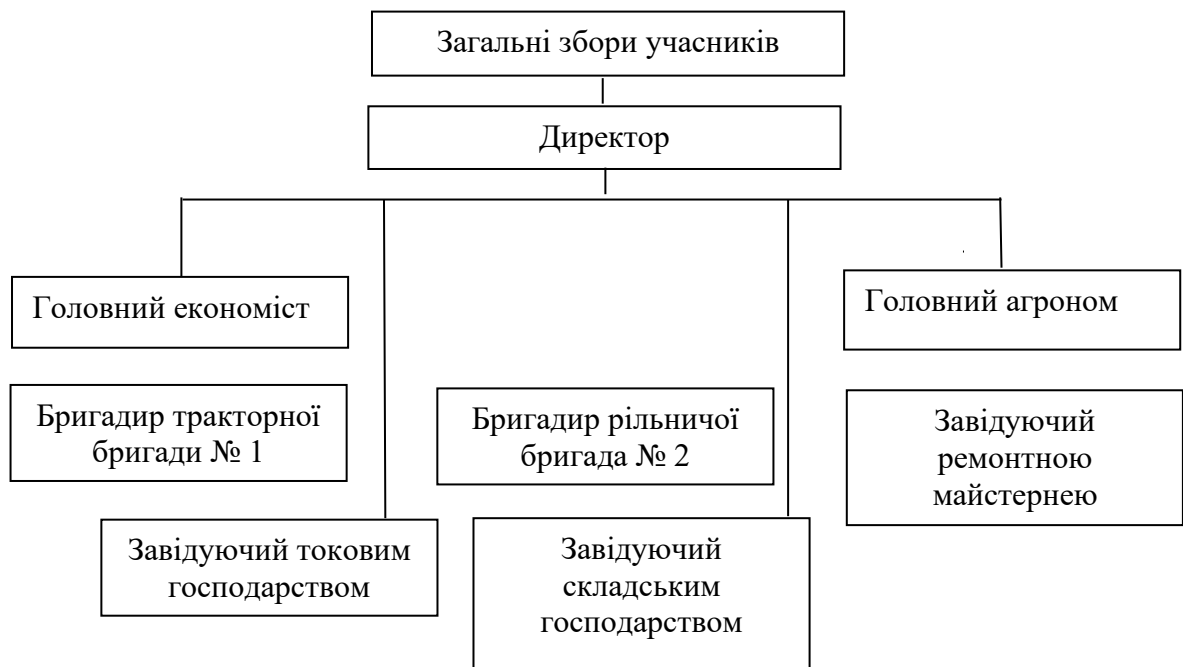


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2023 р. [складено автором]

Органами управління підприємства є: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік

підписується головою та секретарем зборів. Виконавчий орган товариства – директор підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників (рис. 2.2).

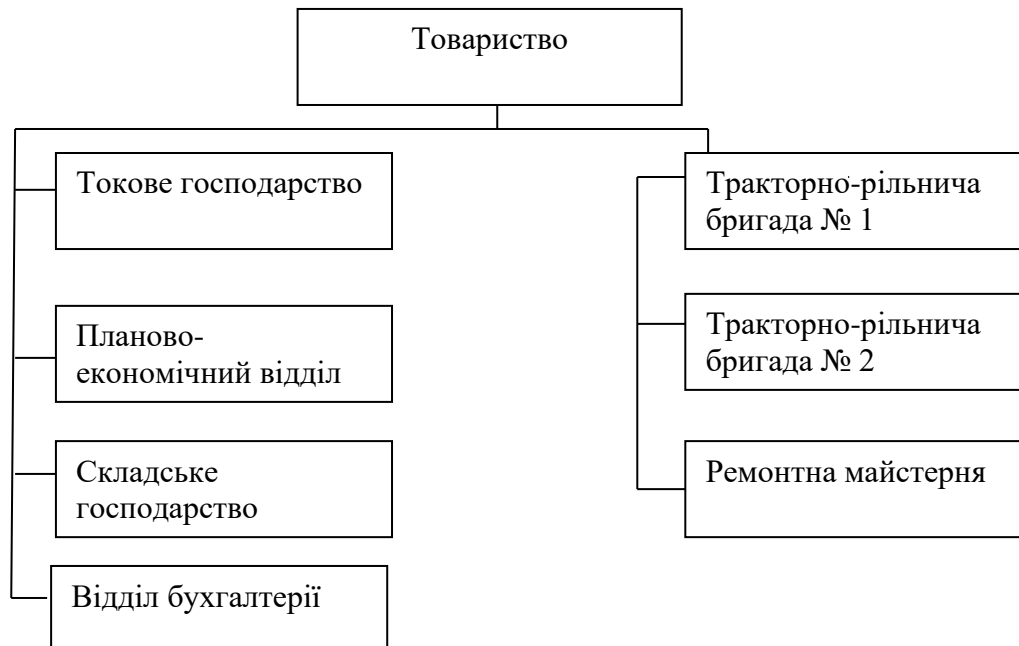


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2023 р. [складено автором]

До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні матеріальні активи), економічні ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та інноваційні.

Суб'єкт управління – це керуюча підсистема підприємства, який в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається зі Зборів учасників та Ревізійної комісії. Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора та головних спеціалістів. Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	0
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	0
з них – рілля, га	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	0
Структура угідь, %:						
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	х
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,6	98,6	98,6	98,6	98,6	х
з них – рілля	80,6	80,6	80,6	80,6	80,6	х

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 3593 га, з них 2895 га – рілля. Як свідчать дані табл. 2.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь у підприємства і ріллі не мінялася.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх завантаженість на підприємстві, 2019–2023 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	71	63	63	62	59	-16,9
у т.ч. у рослинництві	71	63	63	62	59	-16,9
Навантаження на одного середньорічного працівника земельних угідь, га	50,6	57,0	57,0	57,1	60,1	18,8

Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському

господарстві, зменшилася з 71 осіб у 2019 році до 59 осіб у 2023 році, що становить зниження на 16,9%. Навантаження на одного працівника щодо земельних угідь зросло з 50,6 га у 2019 році до 60,1 га у 2023 році, що означає зростання на 18,8%. Скорочення чисельності працівників на 16,9% супроводжується зростанням навантаження на одного працівника на 18,8%, що свідчить про інтенсивніше використання трудових ресурсів.

Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2019–2023 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Усього активів	114033	115617	146905	168801	122920	7,8
Необоротні активи	27952	29355	25120	25248	21403	-23,4
з них основні засоби	22130	28212	23370	23536	19706	-11,0
Основні засоби за первісною вартістю	42098	53324	52778	58364	59572	41,5
Знос основних засобів	19968	25112	29408	34828	39866	99,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,47	0,47	0,56	0,60	0,67	42,6
Оборотні активи	86047	86218	121741	143509	122920	42,9
Власний капітал	55146	49714	61834	64003	66018	19,7
Коефіцієнт покриття	0,48	0,43	0,42	0,45	0,54	12,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	6,16	7,85	6,50	6,64	5,56	-9,7
Фондоозброєність, тис. грн./чол	311,69	447,81	370,95	379,61	334,00	7,2
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	3,89	3,06	5,21	6,10	6,24	60,4

Обсяг активів зріс з 114,033 тис. грн у 2019 році до 122,920 тис. грн у 2023 році (+7,8%). Зростання є помірним, але нерівномірним. Найвищого значення активи досягли у 2022 році (168,801 тис. грн), після чого у 2023 році спостерігається значне зменшення. Це може свідчити про оптимізацію активів. Необоротні активи скоротилися на 23,4% (з 27,952 тис. грн у

2019 році до 21,403 тис. грн у 2023 році). Основні засоби зменшилися на 11%, що свідчить про скорочення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас первісна вартість основних засобів зросла на 41,5%, а їх знос майже подвоївся (+99,6%). Значне зростання зносу (коефіцієнт зносу зріс з 0,47 до 0,67, тобто на 20%) свідчить про старіння техніки та обладнання, що може негативно вплинути на ефективність роботи підприємства. Високий знос вимагає модернізації або оновлення основних засобів.

Оборотні активи зросли на 42,9% (з 86,047 тис. грн у 2019 році до 122,920 тис. грн у 2023 році). У структурі активів спостерігається зростання частки оборотних активів відносно необоротних, що може свідчити про спрямованість підприємства на підтримання ліквідності. Збільшення оборотних активів може бути результатом накопичення запасів, зростання дебіторської заборгованості або інших оборотних коштів. Це покращує поточну ліквідність підприємства.

