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 економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Невкритий Михайло Михайлович

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 8
1.1. Сутність економічної безпеки підприємства 8
1.2. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві 16
Висновки до розділу 1 24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 25
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства 33
2.3. Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства 42
Висновки до розділу 49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 50
3.1. Формування системи управління економічною безпекою підприємства 50
3.2. Механізм реалізації управління економічної безпеки в умовах нестабільності 57
Висновки до розділу 3 69
ВИСНОВКИ 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73
ДОДАТКИ 79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних нестабільних умовах питання економічної безпеки набуває великого значення, оскільки підприємства працюють в умовах різноманітних зовнішніх і внутрішніх ризиків. Висококонкурентне економічне середовище приховує багато загроз. Така ситуація вимагає від суб'єктів корпоративного управління створення комплексної системи, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки. Особливо важливо оцінити питання економічної безпеки країн, регіонів і підприємств. Проте, незважаючи на велику зацікавленість науковців і практиків в країні та за кордоном, варто зазначити, що наявний прогрес зосереджується переважно на різних аспектах національної та регіональної безпеки, і менше стосується питань економічної безпеки підприємств.

Серед дослідників, які займалися вивченням стратегічного аспекту економічної безпеки аграрних підприємств у нестабільному бізнес-середовищі, можна виділити наступних: Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б., Ортинський В.Л., Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К., Покропивний С.Ф., Ілляшенко С.М., Мацеха Д.С., Суханова А.В., Васильців Т.Г., Мартинюк М.П., Нечипоренко К.В., Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

– з'ясування сутності економічної безпеки підприємства;

– обґрунтування особливостей управління економічною безпекою;

– організаційно-економічна характеристика підприємства;

– стратегічний аналіз діяльності підприємства;

– оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства;

– формування системи управління економічною безпекою підприємства;

– механізм реалізації управління економічної безпеки в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процеси управління економічної безпеки в умовах нестабільності**.**

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади економічної безпеки в умовах нестабільності**.**

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонауковий метод вивчення об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретну ситуацію стратегії розвитку підприємства, а саме: системний метод, метод зведення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу. Для наочності аналізованого матеріалу в роботі використано графічний та табличний методи. Розрахунки проводили за допомогою електронної таблиці Microsoft Excel.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– механізм управління економічною безпекою у нестабільних ситуаціях, що передбачає формування стратегій, політики та процедур для зменшення ризиків і забезпечення стабільності та стійкості підприємства в складні часи;

– моніторинг економічної безпеки підприємства, що є важливим аспектом забезпечення його стійкості і стабільності. Цей процес повинен включати в себе співпрацю всіх зацікавлених служб підприємства, таких як

фінансові, внутрішньокомпанійні контролюючі та аудиторські служби. Взаємодія цих служб допомагає виявляти можливі ризики та проблеми, а також розробляти стратегії їх усунення, що сприяє забезпеченню ефективного управління підприємством.

набули подальшого розвитку:

– алгоритми стабілізації фінансового стану за рахунок адаптації до змін, що відбулися у зовнішньому середовищі, зокрема: інфляція, нестабільність національної валюти, підвищення цін на сировину й енергоносії.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Невкритий М.М. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. С. 234–238.

2. Невкритий М.М. Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 170–172.

3. Невкритий М.М. Управління персоналом в агропромисловому комплексі. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 117–119.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 12 таблиць, 13 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Зміст економічної безпеки підприємства

Безпека завжди була однією з найважливіших проблем для людства. Починаючи від перших спроб людини оцінити загрози навколишнього світу, людство постійно розвивало нові методи та стратегії для забезпечення виживання. З розвитком соціального життя люди почали розуміти, що безпека – це не лише фізична безпека від природних катастроф або ворожих нападів, але й безпека від соціальних загроз, таких як конфлікти, кіберзлочинність, тероризм тощо. Це спонукало людей шукати нові шляхи та рішення для забезпечення своєї безпеки та безпеки свого співтовариства.

В період становлення древніх держав та створення соціальної диференціації суспільства збереження економічної безпеки було критично важливим. У таких умовах, безпека економічних ресурсів та забезпечення достатнього рівня життя для населення ставали пріоритетом для влади. Захист внутрішніх та зовнішніх ресурсів, контроль над торгівлею та ресурсами, а також розвиток економічних взаємовідносин з іншими державами були важливими аспектами для забезпечення стабільності та процвітання суспільства [4, с. 24].

Економічна безпека є важливим аспектом стабільності та процвітання будь-якої країни. Її розуміння може варіюватися в залежності від контексту, але в цілому вона охоплює заходи, спрямовані на забезпечення економічної стійкості, захист від зовнішніх загроз і збереження інтересів суспільства в цілому. Фрагментація цього поняття може призвести до знецінення його значення, а також до втрати узагальненого підходу до забезпечення економічної безпеки. Важливо мати інтегрований підхід до цього питання, щоб забезпечити належний рівень захисту економічних інтересів суспільства.

Зважаючи на важливість економічних аспектів у забезпеченні безпеки, необхідно розвивати соціально-економічну стабільність навіть в умовах майнової нерівності. Також важливо захищати власність від різноманітних загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, що можуть вразити економічну безпеку держави. Крім того, важливо забезпечувати економічні переваги для держави, щоб зміцнювати її позиції в глобальній економіці.

Для досягнення економічної безпеки важливо мати розуміння економічних процесів, диверсифікувати джерела доходів та ризику, а також бути готовими до змін на ринку. Усі ці аспекти сприяють забезпеченню стійкого фінансового стану та успішного розвитку.

Таблиця 1.1

Систематизація визначень наукового поняття «економічна безпека підприємства» [9; 12; 18; 23; 45]

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
С. Н. Ілляшенко, Т. Б. Кузенко	Стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.
З. С. Варналій	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів.
А. В. Кірієнко	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.
Ю. Лисенко, С. Міщенко	Стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства.
Р. Дацків	Такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз.
Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко	Міра гармонізації економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.
Д. Ковальов, Т. Сухорукова	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.
І. Л. Плєтникова	Стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність.
В. Шликов	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел економічних погроз.

Економічна безпека підприємства може бути визначена як процес, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, задоволення його основних інтересів, стале розвиток та досягнення бізнес-цілей шляхом розподілу ресурсів таким чином, щоб в умовах потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство було здатне ефективно працювати.

Рис. 1.1. Зміст поняття «економічна безпека підприємства» [9; 22]

Потреба для діалектичного розуміння поняття «економічна безпека» обумовлена тим, що безпека є неперервним процесом, який стоїть на межі стійкості та змінності. У контексті економічної безпеки, важливо враховувати різні аспекти та можливі наслідки, щоб забезпечити стабільність та захист економічних інтересів.

Під впливом процесу глобалізації формуються такі особливості в розумінні економічної безпеки: з’являється глобальний ступінь економічної безпеки, в зв’язку з цим зростає роль глобальних економічних й політичних інститутів; знижується роль національних держав, їх можливості впливати на глобальні процеси або протистояти їм; стійкість в глобальному суспільстві не

є фундаментальним поняттям, світ втрачає ознаки стабільності, тому розуміння стабільності розуміється як стан тимчасової рівноваги та як можливість контролювати фрагменти реальності; за участю масової культури економікоцентризму та ідеологія споживання поширюються на все населення планети, тому природним чином сприймається поширення товарно-грошових відносин на які множаться аспекти економічної безпеки; комерціалізація ризиків перетворює забезпечення безпеки в прибутковий захід, тому з'являються нові ризики, зростає попит на ринку створення умов щодо економічної безпеки.

Глобальні протиріччя у сучасному світі наростають і впливають на соціальний, економічний та політичний ландшафт. Це може призвести до появи нових загроз і викликів, які вимагатимуть нових стратегій боротьби та рішень. Важливо визнати ці проблеми і шукати шляхи вирішення на рівні як глобальних, так і особистих дій.

Економічна безпека є важливим аспектом сучасного суспільства. Вона визначається як здатність економіки та інститутів влади забезпечувати захист національних інтересів в умовах несприятливого розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів. Забезпечення економічної безпеки включає в себе не тільки захист національних інтересів, а й готовність і здатність владних органів створювати ефективні механізми захисту економіки країни, забезпечення соціально-економічної стабільності [30, с. 21].

Економічна безпека має вирішальне значення для бізнесу, особливо в період економічної нестабільності. Вона включає в себе різні аспекти, такі як моніторинг виробничих процесів, захист ринків і усунення зовнішніх і внутрішніх загроз. Поняття економічної безпеки для бізнесу охоплює як зовнішні, так і внутрішні елементи, впливаючи на кілька аспектів одночасно.

Для бізнес-лідерів важливо віддавати перевагу економічній безпеці шляхом реалізації стратегій пом'якшення ризиків, захисту активів і підтримки конкурентної переваги на ринку. Визнаючи взаємозв'язок різних компонентів економічної безпеки, підприємства можуть краще справлятися з проблемами та невизначеністю в економічному ландшафті, що постійно

змінюється. Слід зауважити, що всі складові економічної безпеки взаємопов’язані між собою і впливають одна на одну (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові економічної безпеки підприємства [10; 22; 38]

Внутрішньовиробничі	Позавиробничі
Фінансова	Ринкова
Інтелектуальна	Інтерфейсна
Кадрова	Інформаційна
Технологічна	Екологічна
Правова	Соціальна
Силова	Енергетична

Економічна безпека є критично важливим аспектом для будь-якої країни. Її узагальнена та логічна особливість має включати три ключові складові, які сприяють стабільному розвитку національної економіки.

Економічна незалежність: державний контроль над національними ресурсами дозволяє забезпечити виробництво належної якості продукції, що є конкурентоспроможною на світовому ринку. Це стимулює участь у міжнародній торгівлі та сприяє економічному зростанню.

Стабільність та стійкість національної економіки: захист різних форм власності та гарантії підприємницької діяльності є важливими для забезпечення стабільності економічних процесів. Це допомагає уникнути дестабілізуючих факторів у сфері економічної політики.

Створення сприятливого інвестиційного клімату: постійна модернізація виробництва, державна підтримка стратегічних галузей та пошук нових напрямків розвитку є ключовими для забезпечення стійкості національної економіки. Інвестиції та інновації сприяють розвитку економіки та забезпечують її самозбереження.

Ці три складові разом створюють основу для ефективної економічної політики, яка сприяє сталому розвитку країни та підвищує її конкурентоспроможність на світовій арені.

Економічна безпека відіграє важливу роль у системі національної безпеки, оскільки є основою для належного функціонування всіх інших аспектів цієї системи. Забезпечення стабільності економічного розвитку,

здатність до вирішення економічних викликів і загроз, забезпечення внутрішньої економічної безпеки – це ключові елементи економічної безпеки, які впливають на всі інші сфери життя країни. Гарна економічна ситуація сприяє зміцненню політичної стабільності, розвитку соціальної сфери, забезпеченню безпеки військових операцій, ефективному використанню технологій, охороні навколишнього середовища та зміцненню безпеки [50, с. 271].

При розгляді факторів економічної безпеки підприємств можна виділити різні групи факторів, які впливають на їх діяльність. Деякі з цих факторів, які в сучасних умовах надають найбільший вплив на стратегічні рішення підприємств, включають в себе:

1) політичні фактори: зміни в урядовій політиці, законодавстві та регулюванні можуть мати значний вплив на діяльність підприємств і їх стратегічні рішення;

2) економічні фактори: фактори, такі як інфляція, обмінні курси, економічний зріст та рецесії можуть впливати на фінансове становище підприємств і їх можливості розвитку;

3) соціокультурні фактори: зміни в споживчих уподобаннях, цінностях суспільства та демографічні тенденції можуть впливати на попит на продукцію підприємств;

4) технологічні фактори: швидкі зміни в технологіях можуть створювати як можливості, так і загрози для підприємств, вимагаючи адаптації та інновацій;

5) екологічні фактори: зростаюча увага до екологічних питань може вимагати від підприємств збалансованого підходу до виробництва та управління природними ресурсами.

Ці фактори посилюють ступінь невизначеності зовнішнього середовища підприємств і вимагають уважного аналізу та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Перша група факторів, що змінюють мікросередовище та інституційні

рамки функціонування підприємств, справді може призвести до необхідності дослідження підприємницької екосистеми. Це передбачає розширення меж аналізу зовнішнього середовища, а також використання різних методів та інструментів для такого аналізу. Це важливий аспект у сучасному бізнесі, щоб зрозуміти вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Друга група факторів – трансформація галузей та ринків – цей фактор впливає на підприємства, оскільки вони повинні враховувати зміни в галузях та ринках, а також реагувати на них. Розширення кордонів галузей може вимагати від підприємств перегляду їхніх продуктів та послуг, щоб вони відповідали новим вимогам споживачів. Аналіз конкурентів стає складнішим через змішування галузей і появу нових гравців на ринку.

Третя група факторів підтримує ідею, що глобалізація економіки впливає на зміну характеру конкуренції. Збільшення кількості конкурентів може змусити підприємство шукати нові способи конкурування, наприклад, за допомогою імітації або наслідування лідерів ринку. Крім того, можливості інформаційних технологій дозволяють швидко кооперуватися навіть віддаленим індивідам чи колективам, що розширює коло можливих конкурентів на ринку.

Четверта група факторів, яка має назву нові моделі поведінки споживачів, враховує зміни в споживацькому підході у зв’язку з насиченістю ринків та доступністю ринкової інформації. Споживачі стають менш лояльними до продуктів, оскільки вони починають активніше вимагати не лише самого товару, а й послуг та розв’язання їх проблем.