Власний капітал зріс на 19,7% (з 55,146 тис. грн у 2019 році до 66,018 тис. грн у 2023 році). Зростання власного капіталу є позитивною тенденцією, яка свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Проте необхідно звернути увагу на співвідношення власного і позикового капіталу, щоб уникнути надмірного боргового навантаження. Коефіцієнт покриття зріс з 0,48 у 2019 році до 0,54 у 2023 році (+12,5%). Це свідчить про покращення ліквідності підприємства, тобто здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Фондозабезпеченість знизилася на 9,7%, що може вказувати на недостатнє оновлення основних засобів. Фондоозброєність зросла на 7,2%, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Забезпеченість основних засобів оборотними активами зросла на 60,4%, що є позитивним сигналом, оскільки вказує на кращу забезпеченість засобами для обслуговування оборотних процесів.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності сучасного підприємства (табл. 2.4).

**Результати фінансово–господарської діяльності
підприємства, 2019–2023 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	103317	85141	110979	37878	152823	49506
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	87587	62176	79710	21869	122395	34808
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	9499	13906	16224	6589	8763	-736
Чистий прибуток, тис. грн	4139	7757	12120	2169	2015	-2124
Рентабельність активів, %	3,6	6,7	8,3	1,3	1,6	-2
Рентабельність виробництва, %	10,8	22,4	20,4	30,1	7,2	-3,6

Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) зріс на 49,506 тис. грн (+47,9%) з 103,317 тис. грн у 2019 році до 152,823 тис. грн у 2023 році. Відзначається значний спад у 2022 році (до 37,878 тис. грн), після чого дохід стрімко зріс у 2023 році. Різке скорочення у 2022 році може бути пов'язане з економічними або ринковими шоками (наприклад, вплив макроекономічних факторів або зниження попиту). Стрибок доходу в 2023 році вказує на відновлення ринкових позицій підприємства або вдалі заходи з розширення продажів. Собівартість зросла на 34,808 тис. грн (+39,8%) з 87,587 тис. грн у 2019 році до 122,395 тис. грн у 2023 році. У 2022 році собівартість значно знизилася (до 21,869 тис. грн), що корелює зі зменшенням доходу. Зростання собівартості відповідає збільшенню доходів, але є важливим оцінити маржу. Підприємству слід звернути увагу на фактори, які призводять до зростання витрат, і шукати можливості для їх оптимізації.

Прибуток від операційної діяльності скоротився на 736 тис. грн (-7,7%) з 9,499 тис. грн у 2019 році до 8,763 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на зростання доходів у 2023 році, операційний прибуток зменшився. Це може

свідчити про недостатнє управління витратами або вплив інших чинників (наприклад, зростання непрямих витрат). Чистий прибуток зменшився на 2,124 тис. грн (–51,3%) з 4,139 тис. грн у 2019 році до 2,015 тис. грн у 2023 році. Максимального значення прибуток досяг у 2021 році (12,120 тис. грн), після чого спостерігається спад. Значне скорочення чистого прибутку свідчить про зниження рентабельності підприємства.

Рентабельність активів скоротилася з 3,6% у 2019 році до 1,6% у 2023 році (–2 п.п.). Рентабельність виробництва зменшилася з 10,8% у 2019 році до 7,2% у 2023 році (–3,6 п.п.). Падіння рентабельності свідчить про зменшення ефективності використання активів і ресурсів підприємства. У 2022 році показники рентабельності були особливо низькими, що корелює зі зниженням доходів. Загалом, підприємство демонструє відновлення після кризи 2022 року, проте низька ефективність використання ресурсів і падіння прибутковості потребують стратегічного втручання.

2.2. Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства

Важливим елементом дослідження та оцінки системи управління економічної безпеки підприємства є вибір її критеріїв. Під критерієм економічної безпеки підприємства розуміють ознаку або суму ознак, на підставі яких може бути зроблено висновок про те, знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні.

Виходячи з цього, можна виділити 8 домінантних складових економічної безпеки підприємства: фінансову; інтелектуальну; кадрову; техніко–технологічну; політико–правову; екологічну; інформаційну; силову.

Проведемо розрахунок даних показників, зважаючи на їх питому вагу у відповідності до експертного оцінювання керівників і спеціалістів підприємства (табл. 2.5–2.8).

Розрахунок фінансової складової (ФС) управління економічною безпекою підприємства [розраховано автором]

Показники (рівень вагомості показника)	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,15)	0,068	0,001	0,010	0,060	0,025	-0,043
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,15)	1,461	1,110	1,416	0,672	0,600	-0,861
Коефіцієнт загальної ліквідності (0,15)	3,201	2,563	2,299	1,967	1,570	-1,631
Коефіцієнт автономії (0,15)	0,484	0,430	0,421	0,379	0,537	0,053
Коефіцієнт фінансового ризику (0,15)	0,936	0,754	0,727	0,611	0,843	-0,093
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (0,15)	1,201	0,988	0,912	0,264	1,243	0,042
Рентабельність активів (0,15)	3,6	6,7	8,3	1,3	1,6	-2
Рентабельність продукції (0,15)	10,8	22,4	20,4	30,1	7,2	-3,6
Інтегральне значення ФС	0,79	0,81	0,80	0,86	0,75	-0,04

Аналіз фінансової складової (ФС) управління економічною безпекою підприємства базується на показниках ліквідності, фінансової стійкості, оборотності активів і рентабельності. Розглянемо динаміку основних показників за 2019–2023 роки та їхній вплив на інтегральне значення ФС. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,068 у 2019 році до 0,025 у 2023 році, показавши зменшення на 0,043. Це свідчить про погіршення здатності підприємства негайно погашати свої зобов'язання найбільш ліквідними активами, що є ризиком для економічної безпеки. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився з 1,461 до 0,600, тобто на 0,861. Різке зниження демонструє зменшення обсягу ліквідних активів, доступних для покриття поточних зобов'язань, що може створювати проблеми з платежами в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності впав з 3,201 до 1,570, скоротившись на 1,631. Це сигналізує про зниження загальної

платоспроможності підприємства та підвищення ризику нездатності покрити зобов'язання за рахунок усіх активів.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,484 у 2019 році до 0,537 у 2023 році (+0,053). Позитивна динаміка свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства, оскільки частка власного капіталу у фінансуванні активів зросла. Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 0,936 до 0,843 (–0,093). Незначне покращення демонструє зниження ризику втрати фінансової стійкості, проте рівень все ще залишається високим. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 1,201 до 1,243 (+0,042). Це відображає незначне підвищення ефективності використання оборотних активів, що є позитивним сигналом.

Рентабельність активів зменшилася з 3,6% до 1,6%, скоротившись на 2,0%. Це свідчить про суттєве зниження здатності підприємства генерувати прибуток на кожен одиницю активів, що негативно впливає на економічну безпеку. Рентабельність продукції впала з 10,8% до 7,2% (–3,6%). Скорочення рентабельності свідчить про зменшення прибутковості виробництва, що обмежує фінансові можливості підприємства.

Інтегральне значення фінансової складової (ФС) зменшилося з 0,79 у 2019 році до 0,75 у 2023 році (–0,04). Це інтегральне значення враховує всі показники та демонструє загальне зниження фінансової стійкості підприємства. Зменшення абсолютної, швидкої та загальної ліквідності свідчить про труднощі з підтримкою короткострокової платоспроможності підприємства. Зниження рентабельності активів і продукції негативно впливає на фінансову стійкість підприємства, зменшуючи його прибутковість та здатність до інвестування. Незважаючи на невелике покращення коефіцієнта автономії, підприємство все ще залишається вразливим через високе співвідношення позикових і власних коштів.

Фінансова складова економічної безпеки підприємства зазнала суттєвого погіршення за 2019–2023 роки, особливо через падіння ліквідності та рентабельності. Це підвищує вразливість підприємства до зовнішніх і

внутрішніх загроз. Вирішення проблем вимагає комплексного підходу, спрямованого на зміцнення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.6

Розрахунок техніко–технологічної складової (ТТС) управління економічною безпекою підприємства [розраховано автором]

Показники (рівень вагомості показника)	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, –)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фондовіддача основних засобів (0,15)	4,67	3,02	4,75	1,61	7,76	3,09
Фондоозбросеність праці (0,15)	311,7	447,8	371,0	379,6	334,0	22,3
Коефіцієнт вибуття основних засобів (0,10)	0,06	0,08	0,08	0,01	0,01	–0,05
Коефіцієнт оновлення основного капіталу (0,15)	0,05	0,03	0,12	0,02	0,03	–0,02
Матеріаломісткість продукції (0,15)	0,66	0,74	0,66	1,40	0,67	0,01
Енергомісткість продукції (0,15)	0,11	0,10	0,09	0,11	0,12	0,01
Коефіцієнт браку (0,15)	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	–0,01
Інтегральне значення ТТС	0,82	0,84	0,81	0,75	0,73	–0,09

Аналіз техніко–технологічної складової (ТТС) управління економічною безпекою підприємства базується на показниках ефективності використання основних засобів, матеріальних і енергетичних ресурсів, а також якості виробничих процесів. Розглянемо динаміку цих показників за 2019–2023 роки та їхній вплив на інтегральне значення ТТС.

Інтегральне значення ТТС знизився з 0,82 у 2019 році до 0,73 у 2023 році (–0,09). Загальне погіршення інтегрального значення ТТС вказує на недостатню увагу до оновлення та модернізації техніко–технологічної бази підприємства. Зменшення коефіцієнта оновлення капіталу та вибуття основних засобів вказує на старіння технічної бази, що створює ризики зниження ефективності виробництва в майбутньому. Підвищення витрат

енергії на одиницю продукції є негативним фактором, особливо в умовах підвищення цін на енергоресурси. Відсутність значного приросту фондоозброєності праці та оновлення техніки свідчить про брак інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Відсутність значних змін у матеріаломісткості вказує на недостатній прогрес у підвищенні ефективності використання ресурсів.

Техніко–технологічна складова управління економічною безпекою підприємства демонструє змішану динаміку: підвищення фондівіддачі та зниження коефіцієнта браку є позитивними ознаками, але зниження коефіцієнта оновлення капіталу, зростання енергомісткості та відсутність значного прогресу у матеріаломісткості вказують на потребу в модернізації та вдосконаленні технічної бази. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стійкість техніко–технологічної системи підприємства.

Таблиця 2.7

Розрахунок кадрової складової (КС) управління економічною безпекою підприємства [розраховано автором]

Показники (рівень вагомості показника)	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, –)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт укомплектованості кадрами (0,20)	0,96	0,96	0,96	0,90	0,85	–0,11
Коефіцієнт плинності кадрів (0,20)	0,31	0,33	0,32	0,45	0,40	0,09
Продуктивність праці, тис. грн./чол (0,20)	1455,2	1351,4	1761,6	610,9	2590,2	1135
Коефіцієнт мотивації (0,20)	0,78	0,80	0,82	0,86	0,90	0,12
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників (0,20)	0,49	0,50	0,52	0,64	0,63	0,14
Інтегральне значення КС	0,74	0,74	0,76	0,55	0,53	–0,21

Аналіз кадрової складової (КС) управління економічною безпекою підприємства базується на оцінці таких показників, як укомплектованість

персоналом, плинність кадрів, продуктивність праці, мотивація та інтелектуальний рівень працівників. Розглянемо динаміку цих показників за 2019–2023 роки та їхній вплив на інтегральне значення КС.

Інтегральне значення КС знизилося з 0,74 у 2019 році до 0,53 у 2023 році (–0,21). Це свідчить про загальне погіршення кадрової складової економічної безпеки підприємства, незважаючи на зростання продуктивності та мотивації. Втрата працівників може бути наслідком воєнних дій, міграції або недостатніх умов праці. Постійна зміна персоналу порушує стабільність роботи та знижує ефективність. Незважаючи на покращення окремих показників, загальне значення КС погіршилося через дисбаланс між рівнем плинності, укомплектованістю кадрами та зростанням інших показників.

Аналіз показав, що кадрова складова підприємства має значні виклики, зокрема зниження укомплектованості кадрами та зростання плинності, які негативно впливають на економічну безпеку. Водночас покращення продуктивності праці, мотивації та інтелектуального рівня працівників створює базу для потенційного розвитку за умов реалізації ефективної кадрової політики.

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального значення ефективності системи управління економічною безпекою (ЕСУЕБ) підприємства [розраховано автором]

Складові (рівень вагомості складової)	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, –)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Інтегральне значення ФС (0,34)	0,79	0,81	0,80	0,86	0,75	–0,04
Інтегральне значення ТТС (0,33)	0,82	0,84	0,81	0,75	0,73	–0,09
Інтегральне значення КС (0,33)	0,74	0,74	0,76	0,55	0,53	–0,21
Інтегральне значення ЕСУЕБ	0,78	0,80	0,79	0,72	0,67	–0,11

Найбільший вплив на зниження інтегрального значення ЕСУЕБ мали проблеми з кадрами, що викликані високою плинністю, недостатньою

мотивацією та складнощами з укомплектованістю персоналу в умовах війни. Зниження значення ТТС пов'язане зі старінням основних засобів і низькими темпами їх оновлення, що знижує ефективність виробничих процесів. Незважаючи на невелике зниження значення ФС, погіршення ліквідності та рентабельності вказує на зростання ризиків у фінансовій сфері.

Зниження інтегрального значення ЕСУЕБ свідчить про необхідність комплексного підходу до вирішення проблем у кадровій, техніко–технологічній та фінансовій сферах. Особливу увагу слід приділити вирішенню кадрових проблем, оскільки саме вони найбільше вплинули на загальний стан економічної безпеки. Лише збалансований розвиток усіх складових забезпечить стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану.

2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства

Сучасна діяльність підприємства відбувається в умовах постійно змінного середовища, що формує низку внутрішніх і зовнішніх загроз. Визначення цих загроз є необхідним для розробки ефективних стратегій управління, забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх загроз належать фактори, які виникають всередині підприємства та залежать від його організаційної структури, ресурсної бази, управління тощо. Основні внутрішні загрози представлені в табл. 2.9.

Економічна безпека підприємства в умовах війни значною мірою залежить від наявності кваліфікованих кадрів. Військові дії створюють додаткові загрози для трудового ресурсу, посилюючи як внутрішні, так і зовнішні виклики. У цій ситуації нестача кваліфікованих кадрів стає одним із ключових бар'єрів на шляху до ефективного функціонування підприємства.

Значна частина працездатного населення, особливо чоловіків, підлягає

мобілізації до Збройних Сил України. Це призводить до дефіциту фахівців у таких критичних сферах, як агрономія, механізація сільського господарства, управління ресурсами тощо. Війна спричиняє масову міграцію населення з небезпечних регіонів. Багато працівників залишають території, що знаходяться в зоні бойових дій, що поглиблює дефіцит робочої сили. Підвищений рівень стресу, нестабільна ситуація та низька оплата праці в аграрному секторі порівняно з іншими галузями знижують зацікавленість кваліфікованих кадрів працювати у сільському господарстві.

Таблиця 2.9

Основні внутрішні загрози підприємства [складено автором]

Загроза	Сутність
Нестача кваліфікованих кадрів	Недостатній рівень професійної підготовки працівників може призводити до неефективного використання ресурсів та технологій. Проблема загострюється через високий рівень міграції кадрів із сільської місцевості до міст
Застаріла технічна база	Використання застарілої сільськогосподарської техніки та технологій може знижувати продуктивність виробництва, підвищувати витрати та ускладнювати виконання сучасних агротехнологічних заходів
Недостатнє фінансування	Брак власного капіталу або труднощі з отриманням кредитів обмежують можливості підприємства для інвестицій у модернізацію, закупівлю якісного насіння, добрив та інших ресурсів
Низький рівень управління	Недосконалість системи управління, відсутність стратегічного планування та помилки в прийнятті рішень можуть створювати додаткові ризики для функціонування підприємства
Втрати через неналежне зберігання продукції	Неправильна організація зберігання врожаю або недосконалі логістичні рішення призводять до значних втрат продукції, особливо для легко псуються культур

Порушення роботи навчальних закладів аграрного спрямування через війну обмежує підготовку нових кадрів. Це створює розрив між попитом на спеціалістів та їхньою наявністю.