Управління економічною безпекою підприємства дійсно базується на розумінні та управлінні факторами, що впливають на його стабільність і успішність. Класифікація цих факторів допомагає краще розуміти ризики і можливості, які можуть виникнути в умовах діяльності підприємства. Адаптація до цих факторів є ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки підприємства [55, с. 478].

Розвиток принципів формування економічної безпеки є також

важливим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Економічна безпека включає в себе заходи з мінімізації ризиків, забезпечення стабільності фінансового стану, контроль над фінансовими процесами та інші важливі аспекти. Правильно налагоджена система економічної безпеки допоможе підприємству уникнути фінансових криз, забезпечити ефективне управління ресурсами та досягнення поставлених цілей.

Принципи в даному контексті виступають як основні принципи, що керують управлінськими рішеннями та стратегіями, спрямованими на забезпечення стабільності та безпеки підприємства в економічному середовищі. Вони становлять основу для побудови системи заходів та процедур, спрямованих на уникнення ризиків, збереження ресурсів та забезпечення успішного функціонування підприємства.

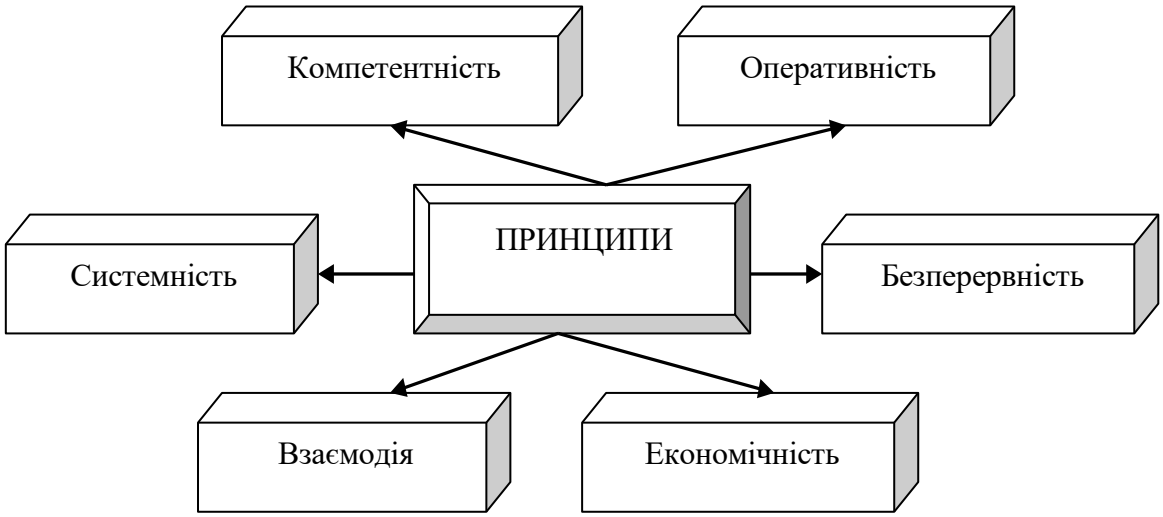

Рис. 1.2. Принципи управління економічно безпекою підприємств [59]

Таким чином, економічна безпека підприємства є важливим аспектом його успішності та стійкості. Це охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та успішності у довгостроковому плані. Важливо мати захист від різних ризиків, забезпечувати фінансову стійкість та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Ретельне планування, ефективне управління ресурсами та аналіз ринкових тенденцій допомагають забезпечити економічну безпеку підприємства.

1.2. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві

Управління економічною безпекою спрямоване на забезпечення сталого функціонування господарюючих суб'єктів у складних умовах економіки. Це охоплює різноманітні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та відповідності господарської діяльності нормативно-правовим вимогам. Управління економічною безпекою також передбачає заходи з мінімізації ризиків, забезпечення ефективного управління ресурсами та протидія усім можливим загрозам, що можуть виникнути у процесі діяльності суб'єкта.

Важливою особливістю заходів і засобів щодо управління економічною безпекою є необхідність створення цілісної системи, яка має бути цілеспрямованою і спрямованою на досягнення певних цілей. Дана система повинна включати в себе різні компоненти, такі як моніторинг економічних процесів, аналіз ризиків, прийняття оптимальних рішень та впровадження необхідних заходів для запобігання можливим загрозам економічній безпеці.

Системний підхід до формування економічної безпеки передбачає врахування всіх реальних умов, в яких знаходиться господарюючий суб'єкт. Це означає, що при розробці стратегії та заходів забезпечення економічної безпеки необхідно ураховувати всі аспекти і умови, що впливають на діяльність даного суб'єкта. Такий підхід дозволяє створити комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності господарської діяльності [41, с. 87].

Для досягнення ефективного управління економічною безпекою важливо мати чітко окреслені елементи, механізм їх роботи та схему взаємодії. Це допоможе забезпечити системну та цілеспрямовану діяльність з метою збереження економічних інтересів та захисту від можливих загроз.

Системний підхід до управління економічною безпекою може служити теоретико-методологічною основою аналізу систем забезпечення

економічної безпеки на різних рівнях господарювання. Цей підхід передбачає комплексне розглядання економічної безпеки як системи взаємопов'язаних компонентів, що включають у себе різні аспекти управління ризиками, фінансової стійкості, контролю за діяльністю підприємства та інші аспекти, які впливають на ефективність функціонування підприємства.

Систему економічної безпеки можна уявити у формі щита, що захищає різні рівні об'єктів економічної безпеки. Основою цього щита є матеріально-технічна база підприємства, персонал та ресурсне забезпечення. Ці компоненти є важливими для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства. З міцним фундаментом у вигляді матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу, підприємство може успішно функціонувати і розвиватися в умовах конкурентного ринку.

Метою управління економічною безпекою підприємства є мінімізація загроз розвитку бізнесу та забезпечення збереження майна підприємства. Для досягнення цієї мети підприємства можуть використовувати різні стратегії, такі як впровадження ефективної системи контролю за фінансами, ризик-менеджмент, створення резервних фондів та страхування від можливих втрат [3, с. 16].

Управління економічною безпекою можна розглядати як і процес розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей процес включає в себе аналіз потенційних ризиків, прийняття необхідних заходів для їх уникнення або зменшення, а також впровадження контролю за реалізацією цих заходів для забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства.

Він спрямований на досягнення головної цілі, що полягає у створенні умов стабільного та ефективного функціонування підприємства за рахунок своєчасного виявлення та протидії загрозам його господарській діяльності. В свою чергу, даний процес має ґрунтуватися на сукупності прийнятих у менеджменті принципів (пріоритетність, законність, комплексність,

координованість, компетентність, доцільність, плановість, системність, відкритість, складність, цілісність, адаптивність, надійність, сталість, корегованість, синергічність). Також він здійснюється за рахунок застосування загальновідомих методів (організаційно-адміністративних, економічних, соціально-психологічних) та виконання певної сукупності функцій (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль).

Відповідно до зазначеного модель процесу управління економічною безпекою представлено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Модель реалізації процесу управління економічною безпекою підприємства [8; 20; 29]

Ефективне управління економічною безпекою підприємства передбачає розробку і реалізацію стратегії безпечного розвитку. Це включає в себе аналіз

потенційних загроз і ризиків, прийняття відповідних заходів для запобігання їх виникненню та протидії у випадку їх реалізації. Така стратегія дозволяє забезпечити стабільність підприємства і забезпечити його успішний розвиток в умовах невизначеності та конкуренції.

Стратегія безпечного розвитку є дійовим підходом до забезпечення безпеки та стабільності діяльності підприємства. Вона передбачає комплексну програму дій, спрямованих на попередження загроз і мінімізацію їх наслідків. Ця стратегія визначає пріоритетні напрями господарювання у випадку виникнення потенційних загроз, а також вказує необхідні ресурси для їх уникнення. У випадку неможливості уникнення загроз, стратегія передбачає формування умов для мінімізації наслідків їх впливу на діяльність підприємства.

Вона є функціональною стратегією підприємства, що входить до складу загальнокорпоративної. Її реалізація передбачає застосування методів та типів управління відповідно до умов впровадження із закріпленням обов’язків, повноважень та відповідальності виконавців. Процес реалізації стратегії обов’язково супроводжується періодичним дослідженням стану економічної безпеки. Його результати дозволяють оцінити ефективність впровадження заходів передбачених стратегією безпечного розвитку.

Вона визначається ефективністю управління наявними ресурсами та можливостями, що впливають на його функціонування. Успішна економічна безпека підприємства вимагає збалансованого підходу до фінансів, управління, кадрів, виробництва, маркетингу, комерції, інформації, екології, правового регулювання та безпеки. Цей комплексний підхід допомагає забезпечити оптимальне використання економічного потенціалу підприємства та зберегти його стійкість у змінних умовах ринку [27, с. 68].

Тенденції змін грають важливу роль у визначенні стадії життєвого циклу підприємства. Наприклад, зміни в інноваціях, споживчих потребах, конкурентному середовищі та інших факторах можуть вплинути на те, наскільки успішним буде підприємство на ринку. Підприємство може

переживати різні етапи життєвого циклу, такі як стадії запуску, зростання, зрілості та занепаду, і важливо аналізувати тенденції змін для ефективного управління підприємством.

Життєвий цикл підприємства складається з кількох етапів, включаючи:

Зростання: цей етап характеризується стрімким збільшенням обсягу виробництва, ринкової частки та прибутку. Підприємство активно розвивається та розширює свою діяльність.

Стабілізація: після успішної фази зростання підприємство переходить до етапу стабілізації, де йому вдається зберегти упевнену позицію на ринку та оптимізувати свою діяльність.

Занепад: цей етап характеризується спадом виробництва, збитками та втратою конкурентоспроможності. Підприємство може занепасти через різні причини, такі як зміни в ринкових умовах чи недоцільні управлінські рішення.

Успішне управління кожним з цих етапів є важливим для забезпечення стійкості та успіху підприємства протягом тривалого часу.

Стадія стабілізації підприємства, яка настає після періоду зростання, не обов’язково означає перехід до занепаду. Вона може бути періодом консолідації, коли підприємство пристосовується до нових умов ринку, удосконалює свої процеси та стратегії, щоб зберегти стабільність і продовжити здобутки.

Коли підприємство знаходить нові можливості для зростання шляхом перегрупування, воно може переходити до наступного етапу циклу розвитку. Це може включати в себе розширення діяльності, введення нових продуктів або послуг на ринок, чи залучення нових клієнтів і партнерів. Головна мета перегрупування – знайти нові шляхи для зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства [9, с. 100].

Високий рівень економічної безпеки обумовлений ефективним використанням ресурсів та здатністю до реагування на загрози, що можуть впливати на економіку. Це означає, що країна з розвиненою економічною

безпекою має систему, яка дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов та легко забезпечувати стійкість економіки перед негативними впливами.

Продуктивність підприємства і його розвиток безумовно залежать від ефективності системи економічної безпеки. Вона дозволяє забезпечити захист підприємства від різних ризиків і загроз, що можуть вплинути на його функціонування. Шляхом вирішення проблем розвитку за допомогою системи економічної безпеки, підприємство може забезпечити стійке та стабільне функціонування, а також стати більш конкурентоспроможним на ринку.

Коли підприємство переживає кризовий стан економічної безпеки, його стадія стабілізації може навіть обернутись у занепад через накопичення проблемних тенденцій. Це може включати погіршення фінансових показників, втрату конкурентоспроможності та неефективний управлінський процес. У таких випадках підприємство ризикує банкрутством та припиненням діяльності. Для уникнення цього рекомендується своєчасно виявляти та вирішувати економічні проблеми та вживати заходів для поліпшення стану економічної безпеки.

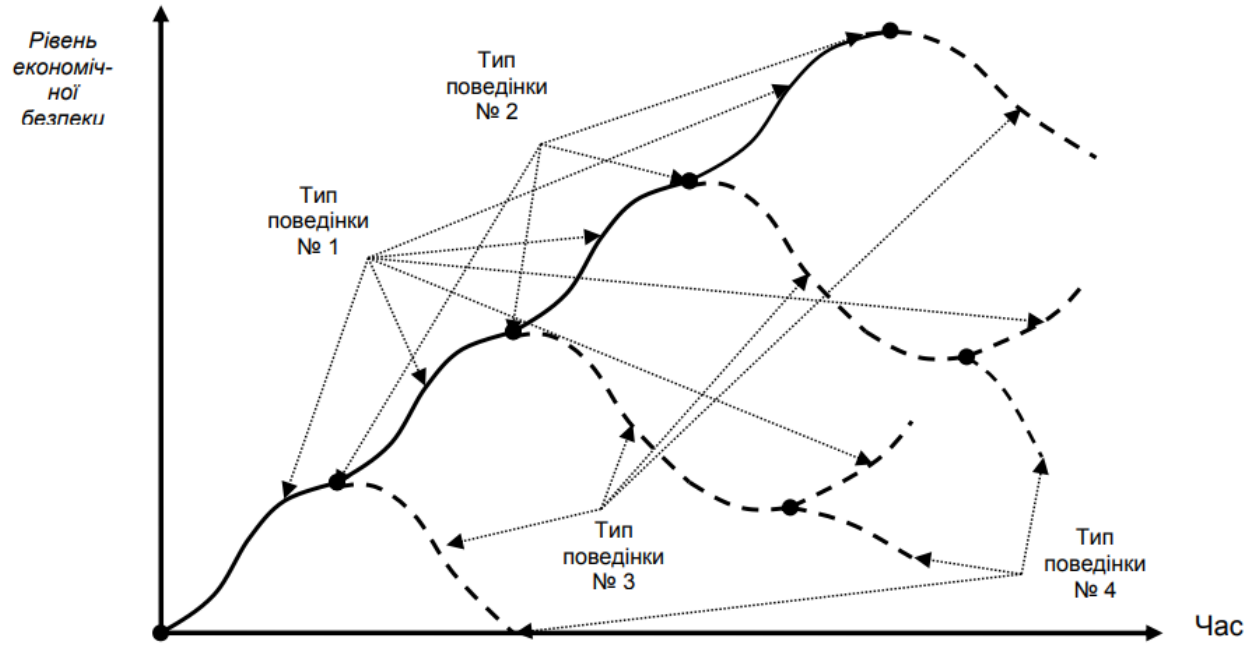

Рис. 1.4. Зв’язок типу поведінки підприємства та тенденції зміни його економічної безпеки [7; 24; 26]

Ефективна діяльність підприємства є важливою для його розвитку та економічної безпеки. Низька ефективність може призвести до недоцільного використання потенціалу, порушення системи економічної безпеки та виникнення кризового стану. Тому важливо постійно вдосконалювати діяльність підприємства для підтримки його стійкості та успішності.