Без кваліфікованих агрономів, механізаторів та інженерів підприємство стикаються з труднощами у впровадженні сучасних технологій. Це знижує врожайність, збільшує витрати та зменшує конкурентоспроможність. Нестача

персоналу призводить до затримок у виконанні сезонних робіт, таких як посівна кампанія, збір врожаю чи догляд за культурами. Це спричиняє втрати продукції та погіршення якості. Ускладнення в пошуку працівників змушують підприємство інвестувати більше коштів у рекрутингові заходи та навчання некваліфікованих кадрів. Це збільшує операційні витрати та впливає на фінансову стабільність. Залучення малокваліфікованих працівників або перекладання обов'язків на наявний персонал може призвести до збільшення кількості помилок у виробничих процесах. Це підвищує ризик втрат продукції або пошкодження техніки. Нестача кваліфікованих кадрів в умовах війни є серйозною загрозою для економічної безпеки підприємства.

Обмежений доступ до фінансових ресурсів, посилений економічною кризою в умовах війни, унеможливорює інвестиції в оновлення техніки. Умови війни ускладнюють постачання нових машин і обладнання, а також запасних частин до наявної техніки. Старі машини та обладнання працюють повільніше, частіше виходять із ладу, що призводить до втрати часу під час виконання критичних сезонних робіт. Часті поломки старої техніки збільшують витрати на запчастини та ремонт. При цьому старі моделі можуть вимагати дорогих і рідкісних деталей. Застаріла техніка споживає більше палива та енергії, що збільшує собівартість продукції. Застаріла техніка часто несумісна з новітніми технологіями точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів (добрив, води, насіння). Старі машини можуть забезпечувати меншу точність виконання операцій (наприклад, нерівномірний посів або обробіток ґрунту), що призводить до зниження врожайності та якості продукції.

Застаріла технічна база є суттєвим ризиком для економічної безпеки підприємства, особливо в умовах війни. Вона знижує конкурентоспроможність, підвищує витрати та обмежує можливості розвитку. Недостатнє фінансування є однією з найважливіших складових, яка впливає на економічну безпеку підприємства, особливо в умовах війни.

Фінансова нестабільність обмежує можливості для ведення господарської діяльності, модернізації та інвестицій у розвиток, що негативно впливає на продуктивність і стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Банківські установи часто посилюють умови кредитування в умовах високих ризиків, що ускладнює отримання підприємством необхідних фінансових ресурсів. Війна порушує логістичні ланцюги та експортні маршрути, що призводить до зменшення доходів від реалізації продукції. Економічна криза, спричинена війною, підвищує вартість ресурсів, добрив, палива та техніки, зменшуючи купівельну спроможність аграрних підприємств. Зростання витрат на забезпечення безпеки працівників, транспортування та зберігання продукції створює додатковий фінансовий тиск. Руїнування виробничих об'єктів, втрати техніки, пошкодження земельних угідь зменшують можливості підприємства отримувати стабільний дохід. В умовах війни пріоритети державного бюджету зміщуються на військові потреби, що зменшує обсяги субсидій і програм підтримки для аграрного сектору.

Брак коштів обмежує можливості підприємства для оновлення технічної бази, впровадження сучасних технологій і диверсифікації виробництва. Через відсутність фінансування підприємства змушені скорочувати площі оброблюваних земель, зменшувати обсяги закупівлі насіння, добрив і пального. Підприємство стикаються із труднощами у виплаті кредитів, заробітної плати працівникам і податків, що може призвести до банкрутства. Нестача обігових коштів для поточних витрат, таких як закупівля матеріалів чи ремонт техніки, погіршує фінансову стійкість підприємства. Недостатнє фінансування ускладнює можливості для впровадження інновацій, що ставить підприємство у не вигідне становище порівняно з конкурентами.

Недостатнє фінансування є серйозною загрозою для економічної безпеки підприємства, особливо в умовах війни. Ця проблема потребує комплексного вирішення, яке включає залучення додаткових фінансових

ресурсів, оптимізацію витрат, державну підтримку та кооперацію між підприємствами.

Низький рівень управління є критичною загрозою економічній безпеці підприємства, особливо в умовах війни, коли потреба в ефективному та адаптивному менеджменті значно зростає. Слабке управління обмежує здатність підприємства реагувати на виклики, раціонально використовувати ресурси, приймати виважені рішення та забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах.

Багато кваліфікованих управлінців залишають країну або йдуть на фронт, що створює дефіцит компетентних фахівців. Більшість аграрних підприємств не мають досвіду управління у воєнних умовах, що ускладнює прийняття ефективних рішень у нестабільному середовищі. Відсутність сучасних систем обліку, моніторингу та планування обмежує можливості для оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах кризи погіршується обмін інформацією між різними підрозділами підприємства, що призводить до дезорганізації та помилкових рішень. Використання традиційних, іноді неефективних методів управління не відповідає сучасним викликам, зокрема потребі швидкої адаптації до змін. Військові дії створюють додатковий емоційний стрес для керівників, що може впливати на їхню здатність приймати раціональні рішення.

Неякісне управління призводить до нерівномірного використання ресурсів, таких як добрива, насіння чи пальне, що знижує ефективність виробництва. Неефективна організація роботи персоналу створює умови для простоїв, дублювання обов'язків або виконання зайвих завдань. Підприємства із слабким управлінням не можуть оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації чи реагувати на вимоги ринку. Неправильне планування витрат і недоліки у бюджетуванні можуть призводити до перевитрат, недоотримання прибутків або навіть банкрутства. Погане управління ризиками, наприклад, недотримання термінів поставок чи неналежне зберігання продукції, шкодить довірі з боку партнерів і клієнтів.

Низький рівень управління є однією з ключових загроз економічній безпеці підприємства, особливо в умовах війни. Його подолання потребує комплексного підходу, що включає підвищення кваліфікації керівників, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження сучасних технологій та підтримку з боку держави. Лише завдяки ефективному управлінню підприємство зможе адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість свого функціонування в довгостроковій перспективі.

Однією з ключових загроз економічній безпеці підприємства є втрати продукції через неналежні умови її зберігання. В умовах війни ця проблема набуває особливої гостроти через руйнування інфраструктури, логістичні труднощі та нестачу ресурсів для забезпечення якісного зберігання.

Підприємство досі використовують склади та технічні засоби, що не відповідають сучасним стандартам зберігання, що знижує термін придатності продукції. Вплив неналежного зберігання продукції на економічну безпеку:

частина продукції псується через вплив вологи, високої температури, шкідників або грибкових захворювань;

у разі псування врожаю підприємство несе значні фінансові збитки, оскільки не може реалізувати продукцію;

втрата товарного вигляду та харчової цінності знижує конкурентоспроможність продукції на ринку;

продукція з низькими якісними характеристиками продається за нижчою ціною, що скорочує прибуток;

непридатну для продажу продукцію доводиться утилізувати, що потребує додаткових фінансових і організаційних ресурсів;

пошук альтернативних місць для зберігання збільшує логістичні витрати;

постачання неякісної продукції або недотримання термінів поставки підриває довіру партнерів, що може призвести до втрати контрактів;

затримка реалізації продукції через проблеми зі зберіганням обмежує доступ підприємства до обігових коштів;

погіршення іміджу підприємства через постачання неякісної продукції впливає на його здатність залучати нових клієнтів та інвесторів.

Втрати через неналежне зберігання продукції становлять серйозну загрозу економічній безпеці аграрного підприємства, особливо в умовах війни. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати сучасні технології зберігання, модернізувати інфраструктуру, оптимізувати логістику та забезпечувати кваліфіковане управління цими процесами.

Зовнішні загрози формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, на які підприємство має обмежений вплив (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні зовнішні загрози підприємства [складено автором]

Загроза	Сутність
Кліматичні зміни та погодні умови	Зміни клімату, часті посухи, паводки, буревії та інші несприятливі погодні явища створюють значні ризики для стабільності врожаїв
Коливання ринкових цін	Залежність аграрного сектору від цін на світових ринках, особливо в сегментах зернових, олійних культур та молочної продукції, може призводити до нестабільних доходів
Регуляторні обмеження та податковий тиск	Нестабільність законодавства, зміна податкових ставок, посилення вимог до екологічних стандартів або сертифікації можуть ускладнювати діяльність підприємств
Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках	Зростання конкуренції з боку великих агрохолдингів та іноземних виробників може обмежувати можливості для збуту продукції малими та середніми аграрними підприємствами
Геополітична нестабільність	Воєнні конфлікти, економічні санкції, закриття експортних ринків та порушення логістичних ланцюгів серйозно впливають на функціонування аграрного сектору
Захворювання та шкідники	Поширення хвороб сільськогосподарських культур і тварин, а також шкода від шкідників можуть значно знижувати врожайність та якість продукції

Розуміння внутрішніх і зовнішніх загроз для аграрного підприємства є ключовим етапом для забезпечення його стабільного функціонування. Ефективне управління ризиками, розробка стратегій адаптації до змін та вдосконалення внутрішніх процесів дозволяють підприємству зберігати конкурентні переваги навіть у складних умовах.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ магістерської дипломної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Органами управління підприємства є: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Виконавчий орган товариства – директор підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників. Підприємство повністю забезпечено земельними, трудовими, основними і оборотними засобами, є прибутковим.

2. Проведено оцінку ефективності управління економічною безпекою підприємства за фінансовою, кадровою і техніко–технологічною складовими. Зниження інтегрального значення ЕСУЕБ свідчить про необхідність комплексного підходу до вирішення проблем у кадровій (знизилося з 0,74 у 2019 році до 0,53 у 2023 році), техніко–технологічній (знизився з 0,82 до 0,73) та фінансовій сферах (зменшилося з 0,79 до 0,75). Особливу увагу слід приділити вирішенню кадрових проблем, оскільки саме вони найбільше вплинули на загальний стан економічної безпеки.

3. Праведно аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства. До внутрішніх загроз віднесено: нестача кваліфікованих кадрів, застаріла технічна база, недостатнє фінансування, низький рівень управління, втрати через неналежне зберігання продукції. До зовнішніх загроз віднесено: кліматичні зміни та погодні умови, коливання ринкових цін, регуляторні обмеження та податковий тиск, конкуренція, геополітична нестабільність, захворювання та шкідники.

Ефективне управління ризиками, розробка стратегій адаптації до змін та вдосконалення внутрішніх процесів дозволяють підприємству зберігати конкурентні переваги навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства

Розглядаючи діяльність будь-якого підприємства потрібно сказати, що кожне з них у своїй діяльності проходить кілька економічних циклів: криза – спад – депресія – поживлення – піднесення. За весь період своєї діяльності підприємство може зустрічати різноманітні загрози, і якщо їх вчасно не попередити або не ліквідувати наслідки, то це може призвести до появи нової кризи підприємства, а інколи і його збанкрутіння та ліквідації. Для уникнення такої ситуації керівництво кожного підприємства повинне володіти інформацією про можливі його загрози.

В попередньому розділі вже було проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище і воно дозволило визначити спектри можливих загроз (ризиків) та оцінити ймовірність і наслідки їх реалізації. За умов невизначеності існує суперечність між теоретично досконалим і практично можливим підходами. Теоретично досконалий підхід полягає в тому, щоб урахувати всі можливі варіанти сценаріїв руху грошових потоків. Однак практично це здебільшого неможливо зробити, бо доведеться враховувати надто багато альтернатив.

Суть основного завдання полягає в процедурі проведення таких розрахунків, котрі навіть у разі їх неповної адекватності уможлилювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи.

Крім цього, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто сама соціально-економічна система

має включати «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

За джерелом походження загрози безпеці підприємства можна розподілити на внутрішні та зовнішні. Пропонуємо розглянути їх більш детально.

До зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства належать:

робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів;

робота служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності як вітчизняних так і зарубіжних з метою подавлення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів;

протиправна діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва;

порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб;

порушення порядку використання технічних засобів;

інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених фігурантів;

низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Крім вищезазначених загроз, виділяють ще й наступну класифікацію ризиків:

за сферами виявлення:

економічний – ризик, пов'язаний зі змінами економічних чинників у ході реалізації інвестиційного проекту;

політичний – ризик виникнення різноманітних адміністративно–законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави;

соціальний – ризик страйків, здійснених під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків;

екологічний – ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені тощо), котрі негативно впливають на інвестиційний проект тощо.

за формами інвестування:

ризики реального інвестування – ризики, пов'язані з помилковим вибором місцезнаходження об'єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари, неправильним підбором підрядчиків та з іншими чинниками, що знижують ефективність інвестиційного проекту;

ризики фінансового інвестування – цю групу ризиків пов'язано з непередбаченим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування і т. п.

за джерелами:

системний ризик – на цей вид ризику наражаються всі учасники інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він значною мірою визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку та іншими аналогічними чинниками, на які інвестор не може вплинути, добираючи об'єкти інвестування;

несистемний ризик – цей вид ризику притаманний конкретному об'єкту інвестування чи діяльності конкретною інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням

конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нераціональною структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними чинниками, негативним наслідком, яких значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

Загалом, діяльність кожного підприємства є ризиковою, усі вони підлягають загрозам, мають певну ймовірність зазнати ризик і не існує повної впевненості у їх уникненні. Проте кожне з них прагне мати певні гарантії якщо не повного уникнення, то хоча б зниження рівня загроз до мінімального. Підприємства різних галузей мають різний ступінь можливих загроз, але у аграрних підприємств він є вищим середнього, що є досить негативним.

Одним із шляхів запобігання загрозам економічної безпеки підприємства, які є актуальними в наш час, може виступати страхування. Але страхування не завжди є безпечним, саме тому держава повинна проводити ряд заходів, які б зменшили загрози у діяльності підприємства. Такі заходи обов'язково повинні бути закріплені у законодавстві економічної безпеки.

Далі необхідно оцінити вплив потенційних змін зовнішнього середовища на майбутні результати діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, тобто виявити, як динаміка зовнішнього середовища впливає на внутрішнє. Наслідки можуть бути позитивними, тобто досягаються поставлені цілі і поліпшується результат його діяльності, або негативними, тобто збільшуються витрати, погіршуються результати, або те й інше (рис. 3.1).

Після цього для кожного можливого варіанта розвитку подій, пов'язаного з виявом дії того або іншого зовнішнього чи внутрішнього чинника, потрібно дати оцінку швидкості ухвалення рішень і часу отримання результату.

Швидкість ухвалення рішень (швидкість реагування) може бути класифікована таким чином:

висока, якщо керівництво підприємства повинне і може негайно реагувати на події;

середня, якщо реакцію у відповідь можна відкласти до наступного планового періоду;

низька, якщо за оцінками, які є, реакцію у відповідь можна відкласти на невизначено довгий термін або доти, поки не буде отримана більш точна оцінка ймовірних наслідків.

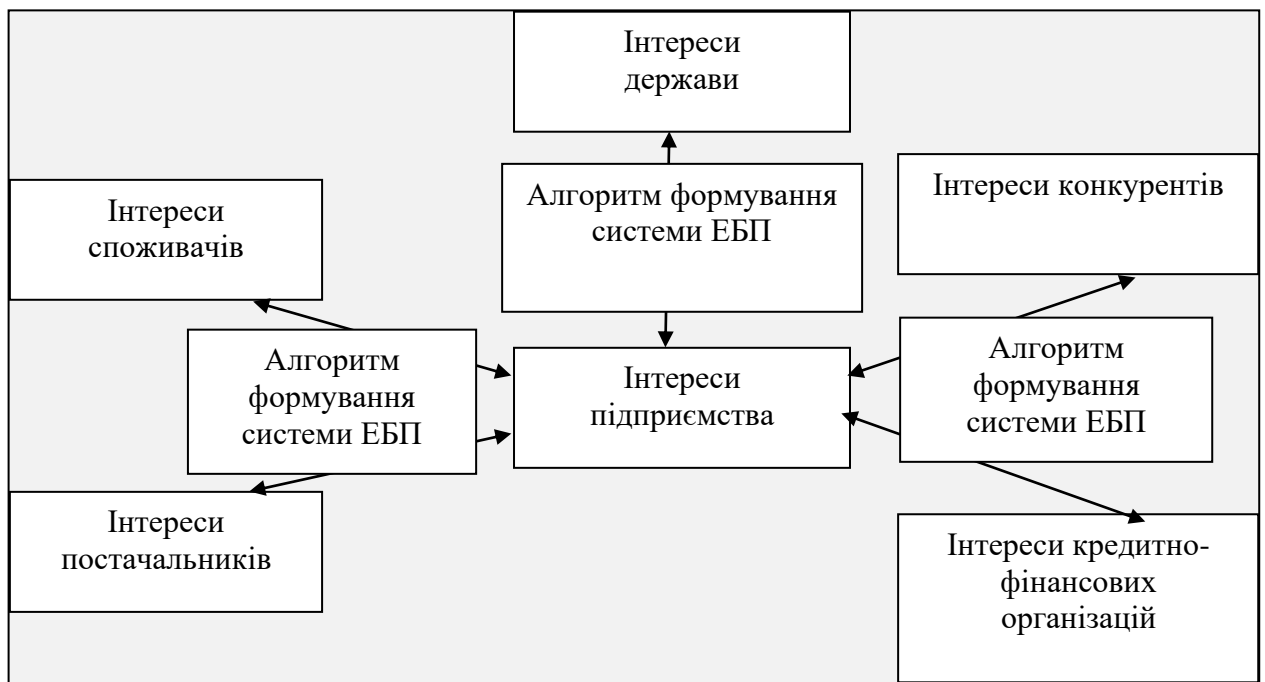


Рис. 3.1. Взаємозв'язок економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, 2024 р. [побудовано автором]

У кожному конкретному випадку зовнішні чинники мають бути розділені на неістотні, які можна виключити з подальшого розгляду, та істотні з високою, середньою й низькою швидкістю реагування.