Тип. 1. Забезпечувальна стратегія економічної безпеки підприємства орієнтована на заходи, спрямовані на зменшення ризиків в умовах нестабільності ринку та конкурентного середовища. Ця стратегія включає в себе різноманітні заходи, такі як диверсифікація бізнесу, розробка ефективних систем управління ризиками, стратегічне управління фінансами та ресурсами, а також планування на випадок кризових ситуацій. Основним завданням забезпечувальної стратегії є збереження стабільності підприємства та його фінансової безпеки в умовах невизначеності.

Ця стратегія може бути доцільною для підприємства на етапі зростання, коли економічна безпека є важливою. Створення умов для отримання стабільних фінансових надходжень шляхом ефективного використання ресурсів та максимізації прибутку в короткостроковому періоді може допомогти підприємству забезпечити собі фінансову стійкість. Реінвестування отриманих прибутків може сприяти подальшому інноваційному розвитку компанії, що є ключовим для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому [52, с. 36].

Тип 2. Підтримуюча стратегія економічної безпеки підприємства включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. До таких стратегій можна віднести диверсифікацію продукції, розширення ринків збуту, зменшення залежності від постачальників та інші заходи, спрямовані на зменшення ризиків та забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Така стратегія допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечити його виживання в умовах конкуренції.

У фінансовій сфері передбачається, що підприємство буде

стабілізувати свої надходження, якщо зменшить частку залучених коштів, якщо це можливо. Також важливо сформувати інвестиційний портфель для подальшого зростання і створення резервного фонду, який допоможе протистояти непередбачуваним загрозам.

Тип 3. Стабілізаційна стратегія економічної безпеки підприємства – це підхід, спрямований на зниження ризиків і забезпечення стійкості в умовах невизначеності. Вона передбачає вжиття заходів для збалансування фінансових показників, покращення управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Ця стратегія допомагає підприємству уникнути кризових ситуацій і забезпечити стабільність його функціонування.

При зниженні рівня безпеки можуть виявитися резерви для скорочення витрат, але це також може призвести до збільшення ризику та можливих проблем у майбутньому. Важливо розглядати всі можливі наслідки перед прийняттям рішення про скорочення витрат.

Тип 4. Реструктуризаційна стратегія економічної безпеки підприємства може включати в себе такі кроки, як оптимізація виробничих процесів, зменшення нерентабельних видів діяльності, залучення інвестицій для модернізації обладнання та технологічних процесів, вдосконалення управлінської структури підприємства, розробка нових продуктів або послуг, а також пошук нових ринків збуту. Такі заходи допоможуть підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, зменшити ризики та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Стратегія спрямована на попередження можливих кризових ситуацій та забезпечення стійкості системи у майбутньому. Такий підхід може допомогти уникнути негативних наслідків та забезпечити стабільну роботу системи у довгостроковій перспективі [57, с. 117].

Отже, проведення організаційних змін може бути відповідальним та складним завданням, оскільки воно вимагає великої уваги до деталей, ефективного управління та залучення всіх зацікавлених сторін. Важливо розробити чіткий план дій, спрогнозувати можливі наслідки змін, а також забезпечити відповідну комунікацію з усіма співробітниками.

Висновки до розділу 1

1. Економічна безпека підприємства важлива для його стабільності та успішності. Це означає, що підприємство повинно правильно використовувати свої ресурси, управляти фінансами та процесами, а також адекватно відповідати на можливі загрози зовнішнього середовища. Важливо мати стратегію і плани на майбутнє, щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах ринкової конкуренції та економічних коливань.

2. Забезпечення економічної безпеки шляхом дотримання принципів комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, удосконалення та децентралізації управління допомагає зменшити ризики і забезпечити стійкість економіки. Важливо враховувати всі аспекти при розробці стратегій та політики економічної безпеки.

3. Для ефективного покращення рівня економічної безпеки підприємства і забезпечення його стабільного функціонування та розвитку, результати аналізу і оцінки складових економічної безпеки варто взяти за основу при розробці комплексу заходів. Цей комплекс заходів має бути спрямований на протидію можливим загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Такий підхід також дозволить розширити адаптаційні можливості підприємства до змін умов господарської діяльності, що, в свою чергу, сприятиме стабільному функціонуванню та розвитку підприємства.

4. Система управління економічною безпекою, що подає своєчасні сигнали про можливі загрози, повинна бути не реактивної, а превентивної дії, що максимально запобігатиме можливій невизначеності та ризикам діяльності, а також забезпечуватиме стратегічний розвиток бізнесу, в тому числі в умовах нестабільності та розширення ринків збуту в цілому.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об’єкт дослідження є сільськогосподарським підприємством, яке було створене у 1956 році з метою підтримки виробничих експериментів науково-дослідних інститутів і впровадження наукових розробок у виробництво. Прибутковий капітал цього підприємства виконує посередницьку діяльність відповідно до закону, державних планів і наказів. Це сприяє створенню нових робочих місць і розвитку сільського господарства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку через виробництво, переробку та реалізацію такої продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру (додаток А). Воно організоване у вигляді лінійних підрозділів (зазвичай за видами діяльності) і функціональних підрозділів (зазвичай за спеціалізацією). Лінійні керівники відповідають за прийняття рішень у межах своєї компетенції, а консультаційні послуги функціональних відділів можуть допомогти у вирішенні складних задач або забезпечити необхідний навчальний або технічний супровід. Така структура може допомогти у збереженні дисципліни та оптимізації робочих процесів, якщо правильно організована і керівництво має чіткі обов’язки і повноваження.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

– поєднує переваги лінійних та функціональних структур;

– оперативне прийняття рішень;

– персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

– забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

– професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

– складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

– в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

– дублювання управлінських функцій;

– розпорошення відповідальності;

– надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

– опір здійсненню організаційних змін.

Організаційна структура складається з двох рівнів, що дозволяє чітко розподілити функції та відповідальності на підприємстві (додаток Б). У такому випадку, заступник директора відповідає за оперативне керівництво виробничими та сервісними відділами, утримуючи їх під контролем та забезпечуючи виконання поставлених завдань. Директор же зосереджується на стратегічному управлінні та співпраці з різними зовнішніми структурами, щоб забезпечити успішний розвиток підприємства і встановлення партнерських відносин. Така розділеність обов’язків може сприяти ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

– адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

– перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов’язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

– спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних

підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

– узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

– ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

– простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

– еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційна структура підприємства грає ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає, як різні підрозділи та співробітники мають взаємодіяти між собою, як розподіляються відповідальності та повноваження. Гарна організаційна структура сприяє підвищенню координації та контролю діяльності, що в свою чергу впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл на підрозділи або департаменти є важливим етапом у формуванні організаційної структури. Після цього встановлення кількості підрозділів та їх обов’язків допоможе забезпечити ефективність роботи кожного підрозділу. Важливо також враховувати специфіку діяльності організації та потреби клієнтів.

Ефективна організація господарювання в сільському господарстві дійсно вимагає системної взаємодії його елементів для досягнення сталого розвитку. Землекористування грає ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє максимально використовувати ресурсний потенціал з безпечним впливом на довкілля. Це сприяє покращенню продуктивності і якості сільськогосподарської продукції, а також забезпечує довгострокову стійкість господарства.

Сучасна система землекористування дійсно є складною системою, яка враховує соціальні цінності, економічні умови та екологічні вимоги. З метою

забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійно змінюючихся ринків, аграрна галузь продовжує вдосконалювати свої методи та технології. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, використання сталих методів виробництва та збільшення ефективності використання земельних ресурсів. Такі трансформації важливі для відповіді на виклики сучасного сільського господарства.

Земельні ресурси є критично важливими для сільського господарства та інших галузей економіки. Вони є базовою складовою для виробництва їжі та різних продуктів, а також служать як підґрунтя для будівництва та інфраструктури. Ефективне використання земельних ресурсів допомагає забезпечити стійке розвиток економіки та забезпечує людей їжею та робочими місцями.

Для діагностики земельних ресурсів на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3200	3306	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3181	3287	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що у порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Співробітники, їх структура грають важливу роль у успішному управлінні підприємством. Кваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим ресурсом для будь-якого бізнесу. Культура управління також відіграє значну роль у створенні ефективних систем управління на

підприємстві. Це допомагає забезпечити сприятливе середовище для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Проаналізуємо трудові ресурси на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2019–2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	227	230	230	1	100,4
Середньооблікова чисельність працівників,зайнятих у сільському господарстві	200	200	198	200	200	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	99	90	90	-13	87,4
тваринництві	97	110	99	110	110	13	113,4

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період вцілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

Ефективне управління працівниками є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та підприємств. Залучення та використання людського капіталу за допомогою ефективних принципів і методів допомагає досягти позитивних результатів. Це може призвести до підвищення прибутковості підприємства і отримання соціально-економічного ефекту. Грамотне управління персоналом дозволяє підприємству зберегти та розвивати свої конкурентні переваги на ринку.

Основними засобами підприємства є матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва і не призначені для продажу. Вони

поступово переносять свою вартість на витрати виробництва через амортизаційні відрахування. Це допомагає підприємству правильно враховувати знос основних засобів і включати їх в собівартість продукції.

Дослідимо основні засоби за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпе-ченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброє-ність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та

будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є важливими факторами для покращення якості матеріально-технічної бази. Це допомагає забезпечити необхідні ресурси, інструменти та устаткування для виконання робіт більш ефективно і продуктивно. Однак, для досягнення успішних результатів також важливо враховувати інші аспекти, такі як управління та організаційні питання.

Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Виробничий процес підприємства є важливою складовою його діяльності. Він залежить від взаємодії різних детермінант, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. Це підтверджує важливість співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох факторів, таких як надходження обсягу капіталу, використання технологій, якість управління та ринкові умови. Важливо враховувати ефективність виробництва, щоб забезпечити стабільний та прибутковий бізнес в галузі сільського господарства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій у сільському господарстві дійсно дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість продукції.

Спеціалізація господарства визначається не лише його структурою грошових надходжень та реалізації товарів, але й іншими факторами, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. У сільському господарстві, де значна частина продукції є неринковою, ці показники стають ще важливішими для аналізу ефективності господарювання.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напряму підприємства, 2019-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
ВРХ	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,26 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об’єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Проведення діагностики внутрішнього середовища є важливою складовою стратегічного аналізу діяльності підприємства. Цей процес дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, розібратися в її ресурсах, кадровому потенціалі, системах управління та процесах. Аналіз внутрішнього середовища допомагає підприємству розробити стратегію, яка враховуватиме його внутрішні можливості та обмеження.

Діагностику внутрішнього середовища підприємства проведем за наступними етапами:

1) оцінка діючих стратегій: проаналізуємо ефективність поточних стратегій підприємства. Це допоможе зрозуміти, що працює добре, а що потребує покращення;

2) аналіз внутрішнього середовища підприємства: дослідження всіх аспектів внутрішнього середовища, таких як структура організації, культура, процеси роботи та ресурси;

3) визначення сильних і слабких сторін підприємства: визначення переваг та недоліків підприємства в порівнянні з конкурентами, а також зосередження на ключових аспектах, які впливають на успіх бізнесу;

4) виявлення конкурентних переваг: характеристика підприємства у порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Для правильної оцінки діючих стратегій потрібно вміти розрізняти зовнішню і внутрішню ефективність стратегії. Під зовнішньою стратегією розуміють ступінь досягнення цілей. Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Якісна оцінка ступеня досягнення цілей підприємства подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей підприємства, 2019-2023 рр.

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Перетворення продукції підприємства у високоякісну продукцію масового споживання за рахунок ефективної цінової політики і роботи з клієнтами.	0
Кадрова	Забезпечення підвищення заробітної плати працівникам.	2
Маркетингова	Максимізація продажів за рахунок активнішої маркетингової роботи підприємства.	0
Соціальна	Забезпечення безпечності вироблюваної продукції для використання її споживачами.	3
Фінансова	Мінімізація витрат на виробництво.	1
Підсумкова оцінка		6

Низька оцінка вказує на те, що підприємство не досягло повністю своїх цілей. Це може бути пов’язано з проблемами у маркетинговій стратегії або загальним управлінням. Щоб покращити результати, важливо звернути увагу на середовище функціонування підприємства і вирішити існуючі проблеми.