Таким чином, сильні сигнали розподіляються за ступенем важливості очікуваних наслідків. У результаті одержують перелік ключових зовнішніх сигналів. У процесі користування з нього виключають сигнали, на які знаходяться відповіді, і вносять замість них нові. Така методика виявлення

ключових зовнішніх чинників допомагає скоротити їх перелік, а також визначити пріоритети в межах наявних ресурсів.

У випадку системного забезпечення економічної безпеки підприємству необхідне планове управління, що спирається на інформаційні потоки, які описують стан об'єкта в даний момент часу (рис. 3.2).

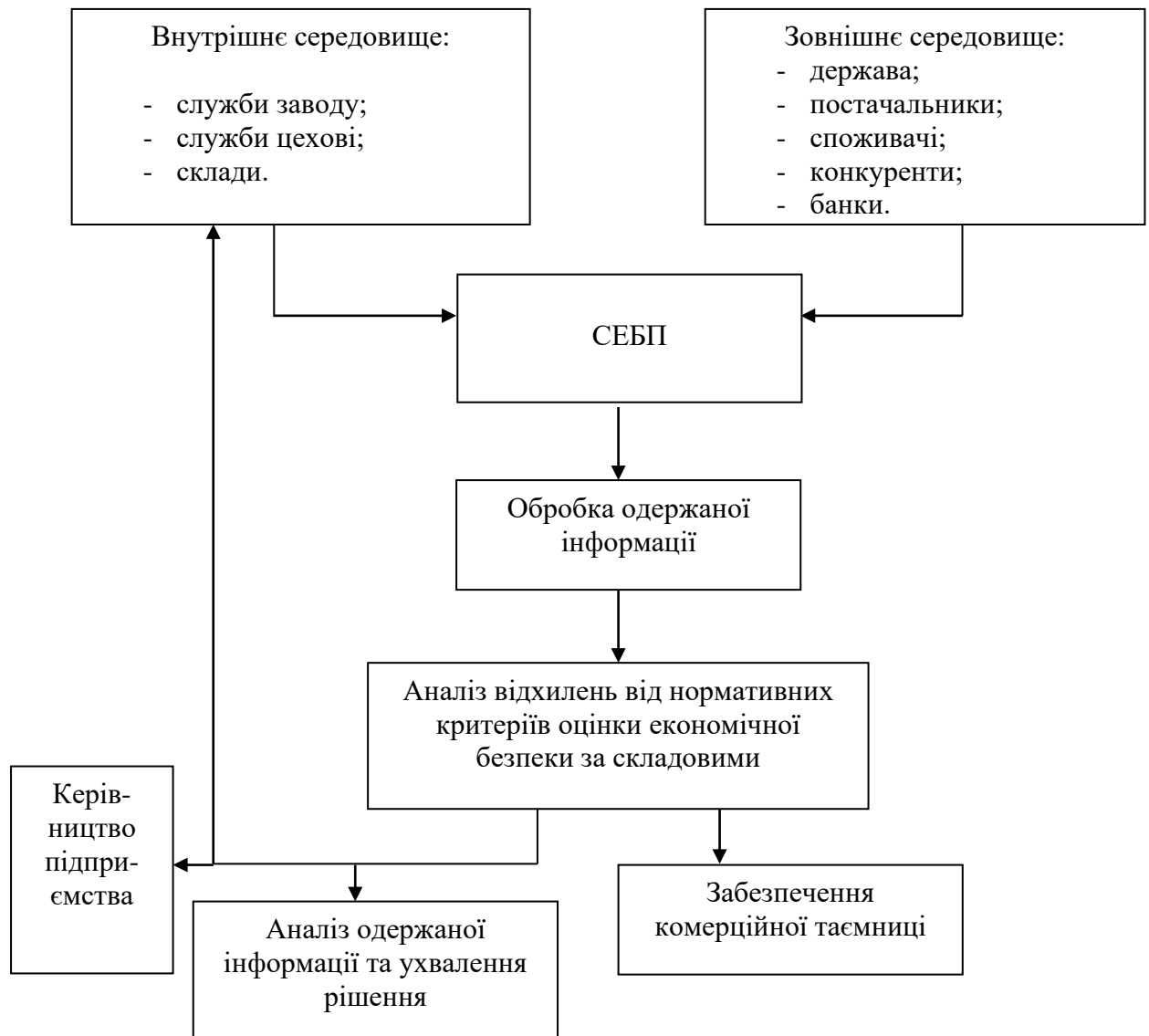


Рис. 3.2. Інформаційні потоки в системі планового управління економічною безпекою підприємства, 2025 р. [побудовано автором]

В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути:

комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на виконання найближчих завдань;

ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

Наступний етап аналізу зовнішніх чинників – вибір способу реагування на них. Є істотна відмінність між проблемами, пов'язаними із зовнішніми чинниками, і проблемами, пов'язаними з внутрішніми чинниками. Перші потребують розробки програм черговості дій, тоді як другі повинні розв'язуватися на основі використання економічних і технічних засобів підприємств, резервів і фондів, які є в їх розпорядженні. Замість того, щоб чекати повної інформації, керівництву підприємства потрібно визначити, які послідовні кроки в плануванні можуть бути зроблені, якщо розвиток подій буде різним.

Отже, у процесі надходження конкретної інформації будуть конкретизуватися й заходи у відповідь, кінцевою метою яких має стати або усунення загрози, або використання можливостей, що з'явилися. Як і у випадку із зовнішніми чинниками, наслідки дії внутрішніх чинників на результати діяльності регіону чи держави в цілому можуть бути позитивними або негативними.

3.2. Вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства

Виникнення, існування та вдосконалення організаційно–економічних відносин підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища відбувається через конкретні форми взаємодії суб'єктів основного виробництва.

В умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів необхідно створити таку економічну систему внутрішнього середовища, яка б змогла забезпечити ефективну роботу підприємства зараз і в майбутньому. Такою системою є механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що дія механізму складається з таких етапів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Механізм економічної безпеки підприємства, 2025 р.
[побудовано автором]

На підставі запропонованого визначення поняття економічної безпеки підприємства, внутрішнього і зовнішнього середовища та чинників їх загроз з'явилася можливість розробити механізм, який може бути ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки.

На першому етапі реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється підбір необхідної інформації за допомогою встановленої на підприємстві локальної обчислювальної системи.

Для ефективного збирання, аналізу та оперативної передачі інформації керівництву підрозділів підприємства створюється служба економічної безпеки підприємства (СЕБП). Інформація, яка збирається в СЕБП для

обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам:

оперативність і своєчасність, тобто інформація про витрати, виручку, прибутки повинні надходити тоді, коли ще має сенс її аналізувати;

вірогідність (щоб не витратити додаткові зусилля та час на перевірку інформації);

релевантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати ухвалювати рішення;

корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);

повнота і точність;

зрозумілість, тобто інформація не повинна потребувати значних зусиль для «розшифрування»;

регулярність надходження.

Система збирання інформації, як правило, спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Однак зазвичай існуючі інформаційні системи підприємств не відповідають сучасним вимогам до СЕБП.

Крім того, через обмежені терміни надання інформації та трудомісткість її збирання й обробки, автоматизуються функції бухгалтерії та інших фінансово–економічних служб підприємства, економістів цехів, філіалів, складів магазинів та інших структурних підрозділів.