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії підприємства, відносяться:

− ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

− прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, долі прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);

− продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу).

Позитивна динаміка виробничо-господарської діяльності підприємства є важливим показником для подальшого розвитку. Можливий ріст може вказувати на успішну стратегію управління та привертання більшого обсягу клієнтів чи партнерів. Важливо продовжувати удосконалювати процеси на підприємстві та дотримуватися успішної стратегії для майбутнього успіху.

Таблиця 2.6

Основні економічні коефіцієнти, що відображають стан виробничо-господарської діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки					Абсолютне відхилення, 2023 р. до 2019 р.
		2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,335	0,247	0,256	0,274	0,344	0,009
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1,0	1,651	1,859	1,714	1,678	1,655	0,004
Коефіцієнт фінансової стійкості платоспроможності	>0,5	0,423	0,439	0,407	0,395	0,360	-0,063
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	<1,0	1,363	1,280	1,475	1,690	1,775	0,412
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,001	0,007	0,005	0,004	0,003	0,002

Аналізуючи дані табл. 2.6, слід зазначити, що показники фінансового стану підприємства знаходяться у межах нормативних значень, то це свідчить про те, що ділова діяльність його є стійкою і добре функціонуючою з фінансової точки зору. Важливо, щоб підприємство продовжувало уважно контролювати свої фінанси і вчасно реагувати на будь-які зміни у ринкових умовах.

Показники ділової активності є важливими для оцінки ефективності використання активів підприємства. Вони допомагають визначити, як добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей і розвитку бізнесу. Ключові показники такої діяльності можуть включати рентабельність активів, оборотність активів, амортизаційні відрахування та інші. Оцінка цих показників допомагає керівництву приймати стратегічні рішення для підвищення ефективності використання активів підприємства.

Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є важливою стратегією для оптимізації фінансових ресурсів. Це дозволяє максимізувати вибуття прибутку за рахунок ефективнішого використання вже наявних активів, а також раціоналізації їхнього використання. Це може сприяти досягненню кращої фінансової стабільності та розвитку діяльності.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності підприємства, 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, 2023 р. до 2019 р.	Темп зміни, %, 2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023		
Коефіцієнт оборотності активів	0,06	0,10	0,17	0,21	0,24	0,18	4,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,11	-0,15	-0,24	-0,35	-0,41	-0,3	3,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,33	0,42	0,61	0,79	0,61	4,39
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-0,19	-0,20	-0,37	-0,49	-0,57	-0,38	3,00
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,16	0,29	0,37	0,58	0,74	0,58	4,63
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,13	0,23	0,47	0,54	0,61	0,48	4,69

Оборотність активів вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Він обчислюється як частка чистого прибутку від реалізації від обсягу активів підприємства. Висока оборотність активів може свідчити про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси, тоді як низький показник може вказувати на проблеми з управлінням активами.

Показник окупності означає ефективність вкладення коштів у підприємство і вимірює, скільки чистого прибутку генерується на кожну

вкладену гривню. Його розраховують, поділивши чистий прибуток на суму інвестицій. Чим вище цей показник, тим краще для підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на швидкість, з якою підприємство збирає кошти від своїх дебіторів. Він обчислюється як відношення виручки від продажу до середньої величини дебіторської заборгованості за період. Високий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективне управління заборгованістю підприємства.

Високий показник ефективності управління відносинами з постачальниками може свідчити про успішність в цій сфері. Якщо підприємство успішно співпрацює з постачальниками, це може призводити до покращення поставок, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Підприємство добре управляє фінансовими ризиками та має стабільні відносини з партнерами. Зниження кредиторської заборгованості також може свідчити про більш ефективне управління оборотними коштами та оптимізацію процесів закупівель. В цілому, позитивна тенденція зменшення дебіторської заборгованості та збільшення кредиторської свідчить про стабільність та ефективне управління підприємством.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів є важливим показником для ефективного управління запасами на підприємстві. Висока оборотність готової продукції дійсно може свідчити про те, що підприємство успішно реалізує свою продукцію і має ефективну збутову політику. Це дає можливість знижувати витрати на утримання запасів і збут готової продукції на ринку.

Висока оборотність також може вказувати на те, що попит на продукцію підприємства є значним і сприяє його успіху на ринку. Для підвищення оборотності готової продукції, дійсно, можна використовувати різноманітні стратегії, такі як укладання договорів на продаж зарубіжним

покупцям та розширення асортименту продукції для відповіді на попит на ринку.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу. Цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свій власний капітал для генерації прибутку. Підвищення значення коефіцієнту оборотності власного капіталу показує, що підприємство успішно використовує кошти своїх акціонерів для виробництва товарів та послуг. Це свідчить про позитивну динаміку та ефективне управління ресурсами.

Основні показники майнового стану підприємства наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники майнового стану підприємства, 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, 2023 р. до 2019 р.	Темп зміни, %, 2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023		
Фондоозброєність	113,23	199,34	285,45	371,56	498,16	384,93	4,40
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,63	0,66	0,69	0,71	0,11	1,18
Фондовіддача	0,66	1,17	1,24	1,38	1,42	0,76	2,15
Фондомісткість	1,52	0,86	0,28	0,25	0,34	-1,18	0,22

Фондоозброєність відображає, скільки вартості основних фондів припадає на одного працівника підприємства. Цей показник розраховується як відношення середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньої кількості працівників на підприємстві. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність використання основних фондів та ресурсів праці на підприємстві.

Коефіцієнт зносу основних засобів важливий показник для оцінки стану виробничих активів підприємства. Зменшення цього показника може свідчити про те, що процеси оновлення обладнання та машин ведуться більш інтенсивно, що може позитивно позначитися на конкурентоспроможності підприємства.

Фондовіддача є ключовим показником, який вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для виробництва продукції або надання послуг. Висока фондовіддача свідчить про те, що кожна вкладена гривня приносить більше продукції або послуг, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Підвищення ефективності використання основних засобів може позитивно вплинути на фінансові результати підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

Фондомісткість – це важливий показник ефективності використання основних фондів на виробництво продукції. Цей показник вказує, скільки коштів припадає на кожну одиницю випущеної продукції та відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні фонди для отримання прибутку. Чим вище значення фондомісткості, тим ефективніше використання капіталовкладень на виробництво.

Глибокий аналіз сильних та слабких сторін підприємства дійсно важливий для розуміння можливостей та загроз, що можуть вплинути на його успішну діяльність.

Внутрішнє середовище підприємства включає в себе такі елементи, як фінансові ресурси, людський капітал, операційні процеси та стратегічне планування. Аналіз цих факторів допоможе визначити, які аспекти підприємства необхідно підвищити або покращити, а також які можливості варто використовувати, а які загрози потребують уваги.

Загалом, профіль діяльності підприємства допомагає визначити його конкурентоспроможність на ринку та розробити стратегію подальшого розвитку. Напрацювання цього профілю дозволить підприємству знайти оптимальний шлях до успіху.

Так, оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Профіль діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Ступінь доцільності організаційної структури		+	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
Стиль правління			+
Рівень прибутку	+		
Частка ринку		+	
Система контролю якості товару			+
Широта асортимент			+
Гнучкість цінової політики		+	
Доцільність договірної політики		+	
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу			+
Система стимулювання покупців	+		
Ступінь маркетингової активності		+	
Дослідження і розробки (НДДКР)	+		
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості підприємства	+		
Організаційна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства	45		

Для складання переліку фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства слід ретельно оцінити внутрішнє середовище підприємства. Сильні сторони можуть включати висококваліфікований персонал, ефективне використання ресурсів, інноваційні продукти або послуги, сильну бренд-імідж і т.д. Слабкі сторони можуть включати нестабільність фінансів, застарілі технології, відсутність диференціації продукції чи послуг, недостатню рекламу тощо. Проаналізуємо ці фактори у таблиці 2.10.

Проведення аналізу і оцінки використання потенціалу підприємства, його стратегій та конкурентів дуже важливе для виявлення конкурентних переваг. Цей процес дозволяє підприємству краще розуміти свої можливості і слабкі сторони, а також знаходити можливості для покращення свого

положення на ринку. Аналіз конкурентів, зокрема, допомагає зрозуміти, що роблять інші гравці на ринку і як можна пристосувати власні стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони підприємства, 2019-2023 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень комунікаційних зв'язків. 2. Стиль правління. 3. Система контролю якості товару. 4. Широта асортименту. 5. Рівень сервісу. 6. Стан матеріально-технічної бази. 7. Кваліфікаційний склад кадрів.	1. Рівень прибутку. 2. Система стимулювання покупців. 3. Дослідження і розробки (НДДКР). 4. Фінансові можливості підприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства було виявлено, що основними загрозами для підприємства є його конкуренти, нестабільна ситуація в країні, крадіжки матеріальних ресурсів і продукції, втрата кваліфікованого персоналу, затягування війни, її ескалація та можливість знищення підприємства.

Важливо відмітити, що серед позитивних сторін підприємства є наявність значного обсягу земельних ресурсів, зручне географічне положення, розвинутість місцевої логістичної інфраструктури, що є важливим показником, який сприяє збуту продукції, налагоджені партнерські відносини з місцевими органами влади, тривалий період господарської діяльності, доступність до природних ресурсів.

Отже, забезпечення безпеки є безумовною основою його функціонування й розвитку. Досягнення поставлених завдань вимагає формування системи управління економічною безпекою підприємства, яка спроможна своєчасно вносити зміни у функціонування підприємства загалом та самовдосконалюватися. Інформаційною основою таких змін повинні стати результати оцінювання управління економічною безпекою. Розроблений механізм оцінювання управління економічною безпекою підприємства дозволяє здійснити цілеспрямовані кроки щодо отримання достовірної інформації стосовно процесу управління в різних ракурсах.

2.3. Аналіз механізму управління економічної безпеки підприємства

Ефективне управління економічною безпекою на підприємстві передбачає встановлення чіткого взаємозв'язку між цілями і завданнями на кожному рівні. Це допомагає забезпечити координацію дій та дозволяє керівництву вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки підприємства. Регулярний моніторинг та оновлення цілей і завдань дозволяють пристосовувати стратегію управління відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Механізм управління економічною безпекою спрямований на забезпечення фінансово-господарської стійкості і ефективності діяльності підприємства, а також досягнення поставлених цілей щодо подальшого розвитку. Ефективне управління економічною безпекою допомагає підприємству протистояти ризикам і забезпечує його стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає в себе такі елементи: організаційну структуру; функції організації, управління, обґрунтування і реалізації ефективних форм і методів створення, вдосконалення і розвитку системи економічної безпеки; методи забезпечення; засоби та важелі; показники та критерії оцінки; нормативно-правове та інформаційне забезпечення (рис. 2.1).

Кожне підприємство має свої внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Внутрішні фактори включають в себе ресурси, кадровий потенціал, фінансові можливості та стратегію. Зовнішні фактори можуть включати конкуренцію на ринку, політичну ситуацію, економічні та соціокультурні тенденції. Всі ці обставини потрібно враховувати при управлінні підприємством і в прийнятті стратегічних рішень.

У структурі системи управління важливо враховувати і зовнішні, і внутрішні фактори впливу. Зовнішні фактори можуть включати економічні,

політичні, соціокультурні чи технологічні аспекти, які можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішні фактори, з свого боку, включають в себе організаційну структуру, кадровий потенціал, фінансовий стан та інші внутрішні аспекти, які також мають важливе значення для управління. Однак, враховуючи обидва типи факторів, структура системи управління може бути поставлена таким чином, щоб ефективно впоратися з усіма викликами, що виникають у процесі управління підприємством.

Рис. 2.1. Механізм управління економічною безпекою підприємства

У даній структурі важливим елементом є рівень економічної безпеки, тобто індикатор, який показує ступінь захищеності об’єкту управління від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розробка механізму управління економічною безпекою є дуже важливим процесом для кожного підприємства. Цей процес вимагає

врахування стратегічних цілей підприємства і вирішення різноманітних завдань. Важливо мати чіткий план дій в сфері економічної безпеки, щоб забезпечити стабільність і успішність бізнесу.

Для досягнення економічної безпеки підприємства необхідно впроваджувати системний та комплексний підхід до управління. Це означає, що потрібно аналізувати всі аспекти бізнесу, розробляти стратегії, визначати ризики та приймати вчасні рішення для забезпечення стійкості та успішності підприємства. Успішне управління економічною безпекою підприємства допоможе зменшити ризики і забезпечити стабільне функціонування.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства важливо мати правильний елементний склад механізму, який буде відповідати фінансовим цілям підприємства. Це означає, що склад механізму повинен бути оптимізований для досягнення фінансової стійкості і успішності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне управління фінансами, ризиками та ресурсами, що в свою чергу сприяє зміцненню його позицій на ринку та стійкості в умовах економічної нестабільності.

Складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства мають формуватися відповідно загальноприйнятих принципів управління економічною безпекою підприємства, а саме:

- дотримання господарського законодавства;
- використання методів програмно-цільового управління;
- обов’язкова оцінка вартості майна підприємства в контексті реалізації місії підприємства;
- інтеграція із системою фінансового менеджменту;
- солідарна матеріальна відповідальність власників, менеджерів і персоналу за дотримання принципів економічної безпеки підприємства;
- наявність прямого і оберненого зв’язку між елементами механізму;
- оптимізація витрат на зміцнення економічної безпеки підприємства.

Структурна схема системи управління економічною безпекою підприємства наведена на рис. 2.2.

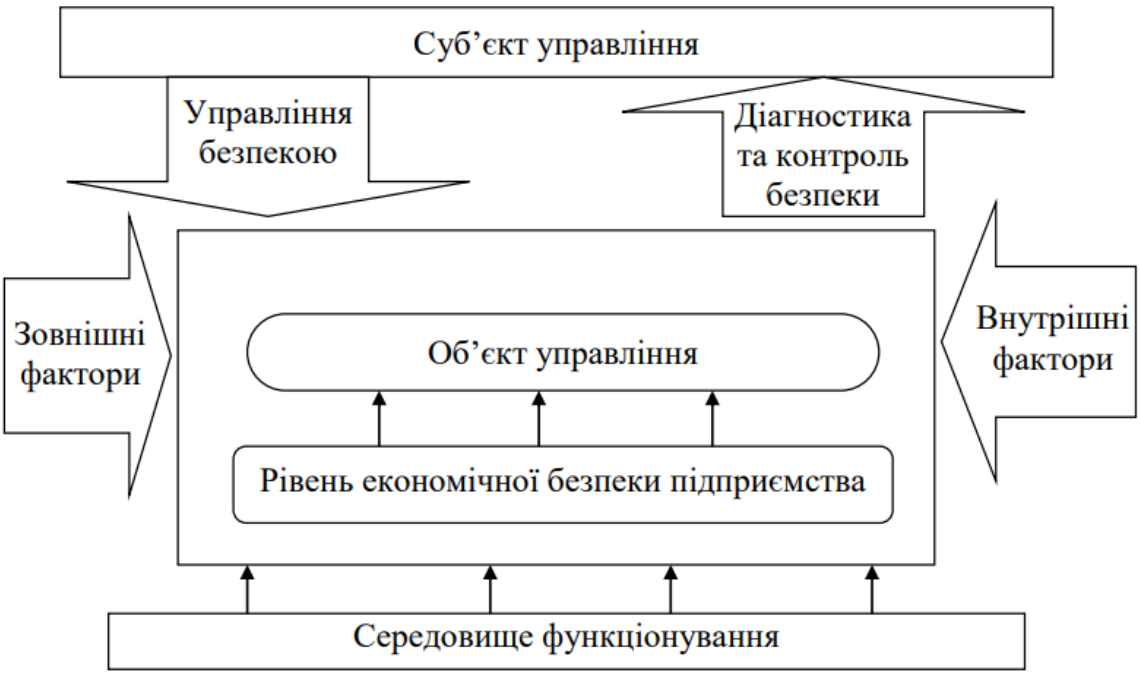

Рис. 2.2. Структура системи управління економічною безпекою підприємства

Ефективне управління фінансами є важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства. Це означає, що механізм забезпечення повинен включати в себе системи та процедури, спрямовані на контроль та оптимізацію фінансових відносин. Це може включати в себе бюджетування, аналіз фінансової звітності, внутрішній контроль, оптимізацію витрат та інші дії, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та успішності підприємства.

Специфічного характеру процесу управління економічною безпекою надає наявність таких ознак, що характеризують даний процес:

1) прийняття рішення та розвиток складної системи в часі може мати велику кількість стратегій;

2) на етапі формування рішення та прийняття управлінського впливу аналітики не мають можливості подати повної картини розвитку ситуації;

3) прийняття рішення базується на прогнозуванні тенденції розвитку системи в часі;

4) існує невизначеність, пов’язана з подальшим впливом прийнятого рішення на проблемну ситуацію.

Швидке реагування на різноманітні зміни зовнішнього середовища є важливим аспектом для забезпечення економічної безпеки. Це може бути досягнуто шляхом постійного вдосконалення механізмів управління економічною безпекою, а також розробки нових стратегій та методів адаптації до змін у світовій економіці.

Внутрішньовиробничі складові системи економічної безпеки сільськогосподарського підприємства включають зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренція, технологічні та природні фактори), внутрішні процеси управління та виробництва, якістю, кадровий потенціал, фінансовий стан і технічний рівень підприємства. Позавиробничі складові включають регулювання державою, науково-дослідну діяльність, фінансові ресурси, міжнародні фактори та інше.

Формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємства є критично важливим для його успішної діяльності. Для досягнення цієї мети, підприємство повинно розглядати різні аспекти своєї діяльності, такі як фінансовий стан, операційні процеси, ринкову позицію та стратегічні цілі.

Деякі способи зміцнення економічної безпеки підприємства включають диверсифікацію продуктів або послуг, оптимізацію управлінських процесів, покращення фінансової дисципліни та управління ризиками, а також забезпечення ефективного взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Механізм зміцнення економічної безпеки повинен враховувати можливі зміни у зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи, конкуренція та зміни в законодавстві. Важливо також мати механізми швидкої й адекватної реакції на такі зміни, щоб забезпечити стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

Система економічної безпеки підприємства – це узгоджений набір заходів, метою яких є забезпечення захисту всіх функціональних складових

підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків, що можуть призвести до економічних втрат (рис. 2.3).

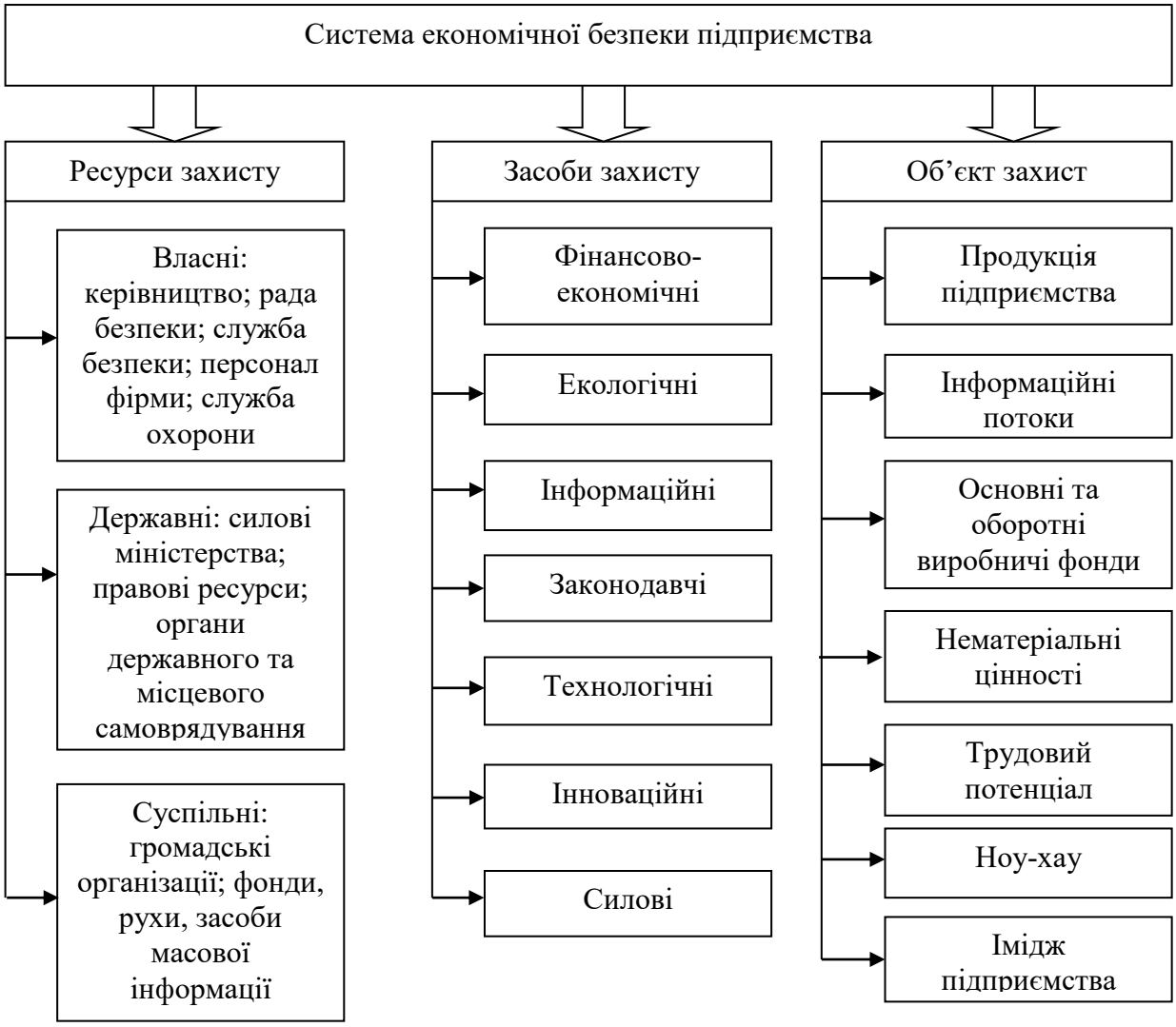

Рис. 2.3. Система економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є ключовим аспектом успішного функціонування. Важливо мати ефективний механізм управління ресурсами підприємства, щоб забезпечити стабільність діяльності та здатність до поступового розвитку. При цьому необхідно враховувати не лише внутрішні фактори, але й реагувати на зовнішні загрози економічного характеру.

Для досягнення економічної безпеки підприємства важливо аналізувати свої внутрішні можливості та слабкі сторони, а також прогнозувати потенційні загрози зовнішнього середовища. Тільки враховуючи ці аспекти,

підприємство зможе розробити стратегію, спрямовану на підвищення ефективності використання своїх ресурсів.

Для гармонізації економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішніх суб'єктів важливо дотримуватися законодавства, етичних норм та стандартів, а також підтримувати відкритий та діалоговий підхід до спілкування зі всіма зацікавленими сторонами. Тільки таким чином можна забезпечити стабільність та успішність підприємства в умовах нестабільного середовища.

Оцінка економічної безпеки є важливим етапом у формуванні стратегічних та тактичних планів підприємства. Цей процес дозволяє визначити потенційні загрози та ризики для бізнесу, а також здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі отриманих даних можна розробити ефективні стратегії для забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства.

Таким чином, економічна безпека аграрного підприємства полягає в його здатності ефективно управляти ризиками та впливати на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Це може включати розробку стратегій управління ризиками, диверсифікацію виробництва, планування та прогнозування економічних умов, а також вдосконалення внутрішніх процесів та контролю. Уникнення або мінімізація негативних впливів може допомогти аграрним підприємствам забезпечити стабільність та успішність в умовах непередбачуваних обставин. Важливість своєчасної, правдивої та оперативної інформації для досягнення максимальних прибутків при мінімальних операційних витратах не може бути недооцінена. Прийняття рішень на підставі точних даних є ключовим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Оскільки економічна безпека формується під впливом багатьох чинників, її варто розподілити на компоненти, до яких належать фінансова, кадрова, ресурсно-технічна, виробнича, екологічна та збутова складові.

Висновки до розділу 2

1. Формування власної системи економічної безпеки є важливою передумовою стійкого розвитку сільськогосподарського підприємства. Це допомагає забезпечити захист бізнесу від ризиків, зберегти фінансову стабільність, ефективно управляти ресурсами, планувати стратегічні дії та реагувати на економічні виклики. Ключовим елементом такої системи може бути аналіз ринків, фінансове планування, управління витратами та прибутками, ризик-менеджмент тощо. Враховуючи ці аспекти, сільськогосподарське підприємство може забезпечити сталий та успішний розвиток у сучасних умовах.

2. Економічна безпека сільськогосподарського підприємства означає його здатність стійко реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, забезпечити власні економічні інтереси, ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкуренції та господарського ризику. Важливо мати план дій та стратегію, яка дозволить зберегти стабільність і успішність підприємства навіть у непередбачуваних умовах.

3. Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає від керівників не лише теоретичних знань, а й практичних навичок управління. Вони повинні бути глибокими знавцями відповідних теорій та мати здатність приймати ефективні та стратегічні управлінські рішення для забезпечення фінансової стабільності та успішності підприємства.

4. Забезпечення нормалізованої та ефективної господарської діяльності підприємства є найважливішим аспектом досягнення певного рівня економічної безпеки. Тому забезпечення економічної безпеки передбачає також урегулювання таких аспектів, як: фінансової безпеки; безпеки праці; силової безпеки; безпеки інформації та прийняття рішень; безпеки менеджменту й кадрів; соціальної безпеки й культури управління; техніко–технологічної безпеки; юридичної безпеки; ресурсно-сировинної безпеки; енергетичної безпеки; екологічної безпеки.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Формування системи управління економічною безпекою підприємства

Економічна безпека грає важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та ефективного функціонування підприємства. Вона включає в себе заходи щодо забезпечення стійкості економіки перед зовнішніми та внутрішніми загрозами, такими як фінансові кризи, зміни в економічному середовищі та інші ризики. Забезпечуючи економічну безпеку, суспільство та підприємства можуть бути більш витривалими до негативних впливів та забезпечити сталість свого розвитку.

Створення структурних підрозділів, які відповідали б за діяльність у сфері забезпечення економічної безпеки на підприємстві, має свої переваги. Деякі з можливих аргументів на користь таких підрозділів включають:

Спеціалізація: створення спеціалізованих підрозділів дозволяє зосередити увагу на конкретних аспектах економічної безпеки і реагувати швидко на можливі загрози.

Ефективність: організування внутрішньої структури для забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємству ефективніше управляти ризиками та зберігати внутрішні ресурси.

Керівництво: ці підрозділи можуть надати вищим керівникам підприємства додаткову інформацію та аналіз, що допомагає приймати обґрунтовані рішення.