Якщо СЕБП бере на себе збирання, аналіз та оперативну передачу інформації, то доцільно включити автоматизацію в її сферу. Відділ автоматизації займається написанням програм, їх налагодженням, виявленню помилок у придбаних програмах, установленням комп'ютерів на робочих місцях, а СЕБП – постановкою завдання, оскільки головною метою автоматизації є визначення внутрішніх і зовнішніх загроз, які дестабілізують економічну безпеку підприємства.

Лінійні керівники підприємства – генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів – своєчасно одержують інформацію, щоб у разі відхилень від нормального перебігу виробничих процесів, які можуть

з'явитися в роботі підприємства, встигнути вжити відповідних заходів і скоректувати роботу підприємства.

Визначення рівня економічної безпеки за кожною складовою дає можливість відповідному спеціалісту (керівнику підрозділу, фахівцю) оперативної й адекватно реагувати на відхилення від граничного показника економічної безпеки та запобігати подальшому прояву кризової ситуації на підприємстві. Кожна складова має свою шкалу границь, яка була наведена в минулих підрозділах.

На четвертому етапі розраховуються прогнозовані значення показників восьми складових, що входять у систему оцінки економічної безпеки досліджуваного підприємства. Фактичний рівень цих показників дозволяє скласти доволі точні прогнози, що ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, дає можливість передбачати тенденції та процеси, які матимуть місце в майбутньому, а також запобігати виникненню негативних ситуацій, що дозволяє забезпечити стійку економічну безпеку підприємства.

Прогнозовані значення показників діяльності підприємства обчислюються з урахуванням основних цілей та тенденцій його розвитку. У зв'язку з тим, що результати діяльності підприємства базуються на системі внутрішнього та зовнішнього середовища, для прогнозування таких складних економічних систем досліджуються закономірності розвитку об'єкта в минулому. Це дозволяє свідомо створити економічну систему, яка дає запрограмований результат.

Для дослідження закономірності враховуємо всі чинники, що дестабілізують економічну безпеку Підприємства. Прогнозовані значення індикаторів повинні бути обчислені за формою розрахунку на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий періоди.

Розробляючи прогнози на перспективу, необхідно зосередитися на максимальному використанні сильних сторін та можливостей підприємства. Водночас необхідно мінімізувати дію і вживання заходів, спрямованих на нейтралізацію та поступове усунення слабких сторін існуючого стану

підприємства, щоб запобігти збільшенню кількості чинників, які загрожують розвитку Підприємства в певному напрямку. Для визначення рівня економічної безпеки за складовими можна використовувати метод екстраполяції.

Інформаційний процес, спрямований на отримання науково–технічної, виробничої, планової, контрольної, облікової й аналітичної інформації в інформаційних системах, є уніфікованим і базується на електронно–обчислювальній техніці.

Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, накопичення, передачі, зберігання систематизації та видачі її в необхідній формі, а також способи вторинної переробки числової, графічної, текстової та іншої інформації. Використовуючи інформаційні технології та створені на їх основі ЛОС СЕБП, необхідно застосовувати апаратуру, бази даних і комп'ютерну техніку, наявні в інших відділах, службах і будівлях, які знаходяться поза територією підприємства. Економічна ефективність даного рішення очевидна. Адже, якщо розв'язання проблеми вирішується у такий спосіб, то економиться певна частина фінансових коштів за рахунок спільного використання комп'ютерної й організаційної техніки, скорочується час пошуку необхідної інформації.

З погляду підвищення ефективності управління економічною безпекою на підприємстві, найвигіднішим є використання сучасних інформаційних і технічних локально–обчислювальних систем не тільки для стратегічного, поточного й оперативного внутрішнього контролю виробничо–господарської діяльності, але також і для реалізації всіх функцій управління економічними процесами, фінансовими ресурсами, маркетинговою діяльністю, оскільки за допомогою електронної пошти підприємство може вільно отримувати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, створювати бази даних і використовувати їх у разі потреби, швидко оперувати своїми банківськими рахунками й відкритими кредитними лініями, що істотно прискорює розрахункові операції та діловодство в цілому.

На другому етапі необхідно обробити одержану інформацію, що здійснює організована експертна група в СЕБП. До складу цієї групи входять фахівці з основних напрямів діяльності підприємства й особи, що ухвалюють відповідальні рішення, які обробляють, систематизують, узагальнюють та упорядковують одержану інформацію. За допомогою експерта з економічної безпеки підприємства визначаються основні напрямки, за якими надалі здійснюватиметься аналіз. Ці напрямки відповідають основним складовим економічної безпеки підприємства. Цей етап у системі забезпечення економічної безпеки важливий тому, що підготовлена інформація дозволяє оперативно визначити рівень економічної безпеки підприємства.

На третьому етапі визначається рівень безпеки за кожною складовою згідно з розробленою в п. 2.2 методикою оцінки рівня безпеки складових, в якій розглядаються 3 складових економічної безпеки.

Отримані результати обчислень дозволяють дати оцінку економічної безпеки підприємства на прогнозований період, скласти бюджет програми забезпечення економічної безпеки та стратегічного планування економічної безпеки для конкретного підприємства. Якщо в результаті оцінки економічної безпеки з'ясовано, що досліджуваному об'єкту загрожує криза, то необхідно здійснити аналіз отриманих результатів з метою з'ясування, на які саме складові економічної безпеки необхідно звернути увагу, порівнюючи показники відповідних статей із пороговими значеннями для відповідних індикаторів.

На п'ятому етапі визначаються заходи, необхідні для стабілізації тієї або іншої складової економічної безпеки, та забезпечуються умови для їх реалізації. Проводиться розшифрування відповідної складової, яка знаходиться в передкризовому стані, за допомогою подетального розгляду її показників. У разі потреби за допомогою оптимізаційних методів можна з'ясувати, як здійснити найбільш оптимальний перерозподіл коштів між статтями, що входять у «передкризову» складову, або виконати перерозподіл за рахунок інших складових чи інших резервів.

За результатами такого аналізу складається певний набір вимог до формування бюджету на планований період. За допомогою методу експертних оцінок до розгляду включаються якісні чинники, які виходять за рамки статей балансу. Очевидно, що до таких чинників можна віднести тільки зовнішні або якісні внутрішні чинники. Вплив даних параметрів на відповідні складові економічної безпеки оцінюється за допомогою методу експертних оцінок або за допомогою дисперсійного аналізу. Чинники економічного середовища, що впливають на роботу підприємства, можуть як перешкоджати, так і сприяти підприємству у досягненні його цілей.

Метою підприємства є забезпечення стійкої роботи, а внаслідок зовнішнього впливу може порушуватися стійкість його функціонування. Коли підприємство знаходиться в кризовому стані, постає проблема виживання, а стратегічні цілі тимчасово відходять на другий план. З цієї причини підприємство повинне звертати максимальну увагу на вплив чинників, що перешкоджають досягненню оперативних цілей, тобто забезпечувати економічну безпеку на короткостроковий період.

Для реалізації цього етапу необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки, де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном.

Альтернатива (B_1) включає: фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну складові. Пропонується забезпечити зростання внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства для подолання незадовільної або передкритичної фінансової ситуації. Основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів підприємства може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю.

Оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення виробничого потенціалу, який формується як результат використання та взаємодії техніко–технологічного, інформаційного, кадрового, інтелектуального елементів, а результатом його реалізації є забезпечення зростання прибутковості капіталу підприємства (рис. 3.4).