Створення структурних підрозділів для забезпечення економічної безпеки може сприяти стійкості та успішності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Правильно сформована система управління економічною безпекою

підприємства передбачає використання комплексу заходів, які взаємодіють між собою для забезпечення стабільності та ефективності функціонування підприємства. Ці заходи можуть включати контроль фінансових ризиків, планування та прогнозування економічної діяльності, а також внутрішній аудит та забезпечення дотримання внутрішніх процедур і стандартів. Крім того, ефективне управління економічною безпекою передбачає аналіз зовнішнього середовища, виявлення потенційних загроз та вчасну реакцію на них.

Вони здійснюються для захисту від дій, які можуть значні викликати економічні втрати в процесі функціонування підприємства. Враховуючи проведене теоретичне і практичне дослідження була розроблена загальна схема формування системи економічної безпеки підприємства (рис. 3.1.)

Рис. 3.1. Формування системи економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

Ефективна стратегія формування системи економічної безпеки підприємства передбачає виконання ряду конкретних процедур і дій. Деякі ключові кроки включають в себе:

1. Аналіз ризиків. Це важливий етап, на якому підприємство ідентифікує потенційні загрози й можливості, що можуть вплинути на його економічну безпеку.

2. Розробка стратегії. На основі результатів аналізу слід розробити стратегію запобігання та реагування на ризики, що можуть виникнути.

3. Впровадження заходів. Після розробки стратегії необхідно впровадити конкретні заходи для забезпечення економічної безпеки підприємства.

4. Моніторинг і оновлення. Важливо постійно відслідковувати ситуацію й аналізувати ефективність прийнятих заходів, а також оновлювати стратегію відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства.

Ці процедури допоможуть підприємству забезпечити стабільність та стійкість у економічній сфері.

Існують різні стратегії та підходи до забезпечення економічної безпеки для кожного підприємства. Важливо враховувати індивідуальні особливості бізнесу, його галузь, ринок та конкурентне середовище при виборі оптимальної стратегії. Кожен бізнес має адаптувати підходи до своєї ситуації, щоб забезпечити свою економічну безпеку.

Аналітична робота є ключовою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Для удосконалення методів аналітичної роботи необхідно розвивати аналітичні функції служб підприємства. Це може включати в себе використання сучасних інструментів аналізу даних, автоматизацію процесів збору та обробки інформації, а також постійне вдосконалення навичок персоналу. Чим більше аналітичних інструментів використовується на підприємстві, тим ефективніше можна забезпечити його економічну безпеку.

Для початку потрібно провести деякі підготовчі роботи на підприємстві. Вони допоможуть визначитись з типом організації системи економічної безпеки підприємства. Для виконання цієї роботи на підприємстві повинна бути визначена відповідальна особа яка буде керувати

не тільки цим етапом, а в майбутньому може стати керівником новоствореного структурного підрозділу. Основні аспекти, які потрібно врахувати перед початком проектування системи економічної безпеки підприємства подано на рис. 3.2.

Розробка проекту впровадження системи економічної безпеки підприємства включає наступні кроки:

1) ліквідація виявлених на підготовчому етапі недоліків: першим кроком є ідентифікація потенційних проблем та ризиків в системі економічної безпеки підприємства. Після цього необхідно розробити план дій щодо їх усунення;

2) пошук варіантів щодо модернізації системи безпеки та розрахунок потрібних ресурсів: після усунення недоліків необхідно розглянути можливість впровадження сучасних технологій та методів для підвищення ефективності системи економічної безпеки. Також потрібно розрахувати фінансові, людські та матеріальні ресурси, необхідні для впровадження цих змін;

3) планування матеріальних втрат: під час розробки проекту слід уважно розглянути можливі ризики та шляхи їх уникнення. Важливо узгодити стратегію дій в разі виникнення непередбачуваних обставин, що можуть вплинути на ефективність системи економічної безпеки підприємства.

Існує безліч факторів, які слід враховувати при обґрунтуванні доцільності такої служби. Ними можуть бути ризики, пов’язані з можливими збитками у разі неповернення дебіторської заборгованості, крадіжок товарів, витоку важливої інформації про діяльність підприємства, негативних дій правоохоронних чи державних органів та інших негативних економічних дій. При розгляді цих ризиків слід провести аналіз та прийняти відповідні заходи безпеки, такі як шифрування даних, використання безпекових протоколів та забезпечення захисту інформації від несанкціонованого доступу. Крім того, підприємство може розглянути можливість включення політик страхування

та контрактних зобов’язань для захисту від потенційних втрат.

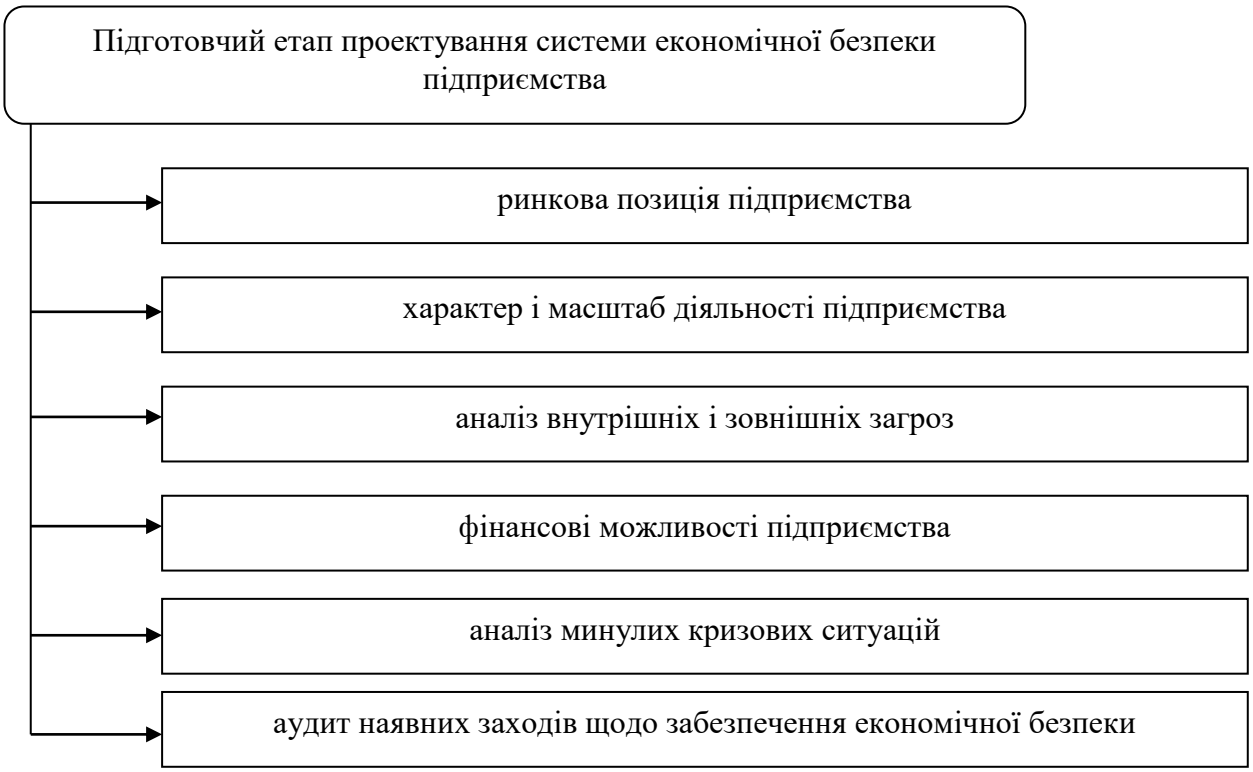

Рис. 3.2. Підготовчий етап проектування системи економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

Перед початком формування системи управління економічною безпекою підприємства було визначено основні завданням які повинна виконувати майбутня система економічної безпеки підприємства:

− охорона інтересів і прав організації та її працівників;

− моніторинг стану зовнішнього середовища підприємства;

− визначення можливих загроз економічній безпеці та впровадження необхідних заходів для попередження або зменшення деструктивних дій на діяльність підприємства;

− ідентифікація потенційних клієнтів, партнерів та конкурентів;

− захист конфіденційної інформації;

− прогнозування розвитку ринку на якому працює підприємство та визначення можливостей виходу на нові ринки;

− розробка заходів для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства;

− контроль за ефективністю функціонування підприємства вцілому.

Організаційна структура служби економічної безпеки також грає важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Для того щоб побудувати оптимальну організаційну структуру служби економічної безпеки, необхідно враховувати деякі основні параметри, які вона повинна відповідати:

1) чіткі визначені цілі та завдання служби економічної безпеки, спрямовані на захист підприємства від ризиків і загроз;

2) наявність кваліфікованих співробітників, які володіють необхідними знаннями та навичками для здійснення ефективних заходів економічної безпеки;

3) прозора комунікація та співпраця з іншими підрозділами підприємства для забезпечення взаємодії і вирішення спільних завдань;

4) система моніторингу та аналізу економічних процесів для вчасного виявлення можливих загроз та ризиків.

З урахуванням цих параметрів, побудова ефективної організаційної структури служби економічної безпеки допоможе забезпечити стабільність та успішність діяльності підприємства.

Класична структура служби економічної безпеки повинна мати підрозділ охорони, який відповідає за фізичну безпеку об’єктів і персоналу, інформаційно-аналітичний підрозділ займається збором та аналізом інформації щодо економічної діяльності, підрозділ внутрішньої безпеки контролює персонал та запобігає внутрішнім загрозам, підрозділ захисту конфіденційної інформації забезпечує безпеку конфіденційної інформації, а експертний підрозділ надає консультації та експертну допомогу з питань безпеки. Разом ці підрозділи створюють ефективну систему забезпечення економічної безпеки.

У процесі затвердження і узгодження системи безпеки повинні брати участь керівник підприємства і керівники усіх структурних підрозділів. Це важливо для того, щоб всі сторони мали можливість внести свої пропозиції і

погодитися на найбільш ефективні заходи забезпечення безпеки на підприємстві.

Система економічної безпеки на підприємстві повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному режимі коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи організації, система виконує профілактичні та інформаційні функції. Ведеться робота щодо прогнозування та попередження загроз, а робота усіх структурних підрозділів підприємства ведеться на звичайному рівні. Під час виникнення локальних загроз проводиться їх вирішення у робочому темпі. Основні загрози локального характеру для підприємства подано на рис. 3.3.

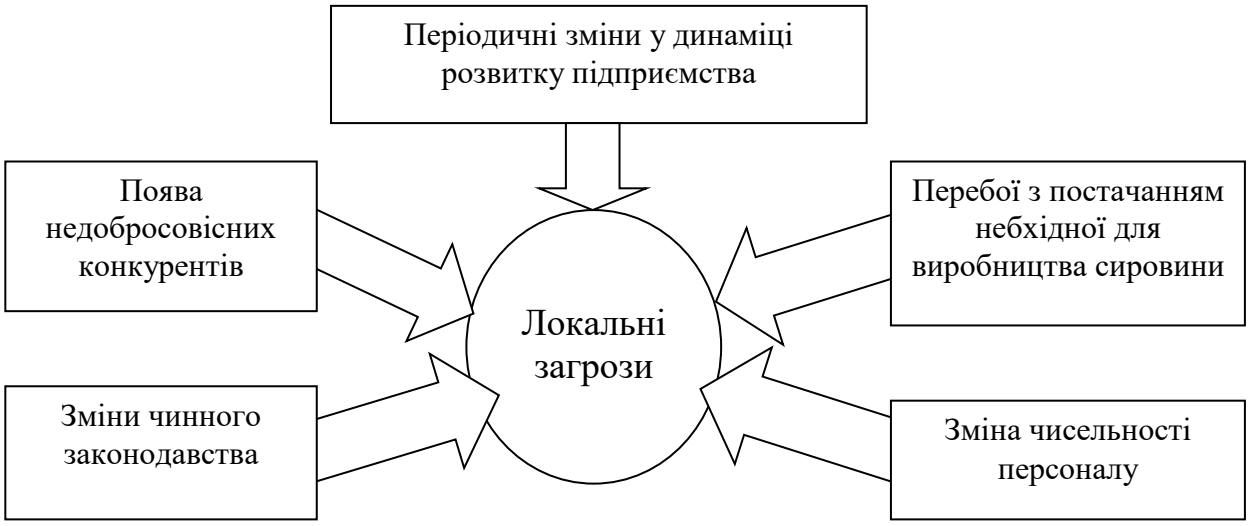

Рис. 3.3. Можливі загрози локального характеру для підприємства, 2025-2029 рр.

Під час надзвичайних ситуацій підприємству можуть загрожувати серйозні шкоди. Важливо мати чіткий план дій в разі екстрених ситуацій, який враховує потенційні загрози та способи їх уникнення або мінімізації наслідків.

Заключним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. Систему контролю потрібно будувати враховуючи специфіку роботи підприємста. Якщо впродовж певного часу результати

роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства визначаються як не задовільні тоді варто повернутися до етапу розробки економічно доцільного проекту.

Отже, у довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємстві допоможе керівництву і персоналу бути готовими до непередбачуваних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме підприємства з ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають позитивну економічну віддачу не тільки через зменшення витрат у зв'язку з непередбачуваними обставинами але і завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства.

3.2. Механізм реалізації управління економічної безпеки в умовах нестабільності

Сучасна економіка України, на жаль, стикається з низкою складних викликів, зокрема, фінансово-економічні кризи, складна структура інституційного оточення, а також переплетеність та складність ринкових процесів. Ці явища взаємодіють та взаємопроникають між собою, що ускладнює ситуацію в економіці країни. Важливо звертати увагу на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на економіку, а також раціонально використовувати ресурси та можливості для подальшого розвитку і стабілізації економічної ситуації.

Розроблення спеціального механізму забезпечення економічної безпеки в умовах кожного підприємства – важливий етап у забезпеченні стійкого функціонування бізнесу. Це дозволяє підприємству ефективно протистояти ризикам і забезпечувати стабільність у фінансових показниках. При розробці такого механізму важливо враховувати всі можливі обставини, які можуть впливати на економічну діяльність підприємства, включаючи зміни на ринку,

конкуренцію, легісляцію та інші фактори.

Одним із основних завдань працівників, які працюють з питань економічної безпеки на підприємстві, є розробка механізму управління економічною безпекою у нестабільних ситуаціях. Це передбачає створення стратегій, політики та процедур для зменшення ризиків і забезпечення стабільності та стійкості організації в складні часи. Виявляючи потенційні загрози, оцінюючи вразливі місця та впроваджуючи ефективні плани врегулювання криз, ці професіонали відіграють вирішальну роль у захисті фінансового здоров'я та стабільності бізнесу (рис. 3.4).

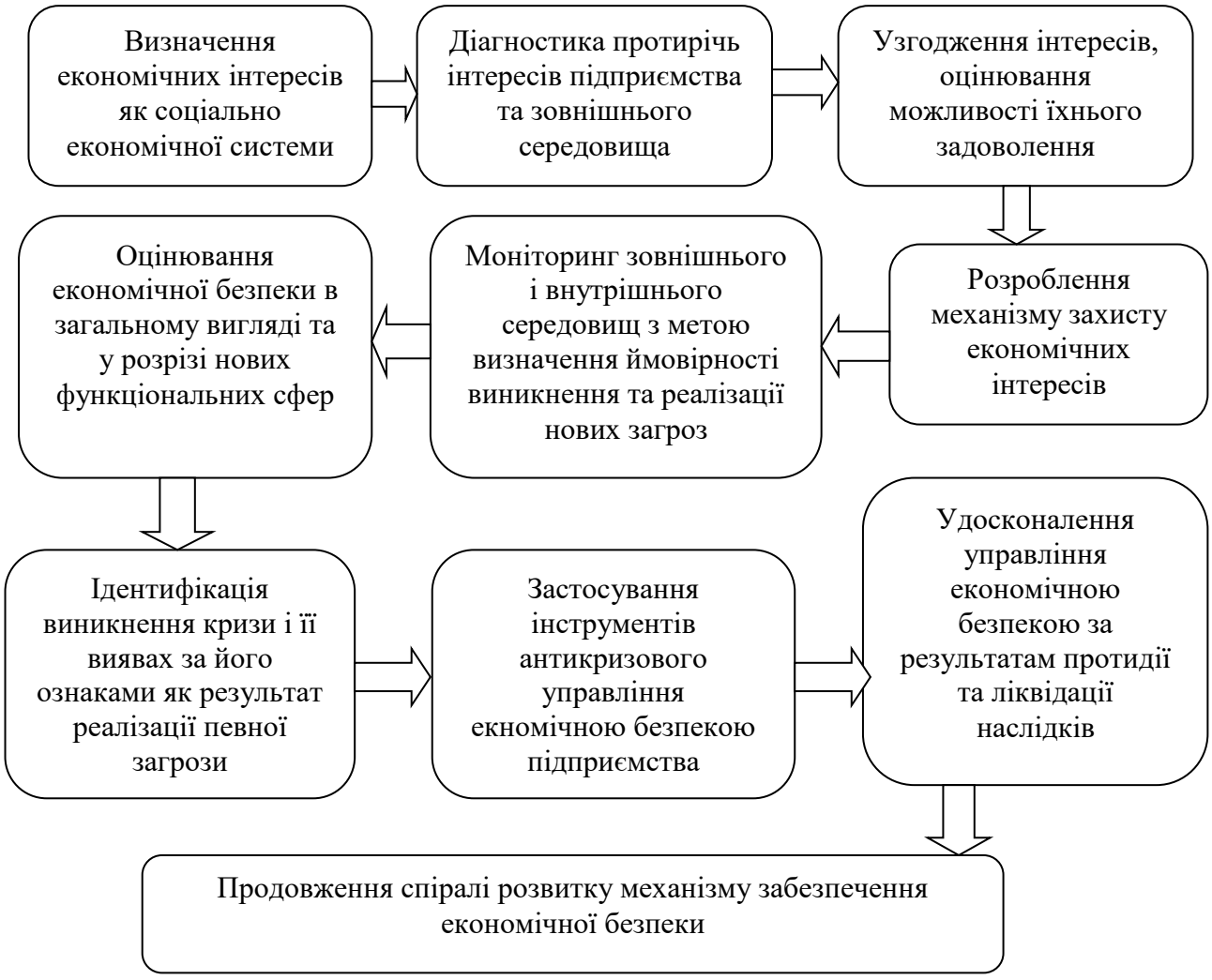

Рис. 3.4. Рекомендований механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності, 2025-2029 рр.

Підприємство як соціально-економічна система завжди функціонує у динамічному середовищі, яке постійно змінюється. Це може включати зміни

в законодавстві, економічній кон’юнктурі, технологічних інноваціях та споживацьких уподобаннях. Тому успішні підприємства повинні бути гнучкими і готовими адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Продуктивна діяльність підприємства передбачає можливість адекватно реагувати на зміни в його середовищі, таких як ринкові та технологічні, зміни в законодавстві, економічні зміни тощо. Підприємство повинно бути готовим швидко адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Невдала або несвоєчасна реакція може мати серйозні наслідки, особливо в бізнесі. Важливо бути готовими до різних ситуацій і швидко реагувати на них, щоб уникнути можливих збитків.

Визначення і аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим етапом у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Чинники зовнішнього середовища включають законодавство, економічну ситуацію, конкуренцію та інші зовнішні впливи, які можуть впливати на діяльність підприємства. Чинники внутрішнього середовища, з іншого боку, охоплюють внутрішні процеси, ресурси, кадровий потенціал та стратегію підприємства. Аналіз цих чинників допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Для забезпечення економічної безпеки підприємству важливо ретельно структурувати та комбінувати різні елементи системи економічної безпеки. Це може включати у себе аналіз ризиків, виявлення слабких місць у фінансовій діяльності, розробку стратегій управління ризиками та контроль за їхнім виконанням. Також важливо мати чіткий план дій у випадку кризової ситуації, реагувати оперативно на зміни в економічному середовищі та постійно вдосконалювати систему заходів економічної безпеки.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства важливо створити систему моніторингу, яка буде виявляти та попереджати можливі загрози й

ризики. Це допоможе вчасно реагувати на негативні явища й приймати необхідні заходи для захисту та протидії. Такий підхід дозволить забезпечити стабільний й успішний розвиток підприємства.

Основні етапи моніторингу економічної безпеки підприємства систематизовано на рис. 3.5.

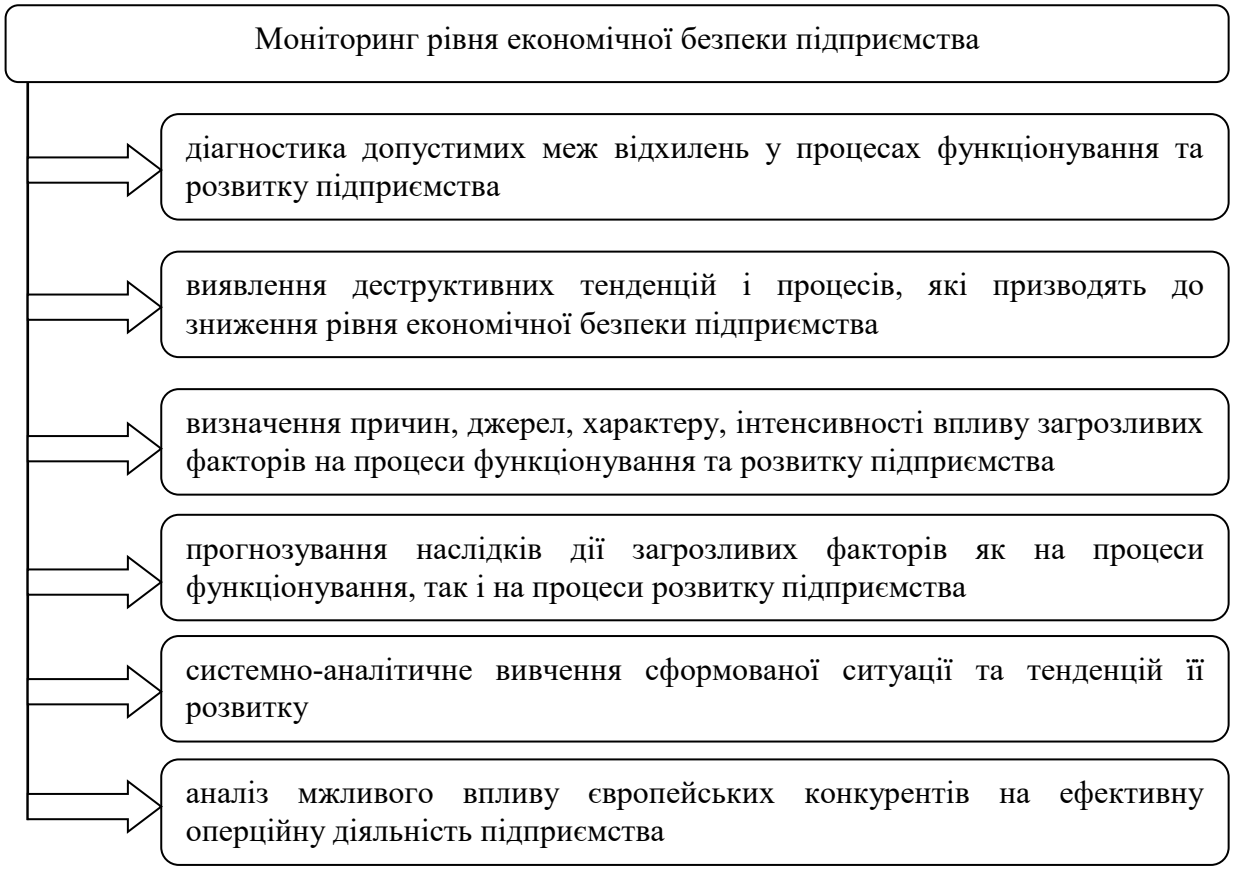

Рис. 3.5. Моніторингу рівня економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

Моніторинг економічної безпеки підприємства є важливим аспектом забезпечення його стійкості і стабільності. Цей процес повинен включати в себе співпрацю всіх зацікавлених служб підприємства, таких як фінансові, внутрішньокомпанійні контролюючі та аудиторські служби. Взаємодія цих служб допомагає виявляти можливі ризики та проблеми, а також розробляти стратегії їх усунення, що сприяє забезпеченню ефективного управління підприємством.

Для здійснення вдалого моніторингу важливо оперувати не лише

даними про фактичний стан об’єкта, а й прогнозами щодо його потенціалу та розвитку, а також враховувати вплив загальних економічних та політичних факторів. Такий підхід дозволяє підтримувати безперервність спостереження і реагувати на зміни вчасно.

Систематичне моніторинг та аналіз загроз є важливою складовою захисту економічної безпеки підприємства. Проведення моделювання впливу можливих загроз на операційну діяльність допомагає підприємствам зрозуміти, як ці загрози можуть вплинути на їхню діяльність і прийняти вчасні заходи для запобігання можливим негативним наслідкам. Важливо також прогнозувати можливі наслідки та розробляти стратегії протидії для забезпечення стійкості підприємства в умовах загроз.

Для підвищення фінансової стабільності на підприємстві доцільним є проведення періодичного прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища. Прогнозування загроз, як один з основних елементів управління фінансовою стабільністю підприємства, може містити наступні етапи:

− перелік загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;

− періодичність спостереження параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища;

− сукупність методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан підприємства;

− сукупність методів визначення «контрольних точок» у послідовності економічних явищ;

− сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносно можливості досягнення його місії;

− розробка управлінських рішень протидії загрозам.

Прогнозування загроз – це важливий процес для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє вчасно виявити та підготуватися до можливих загроз для бізнесу. Терміни проведення прогнозування загроз

визначаються, зокрема, потребами самого підприємства і тенденціями змін на ринку. Наприклад, якщо ринок швидко змінюється, підприємство може бажати проводити прогнозування загроз частіше, щоб бути готовим до нових викликів. Важливо бути в курсі останніх тенденцій і враховувати їх при плануванні термінів проведення прогнозування загроз.

Точність прогнозів може значно залежати від часового інтервалу між послідовними спостереженнями. Чим коротший проміжок часу між спостереженнями, тим більш точно можна оцінити ситуацію, оскільки отримана інформація є більш актуальною і є меньше шансів втратити ключові деталі. Такий підхід дозволяє зменшити можливі помилки та забезпечити більш точні результати прогнозування.

Чим частіше проводяться спостереження, тим більше коштів потрібно виділити на це підприємству. Важливо знайти баланс між необхідністю ефективного контролю і ефективним використанням ресурсів.

Особливу увагу, при проведенні прогнозування загроз, варто звернути на використання методу «контрольних точок». Їх визначення ґрунтується на дослідженні впливу відхилень на витрати та прибуток. Як правило «контрольні точки» визначаються певними структурними підрозділами – «центрами витрат» або «центрами прибутку».

«Контрольні точки» – це певні умови або показники, які вказують на можливість появи певної загрози або небезпеки. Цей метод може бути корисним при прогнозуванні потенційних загроз, бо дозволяє заздалегідь визначити ситуації, які можуть викликати проблеми. Варто вивчити контрольні точки для підготовки планів недопущення або зменшення наслідків можливих загроз.

«Центри витрат» – це місця на підприємстві, де концентруються найбільші за величиною виробничі та трансакційні витрати, а «центри прибутку» – підрозділи чи процеси, які забезпечують найбільшу прибутковість та рентабельність функціонування організації. Хорошим прикладом «контрольної точки» є різке зниження попиту на основну

продукцію. Ці точки також відображають найсуттєвіші можливі впливи зовнішнього середовища на ефективну діяльність підприємства.

Наступним етапом у механізмі реалізації управління економічною безпекою буде визначення стратегічних проблем, які найбільше впливають на стан економічної безпеки підприємства. Потім варто створити новий функціональний підрозділ який повинен займатися економічною безпекою підприємства. Основним функціональним завданням якого є здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Основними перевагами запропонованого механізму можна визначити:

− моніторинг економічної безпеки підприємства;

− донесення до керівництва достовірної та своєчасною інформацією про економічний стан;

− діагностика, попередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства;

− формування основних показників ефективності управління;

− забезпечення ефективної роботи усіх підрозділів підприємства.

Останнім етапом повинне бути створення системи контролю за виконанням поставлених завдань і перевірки результатів виконаної роботи. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає ліквідацію виявлених недоліків, а також розробку пропозицій щодо удосконалення вже існуючої системи забезпечення економічної безпеки.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства має велике значення в умовах нестабільного розвитку держави. Це включає в себе вчасне виявлення потенційних загроз для підприємства, розробку стратегій зменшення ризиків, забезпечення фінансової стійкості та внутрішнього контролю. Процеси планування, аналізу та моніторингу є ключовими у забезпеченні ефективної економічної безпеки підприємства. Саме тому, з метою зменшення загроз діяльності підприємств, а також для ефективного управління економічною безпекою на підприємстві, важливо створити необхідні підсистеми економічної безпеки (рис. 3.6.).

Аналітична підсистема

яка має у своєму розпорядженні спеціалістів, інструментарій та методи діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності організації

Виконавча підсистема

для проведення контролюючих заходів, що дозволяє швидко і точно реалізувати керуючий вплив

Інформаційна підсистема

яка включає в себе фінансовий і управлінський облік, дає змогу в будь-який момент забезпечувати управління актуальною, повною і точною інформацією про стан керованого об’єкта і зовнішнього середовища, а також про тенденції їх зміни в майбутньому

Підсистема зворотнього зв’язку

яка відповідає за прийняття управлінських рішень в середині організації, для оцінки результату керуючого впливу на стан об'єкта управління та внесення коректив у разі виходу відхилення досягнутого стану системи від її бажаного стану за межі інтервалу допустимих відхилень

Підсистема планування і прогнозування

дозволяє визначити цілі та об`єкти управління організацією

Рис. 3.6. Рекомендовані підсистеми економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

У зв’язку зі змінами, які сталися у зовнішньому середовищі підприємства кожна з підсистем повинна враховувати цей новий фактор. Найбільші зміни у роботі будуть стосуватися аналітичну підсистему. Їй потрібно буде проводити діагностику значно ширшого зовнішнього ринку. Велика кількість нових конкурентів, їх вивчення та можливе передбачення поведінки потребуватиме високої кваліфікації та глибокого аналізу.

Окремої категорією дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування економіко-фінансової діяльності суб’єкта господарювання,

зокрема аграрного на різних щаблях розвитку та діяльності є економіко-математичні методи та моделі, зокрема виробничі регресійні моделі, транспортні, розподільчі задачі, теорії ігор та інші методи і моделі для визначення оптимальних економічних рішень.

Отже, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як показника управління безпекою аграрного підприємства використовуємо метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, % (залежна змінна - *Y*) за допомогою багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - X_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - X_2).

Слід, обґрунтувати доцільність вибраних змінних. Рентабельність оборотних коштів є однією із складових результативних показників діяльності аграрного підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність витрат відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства і є також, ключовим елементом результатів виробничої діяльності, інноваційності, екологічності та конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства.

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2019-2023 рр. – 5 років будуємо модель залежності рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції від рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат.

Попередньо в розділі 2 було сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління безпекою аграрного підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL,

LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані регресійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (3.1)$$

де a_0, a_1, a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

$\hat{Y}$ – залежна змінна.

Дана функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка щонайкраще апроксимує наявні дані. Результатом функції є масив, що містить коефіцієнти рівняння залежності.

В ході обробки даних отримано коефіцієнти регресійної моделі рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, які обчислюються методом найменших квадратів: a_0=3,64; a_1=0,53 та a_2= 0,11.

Рівняння регресії рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції має вигляд:

$$\hat{Y}=3,64+0,53X_1+0,11X_2 \quad (3.2)$$

Отже, можна проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із збільшенням рентабельності оборотних коштів на 1% рівень рентабельності виробництва продукції досліджуваного підприємства зросте на 0,53%, а із коливанням рентабельності витрат на 1% результативна ознака буде змінюватися на 0,11%. Вільний член a_0 рівняння виробничої регресії економічного змісту немає.

Щодо, впливу досліджуваних факторів на рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, то їх визначено і вони достатньо високі:

- рентабельність оборотних коштів, %, коефіцієнт кореляції 0,76, зв'язок тісний, прямий значний вплив на результативний показник безпеки аграрного підприємства;

- рентабельність витрат, %, коефіцієнт кореляції 0,70, також зв'язок тісний, прямий значний вплив на рівень рентабельності (збитковості).

Середня похибка регресійної моделі складає 23,90 %, що свідчить про середнє відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення протягом 2019-2023 рр.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на перспективний період, 2025-2029 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - x_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2).

Прогноз рентабельності оборотних коштів проводимо використовуючи метод ковзного середнього по 3-х точках.

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях рентабельності оборотних коштів у загальній величині цього чинника. Слід зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної X_1 – рентабельності оборотних коштів на 2025-2027 рр. від 6,83% до 4,81%, тобто відбувається деяке коливання цього фактора, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу рентабельності оборотних коштів складає 26,52%.

Для побудови прогнозу рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2) використовуємо метода Хольта. При підборі α і β використовуємо засіб Розв'язувач, за критерієм мінімізації середньої абсолютної похибки. Засіб Розв'язувач при обробці статистичних даних виробничих процесів дозволяє оптимально підібрати та запропонувати результат обчислень.

$$\hat{y}_{t+k}=L_t+kT_t, \text{ де } L_t=\alpha \cdot yt+(1-\alpha)\cdot(L_{t-1}+T_{t-1}),\ T_t=\beta\cdot(L_t-L_{t-1})+(1-\beta)\cdot T_{t-1} \quad (3.3)$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на *к* періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1.

Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період.

Метод Хольта доцільно застосовувати, якщо дані мають явний тренд. В даному разі фактор рентабельності витрат за останні 5 років коливається.

Визначено прогноз рентабельності витрат від 13,21 % до 17,42 %, тобто якщо порівнювати з попереднім періодом, то прогнозні значення дещо вищі, але так як і попередньо ґрунтуються виключно на розрахунках методом Хольта. Засіб Розв'язувач визначив α =0,43 та β =0,47 при цьому мінімальне значення середньої абсолютної похибки прогнозу рентабельності витрат складає 44,02 % .

На останньому етапі прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на наступні 3 роки від 9,09 % до 9,56 %, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2023 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції становить 46,34 %.

Наочне представлення динаміки факторних ознак рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат, 2019-2023 рр. зображено в додатку В. Також, графічно представлено динаміку рентабельності оборотних коштів, рентабельності витрат та рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції за останні 5 років та прогноз цих факторів і показника на наступні 3 роки (додаток Г).

Отже, в ході досліджень було виявлено, що використання методу комбінування кількісних методів прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як засіб моделювання та прогнозування результативного показника є доцільним методом управління безпекою аграрного підприємства та прийомом сучасного програмного забезпечення.

Висновки до розділу 3

1. Процес формування економічної безпеки підприємства є важливою складовою успішної діяльності бізнесу. Включення в себе сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру допомагає підприємству захистити себе від ризиків, що можуть призвести до економічних збитків. Важливо розробити стратегію безпеки, включаючи контроль за фінансами, виробництвом, кадрами та правовими аспектами. Тільки таким чином підприємство зможе ефективно захистити себе від негативних впливів і забезпечити стабільність своєї діяльності.

2. Мінімізація втрат та збитків є дуже важливою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Підприємство повинно приділяти достатню увагу прогнозуванню можливих ризиків і приймати ефективні заходи для їх запобігання. Збереження фінансового добробуту підприємства вимагає постійного контролю над ризиками та вчасного реагування на них.

3. Для реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою необхідно створити проектну групу з працівників підприємства, яка буде займатися цими питаннями. Ця група повинна включати у себе спеціалістів з різних галузей, таких як фінанси, бухгалтерський облік, менеджмент, маркетинг тощо, щоб забезпечити комплексний підхід до управління економічною безпекою. Крім того, важливо обрати лідера проектної групи, який буде координувати роботу всіх учасників і відповідати за виконання поставлених завдань. Такий механізм дозволить ефективно реалізувати запропоновані заходи і покращити систему управління економічною безпекою на підприємстві.

4. Контроль за дотриманням економічної безпеки є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє не лише отримати повну та об'єктивну оцінку захищеності підприємства, але й визначити можливі проблемні ситуації та розробити ефективні стратегії забезпечення економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

1. Економічна безпека – це важливий аспект успішної діяльності будь-якого підприємства. Це стан, коли підприємство може ефективно використовувати свої ресурси для запобігання можливим загрозам і забезпечення стабільного функціонування в сучасний момент часу і в майбутньому. Для досягнення економічної безпеки необхідно планування, аналіз ринку, управління фінансами, ризик-менеджмент та інші стратегічні аспекти управління підприємством.

2. Забезпечення економічної безпеки має бути побудоване на принципах. Комплексність включає в себе всебічний підхід до аналізу та управління ризиками, своєчасність передбачає реагування на загрози без зайвого затримування, а безперервність – постійний моніторинг та вдосконалення системи захисту. Активність відображає готовність діяти в умовах кризи, а законність та економічна доцільність гарантують відповідність заходів законодавству та ефективне використання ресурсів. Спеціалізація, взаємодія, координація та децентралізація управління сприяють оптимальній організації процесів забезпечення економічної безпеки.

3. Економічна безпека підприємства є комплексним підходом до забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Включає в себе різні складові, такі як фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова. Ринкова складова визначає надійність взаємодії з контрагентами, а інтерфейсна – забезпечує якісне взаємодію з усіма сторонами.

4. У порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно. Кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то

динаміка за досліджуваний період вцілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

5. Зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

6. У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу важливо розглядати питання посилення заходів підтримки економічної безпеки аграрних підприємств, оскільки ця галузь дійсно стикається з великою ризикованістю і нестабільністю у функціонуванні. Для забезпечення стійкості таких підприємств можна використовувати різні методи, такі як диверсифікація виробництва, використання сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та використання фінансових інструментів для захисту від ризиків. Також важливо враховувати глобальні тенденції та реагувати на них швидко і ефективно для забезпечення стабільності сільськогосподарського сектору.

7. Проведення внутрішнього контролю економічної безпеки підприємства дозволяє: оцінити дотримання всіх законодавчих вимог із забезпечення економічної безпеки підприємства; оцінити дотримання корпоративних заходів щодо забезпечення економічної безпеки; виявити та проаналізувати слабкі місця в системі економічної безпеки та спланувати роботу з їх усунення; підвищити рівень свідомості співробітників у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства; запобігти економічним втратам та нанесенню збитку в будь-яких сферах діяльності підприємства.

Для підвищення економічної безпеки сільськогосподарського підприємства можна реалізувати декілька основних стратегій. До них належать:

1. Диверсифікація джерел доходу. Сільськогосподарські підприємства повинні розглянути можливість диверсифікації джерел доходу, щоб зменшити залежність від однієї конкретної культури чи ринку. Це може допомогти зменшити ризики, пов’язані з коливаннями цін або попиту на товари.

2. Запровадження технології: інвестування в сучасні сільськогосподарські технології та обладнання може підвищити ефективність, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Це може допомогти сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

3. Стратегії управління ризиками: Реалізація стратегій управління ризиками, таких як страхове покриття, захист від коливань цін і створення фондів для надзвичайних ситуацій, може допомогти захистити бізнес від несподіваних подій, таких як стихійні лиха або падіння ринку.

4. Стійкі практики: застосування сталих сільськогосподарських практик може не тільки зменшити вплив на навколишнє середовище, але й призвести до економії коштів у довгостроковій перспективі. Такі практики, як консерваційний обробіток ґрунту, сівозміна та інтегрована боротьба зі шкідниками, можуть покращити стан ґрунту та врожайність.

5. Доступ до фінансування: забезпечення доступу до доступних варіантів фінансування може допомогти сільськогосподарським підприємствам розширити свою діяльність, інвестувати в нові технології та подолати фінансові проблеми. Побудова міцних відносин із фінансовими установами та вивчення державних програм допомоги можуть допомогти в цьому відношенні.

Впроваджуючи ці стратегії, сільськогосподарські підприємства можуть посилити свою економічну безпеку та позиціонувати себе для довгострокового успіху на ринку, що швидко змінюється.