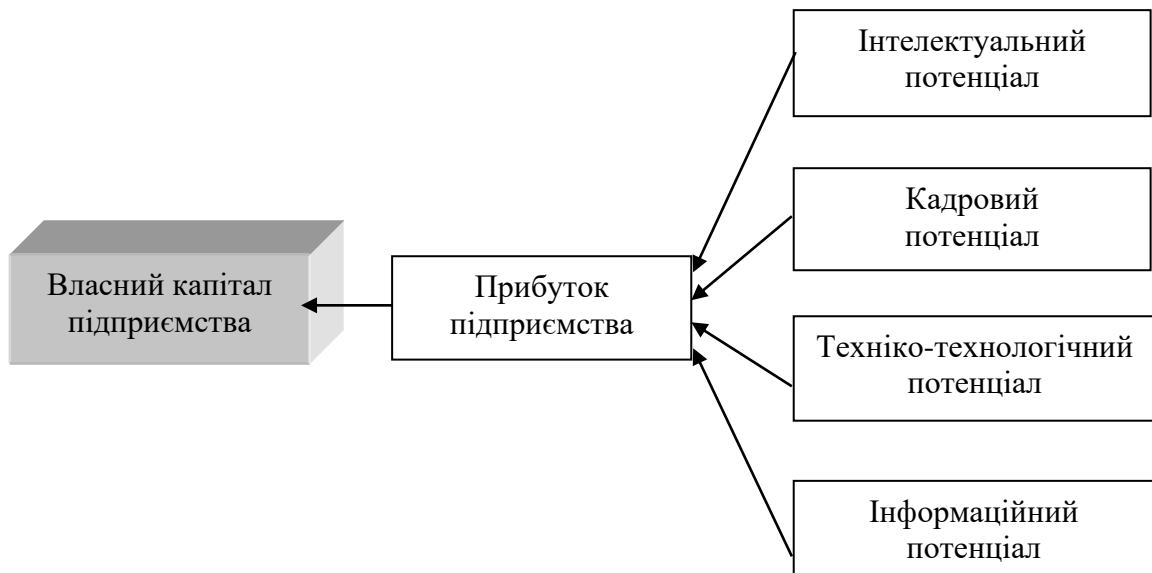


Рис. 3.4. Оптимальна взаємодія сукупного потенціалу підприємства для зростання прибутковості капіталу підприємства, 2025 р. [побудовано автором]

Процес збільшення власного капіталу підприємства є одним з головних напрямів його економічної стратегії і передбачає організацію ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності підприємства.

Альтернатива (В₂) включає техніко–технологічну та екологічну складові. Пропонується впровадження прогресивної техніки та технології, що дозволяє випускати екологічно безпечну продукцію та створювати екологічно безпечні умови виробництва за рахунок удосконалення сукупності технічних засобів і процесів переробки ресурсів.

Альтернатива (В₃) включає фінансову складову. Пропонується забезпечити зниження використання довгострокових залучених засобів для покриття запасів за рахунок зростання прибутковості власного капіталу, що збільшить рентабельність усіх ресурсів підприємства та дозволить підприємству стабільно нарощувати рівень рентабельності.

Альтернатива (В₄) включає фінансову та інформаційну складові. Пропонується забезпечити збереження комерційної таємниці про абсолютну фінансову безпеку, що дозволить зменшити привабливість підприємства для потенційних конкурентів із зовнішнього середовища. Необхідно визначити ступінь секретності інформації, регулярно проводити її облік та періодично здійснювати раптові перевірки можливих джерел інформації. Усе це навчить працівників уважно ставитися до довірених їм матеріалів.

Альтернатива (В₅) включає інтелектуальну та кадрову складові. Пропонується розробляти програми та проводити навчання персоналу, що сприятиме зростанню його кваліфікації та ефективності виконання роботи, а отже, і підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства. Забезпечення активного контролю за навчальним процесом дозволить підприємству постійно коректувати програму навчання в необхідному напрямку.

Альтернатива (В₆) включає інформаційну та силову складові. Пропонується використання інноваційних підходів, засобів для забезпечення захисту підприємства від шпіонажу з боку конкурентів і технічну й фізичну охорону співробітників підприємства, будівель, території підприємства та транспортних засобів. Необхідно забезпечити застосування електронних систем захисту приміщень підприємства, використовувати засоби захисту від електронної розвідки.

Альтернатива (В₇) включає політико–правову та силову складові. Пропонується постійний захист інтересів підприємства та його співробітників. Необхідно здійснити збір, аналіз, оцінку та прогнозування даних, які характеризують стан підприємства, своєчасно виявляти злочинні наміри, захищати співробітників підприємства від насильницьких посягань,

запобігати протиправні посягання зі сторони конкурентів та інших правопорушників.

Альтернатива (В₈) включає інформаційну складову. Необхідно забезпечити одержання вірогідної та надійної інформації про конкурентне середовище та тенденції розвитку підприємства, яка може мати значення для розробки управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічного розвитку підприємства, а також забезпечити оперативну адаптацію до цих змін.

Альтернатива (В₉) включає кадрову та техніко–технологічну складові. Пропонується розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості за рахунок формування та підтримки ефективної роботи техніко–технологічної бази виробництва (гарантії зайнятості та зниження плинності кадрів забезпечують значний економічний ефект і спонукають працівників до підвищення ефективності своєї роботи).

Альтернатива (В₁₀) включає екологічну та інтелектуальну складові. Пропонується завдяки максимально ефективній патентно–ліцензійній політиці підприємства виробляти й реалізовувати запатентовану та екологічно безпечну продукцію. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

Альтернатива (В₁₁) включає кадрову складову. Пропонується визначення розміру заробітної плати та компенсацій, що потребує розробки структури заробітної плати й пільг з метою залучення, найму, збереження кваліфікованого персоналу та підвищення продуктивності його праці.

Альтернатива (В₁₂) включає політико–правову та інформаційну складові. Пропонується формування за допомогою засобів масової інформації сприятливої думки у клієнтів про економічний стан об'єкта господарської діяльності.

Альтернатива (В₁₃) включає кадрову та політико–правову складові. Пропонується своєчасне виявлення конфліктних ситуацій серед персоналу

підприємства, ліквідація деструктивних тенденцій розв'язання проблем, які виникають у трудовому колективі.

Альтернатива (В₁₄) включає інноваційну та техніко–технологічну складові. Пропонується підвищення ступеня автоматизації техніки й технічних систем, використання інноваційних засобів у виробництві, що дозволить реалізувати поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності.

Альтернатива (В₁₅) включає кадрову та екологічну складові. Пропонується забезпечення охорони здоров'я працівників підприємства за рахунок використання у виробництві засобів праці, які створюють екологічно безпечні умови виробництва.

Альтернатива (В₁₆) включає фінансову складову. Пропонується забезпечення своєчасного виявлення симптомів критичного фінансового розвитку підприємства, зростання внутрішнього потенціалу, подолання підприємством критичних фінансових ситуацій, скорочення обсягу використання власних фінансових ресурсів, завчасне забезпечення можливостей зовнішньої фінансової підтримки підприємства.

На шостому етапі оцінюється вплив вжитого заходу на відповідну складову економічної безпеки, дається загальна оцінка отриманих результатів та робляться висновки щодо подальшої діяльності підприємства. Таким чином, на основі аналізу результатів реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства підприємства можна говорити про ефективність або неефективність його роботи.

Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке

прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування відзначимо ключові моменти:

1. В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути: комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на виконання найближчих завдань; ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

2. Для реалізації механізму забезпечення економічної безпеки необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки, де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном. Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Виконавши магістерську дипломну роботу на тему «Управління механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства агропродовольчої сфери в сучасних умовах функціонування» доцільно зробити наступні висновки:

1. Головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко–правового й організаційного характеру. Найбільше значення у справі економічного убезпечення підприємництва мають первинні економіко–правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

2. Встановлено, що загальним недоліком є відсутність комплексного підходу до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Тому з метою створення основи для механізму забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно розробити цілісну систему критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства. Механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективної політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих

суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

3. Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Органами управління підприємства є: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Виконавчий орган товариства – директор підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників. Підприємство повністю забезпечено земельними, трудовими, основними і оборотними засобами, є прибутковим.

4. Проведено оцінку ефективності управління економічною безпекою підприємства за фінансовою, кадровою і техніко–технологічною складовими. Зниження інтегрального значення ЕСУЕБ свідчить про необхідність комплексного підходу до вирішення проблем у кадровій (знизилося з 0,74 у 2019 році до 0,53 у 2023 році), техніко–технологічній (знизився з 0,82 до 0,73) та фінансовій сферах (зменшилося з 0,79 до 0,75). Особливу увагу слід приділити вирішенню кадрових проблем, оскільки саме вони найбільше вплинули на загальний стан економічної безпеки.

5. Праведно аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства. До внутрішніх загроз віднесено: нестача кваліфікованих кадрів, застаріла технічна база, недостатнє фінансування, низький рівень управління, втрати через неналежне зберігання продукції. До зовнішніх загроз віднесено: кліматичні зміни та погодні умови, коливання ринкових цін, регуляторні обмеження та податковий тиск, конкуренція, геополітична нестабільність, захворювання та шкідники.

6. В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути: комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на

виконання найближчих завдань; ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

7. Для реалізації механізму забезпечення економічної безпеки необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки, де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном. Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства.