

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління екологічною та 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  
**Торяник Станіслав Сергійович**  
Керівник:  
Вараксіна Олена Вікторівна  
Рецензент:  
Клочан В'ячеслав Васильович

**Полтава 2025 року**

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Торяника Станіслава Сергійовича**

1. Тема роботи «Управління екологічною та економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Варахсіна Олена Вікторівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

– нормативно-довідкова література,

– літературні джерела,

– Інтернет-джерела,

– власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти управління екологічною та економічною безпекою підприємства

Розділ 2. Аналіз управління екологічною та економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності

Розділ 3. Вдосконалення управління екологічною та економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Станіслав ТОРЯНИК**

**Керівник роботи**

**Олена ВАРАКСІНА**

## АНОТАЦІЯ

Торяник С. С. «Управління екологічною та економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено наукові підходи до визначення сутності «економічна безпека», «екологічна безпека», «управління економічною безпекою», «управління екологічною безпекою», обґрунтовано сутність, принципи та функції економічної безпеки підприємства, визначено концептуальна модель формування економічної безпеки підприємства. Проаналізовано стан природоохоронної діяльності, рівень ресурсоефективності та економічні показники стійкості; виявлено ключові ризики, що впливають на екологічний стан підприємства та його фінансову стабільність. Приділено впливу нестабільності бізнес-середовища та оцінці здатності підприємства адаптуватися до таких умов. Обґрунтовано шляхи підвищення рівня екологічної та економічної безпеки, зокрема: удосконалення системи екологічного менеджменту, впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію природокористування, посилення стратегічного контролю за фінансовими ризиками, підвищення рівня диверсифікації, розвиток системи моніторингу загроз та застосування превентивних заходів у сфері управління ризиками.

*Ключові слова:* управління економічною безпекою, економічна безпека, , екологічна безпека, циркулярна економіка, екологічна свідомість, ефективність господарської діяльності, управління ризиками, управління діловою активністю.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Роль економічної безпеки у забезпеченні стабільного розвитку підприємства	9
1.2. Складові та механізми забезпечення екологічної безпеки підприємства	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту системи управління підприємством	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.3. Оцінювання системи управління екологічної та економічної безпеки підприємства	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
3.1. Перспективні напрями вдосконалення управління екологічною та економічною безпекою підприємства	42
3.2. Інтеграція екологічних та економічних проєктів у систему управління підприємства	49
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

**Актуальність.** У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств управління екологічною та економічною безпекою стає критичним аспектом їх стійкості та конкурентоспроможності. Підприємства стикаються зі зростаючими ризиками, пов'язаними з коливанням ринкових цін, витратами на ресурси та змінами кліматичних умов, що безпосередньо впливає на економічні показники. Одночасно посилюється тиск з боку нормативних органів та суспільства щодо дотримання екологічних стандартів і відповідального використання природних ресурсів. Недостатній контроль за фінансовими потоками або екологічними показниками може призвести до втрат, штрафів та репутаційних ризиків. Впровадження системного підходу до управління обома видами безпеки дозволяє своєчасно виявляти ризики, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність діяльності. Інтеграція економічної та екологічної безпеки сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формує основу для сталого розвитку підприємства. Таким чином, дослідження цієї теми є актуальним і практично значущим для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентних переваг аграрних підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в межах тем: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208), в якій автор досліджував питання, які стосуються управління екологічної та економічної безпеки підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є посилення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління економічною та екологічною безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища..

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань:**

- проаналізувати сучасні підходи до управління економічною та екологічною безпекою в аграрному секторі;
- обґрунтувати інтегровану модель управління економічною та екологічною безпекою підприємства;
- надати рекомендації щодо практичного впровадження системи управління безпекою.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління економічною та екологічною безпекою підприємства в нестабільних умовах.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління екологічною та економічною безпекою підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання роботи використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а також специфічні економічні та економіко-математичні підходи. Зокрема, застосовувався метод логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників ефективності підприємства, комплексний підхід - для розробки концептуальної моделі ключових показників діяльності господарюючого суб'єкта, а також основи менеджменту для вивчення механізмів удосконалення управління екологічною та економічною безпекою підприємства. Крім того, використовувалися методи математичної статистики для обробки та узагальнення отриманих даних.

**Елементи наукової новизни** полягають у розробці комплексного підходу до управління економічною безпекою підприємства через інтеграцію фінансових, виробничих та екологічних ризиків, що підвищує стабільність розвитку та мінімізує загальні втрати та обґрунтування соціально-етичного аспекту економічної безпеки як фактора формування довіри працівників, партнерів та інвесторів, що впливає на корпоративну культуру, бренд підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

**Інформаційна база.** Дослідження здійснювалось на основі теоретичних і методичних положень українських та зарубіжних науковців у галузях

менеджменту, економічного аналізу, прогнозування та економіки. Інформаційною базою роботи стали національні та міжнародні нормативно-правові акти, стандарти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів у сферах менеджменту та мотивації, періодичні видання, а також статистична та бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у розробці інтегрованої моделі управління економічною та екологічною безпекою аграрного підприємства, яка може бути використана для підвищення ефективності управлінських рішень і стабілізації фінансових потоків. Розроблена модель дозволяє своєчасно виявляти економічні та екологічні ризики, оптимізувати витрати ресурсів та забезпечувати дотримання нормативних вимог. Використання результатів роботи на практиці може сприяти формуванню стабільної, прозорої та стійкої системи управління підприємством, що відповідає сучасним вимогам економічної та екологічної безпеки.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 63 сторінки основного тексту, містить 19 таблиць, 12 рисунків, 50 літературних джерела, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Роль економічної безпеки у забезпеченні стабільного розвитку підприємства**

Економічна безпека підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність організації протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, що можуть негативно впливати на фінансово-економічний стан, конкурентоспроможність та репутацію. У сучасних умовах динамічних ринкових змін, глобалізації економіки та посилення конкуренції, забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Вона стає фундаментом для планування та реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки дозволяє організації зберігати фінансову стійкість, підтримувати ліквідність, оптимізувати витрати та ефективно управляти активами.

Ключовим аспектом економічної безпеки є підтримка конкурентоспроможності, що забезпечується не лише стабільністю фінансових потоків, а й гнучкістю управлінських рішень, інноваційним розвитком та адаптацією до ринкових умов. Підприємство, яке контролює ризики та своєчасно реагує на зміни зовнішнього середовища, здатне ефективно протидіяти економічним кризам, втратам ринкової частки та зниженню попиту на продукцію.

Економічна безпека підприємства розглядається як стан, за якого підприємство має захищеність своїх критичних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність стійко функціонувати в умовах невизначеності. Такий підхід підтверджується в дослідженнях сучасних економістів, які акцентують увагу не лише на пасивному захисті, а й на активному розвитку потенціалу підприємства [1].

Головна роль економічної безпеки підприємства полягає не лише в збереженні стабільності під час традиційних криз, але також у здатності прогнозувати нові, пов'язані з пандемією та цифровою трансформацією. Як зазначають Жадько К. й Самойленко Д., «в умовах цифрових технологій та пандемії ... запропоновано шляхи вирішення проблем економічної безпеки» [2, с. 170 - 173]. Дергалюк Б. обґрунтовує, що цифрова трансформація змінює структуру загроз, і «необхідно виокремити цифрову безпеку підприємства, яка забезпечує економічні та інформаційні інтереси підприємства ...» [3., с. 65 - 68]. У свою чергу, дослідники регіонального рівня [4, с. 21] звертають увагу на те, що пандемія COVID-19 змушує задуматися про формування та забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Нарешті, Воловельська В. та Мазіашвілі А. підкреслюють, що цифровізація стає джерелом нових загроз, адже ризики та загрози цифровізації [...] заважають розвитку сучасних підприємств [5, с. 54 - 55].

Крім того, економічна безпека стає важливою основою для стратегічного розвитку підприємства: за рахунок формування резервів, інвестиційної політики та адаптивного управління підприємство може розвиватися довгостроково, навіть коли зовнішнє середовище нестабільне [6, с. 133 -143].

Через стабільність, яку забезпечує економічна безпека, підвищується конкурентоспроможність підприємства: підприємство стає більш привабливим для інвесторів, має можливість витримувати фінансові шоки, а також укріплює свою репутацію як надійного суб'єкта ринку.

Також варто зазначити роль використання ресурсів: система економічної безпеки передбачає оптимізацію ресурсів (фінансових, людських, інформаційних) та створення стратегічних резервів, що підвищує адаптивність підприємства.

Особливо актуальною є економічна безпека в контексті національної безпеки: стабільні підприємства вносять свій вклад в економічну стійкість

держави, формуючи податкові надходження та протидіючи системним кризам.

Отже, економічна безпека – це не просто механізм захисту, а комплексний інструмент управління, який дозволяє підприємству не лише виживати в кризу, але й розвиватися й зміцнювати свої позиції.

Економічна безпека підприємства є невід’ємною складовою стабільного розвитку організацій у сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції на ринку [7]. Вона характеризує стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть негативно впливати на його фінансово-економічний потенціал та конкурентоспроможність. В сучасних економічних умовах, коли динаміка ринку є надзвичайно високою, забезпечення економічної безпеки стає стратегічним завданням менеджменту будь-якого підприємства [8, с. 38 - 42].

Економічна безпека підприємства виступає комплексним поняттям, що охоплює фінансову, виробничу, інвестиційну, інформаційну та правову складові. Кожна із зазначених складових має специфічний вплив на стабільність функціонування організації. Так, фінансова безпека забезпечує достатній рівень ліквідності та платоспроможності, що дозволяє своєчасно виконувати зобов’язання перед контрагентами та підтримувати стабільний обсяг виробництва. Виробнича безпека визначає здатність підприємства ефективно використовувати виробничі ресурси та запобігати технологічним збоям, що забезпечує стабільність операційної діяльності [9, с. 3 - 6].

Для комплексного аналізу економічної безпеки підприємства доцільно виділити її основні складові та оцінити їхній вплив на стабільний розвиток (табл. 1.1).

Представлена класифікація складових економічної безпеки демонструє їх комплексний вплив на стабільність підприємства. Додатково, вона дозволяє сформувати цілісну систему моніторингу ризиків, у межах якої кожен елемент функціонує як взаємопов’язана ланка загальної моделі безпеки.

Таблиця 1.1

**Складові економічної безпеки та їх роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства [10 - 12]**

Складова	Функціональне призначення	Вплив на стабільність розвитку підприємства	Показники оцінки
Фінансова безпека	Забезпечення ліквідності, контроль фінансових потоків, мінімізація фінансових ризиків	Сприяє збереженню платоспроможності та стійкому фінансовому положенню	Поточна ліквідність, коефіцієнт автономії, рентабельність активів
Виробнича безпека	Контроль технологічних процесів, ефективне використання ресурсів, попередження виробничих ризиків	Забезпечує безперервність виробництва та підтримку конкурентної якості продукції	Відсоток безаварійної роботи, коефіцієнт використання потужностей, показники якості продукції
Кадрова безпека	Підтримка компетентності персоналу, управління кадровими ризиками	Зміцнює управлінську стійкість та адаптивність підприємства	Плинність кадрів, рівень професійної компетентності, індекс залученості працівників
Інформаційна безпека	Захист інформаційних систем та даних, контроль доступу та обробки інформації	Зменшує ймовірність фінансових втрат та репутаційних ризиків	Кількість інцидентів безпеки, рівень шифрування даних, наявність політик доступу
Ринкова безпека	Аналіз ринкових ризиків, контроль постачальників та каналів збуту	Підтримує стабільність реалізації продукції та конкурентоспроможність	Доля стабільних постачальників, обсяги продажів, частка ринку
Правова безпека	Контроль дотримання законодавства, правова експертиза договорів, захист від юридичних ризиків	Мінімізує юридичні ризики, забезпечує законність операцій та захист від штрафів і санкцій	Кількість правових спорів, штрафів; відповідність договорів законодавству; кількість перевірок контролюючих органів
Інвестиційна безпека	Оцінка інвестиційних ризиків, диверсифікація вкладень, контроль окупності проектів	Забезпечує ефективне залучення капіталу, підтримує інноваційний розвиток та зростання підприємства	Рентабельність інвестицій, рівень залученого капіталу, кількість успішно реалізованих інве

Таким чином, економічна безпека виступає системоутворюючим чинником, що гарантує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Важливим аспектом економічної безпеки є своєчасна ідентифікація загроз та формування механізмів їх нейтралізації (табл. 1.2). Загрози можуть

мати як зовнішній характер, пов'язаний із макроекономічними змінами, політичними ризиками та нестабільністю ринку, так і внутрішній, що включає фінансові шахрайства, неефективне управління ресурсами та недостатню кваліфікацію персоналу [13, с. 208]. Для ефективного управління цими ризиками підприємства використовують систему превентивних заходів, включаючи аудит, контроль, страхування та диверсифікацію діяльності.

Одним із ключових підходів до забезпечення економічної безпеки є інтеграція її складових у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. Це дозволяє забезпечити не лише оперативний контроль над ризиками, але й прогнозувати їх можливі наслідки для довгострокового розвитку. Крім того, економічна безпека сприяє підвищенню довіри інвесторів та партнерів, що є важливим фактором залучення капіталу для модернізації виробництва та інноваційного розвитку [14, с. 323].

*Таблиця 1.2*

**Загрози економічній безпеці підприємства та механізми їх нейтралізації**  
**[15 -19]**

Категорія загрози	Потенційний негативний ефект	Механізми нейтралізації	Очікуваний ефект від нейтралізації
Фінансові ризики	Зниження прибутковості, загроза неплатоспроможності	Диверсифікація джерел фінансування, страхування, контроль витрат	Збереження ліквідності та фінансової стійкості
Кадрові ризики	Втрата компетентного персоналу, зниження ефективності управління	Планування заміщення, мотиваційні програми, навчання та розвиток персоналу	Підвищення продуктивності та стабільності управління
Інформаційні ризики	Витоки конфіденційної інформації, кіберзагрози	Кіберзахист, політики доступу, регулярний аудит систем	Зниження репутаційних та фінансових втрат
Виробничі ризики	Переривання виробничих процесів, неякісна продукція	Стандартизація технологій, резервні постачальники, контроль якості	Підтримка безперервності виробництва та високої якості продукції
Ринкові ризики	Зниження попиту, нестабільність постачальників	Маркетинговий аналіз, антикризове планування, формування альтернативних каналів збуту	Збереження конкурентоспроможності та стабільності реалізації продукції

Таким чином, розробка комплексного підходу до управління економічною безпекою підприємства шляхом інтеграції фінансових, виробничих та екологічних ризиків дозволяє підвищити стабільність розвитку та мінімізувати загальні втрати підприємства (рис.1.1).

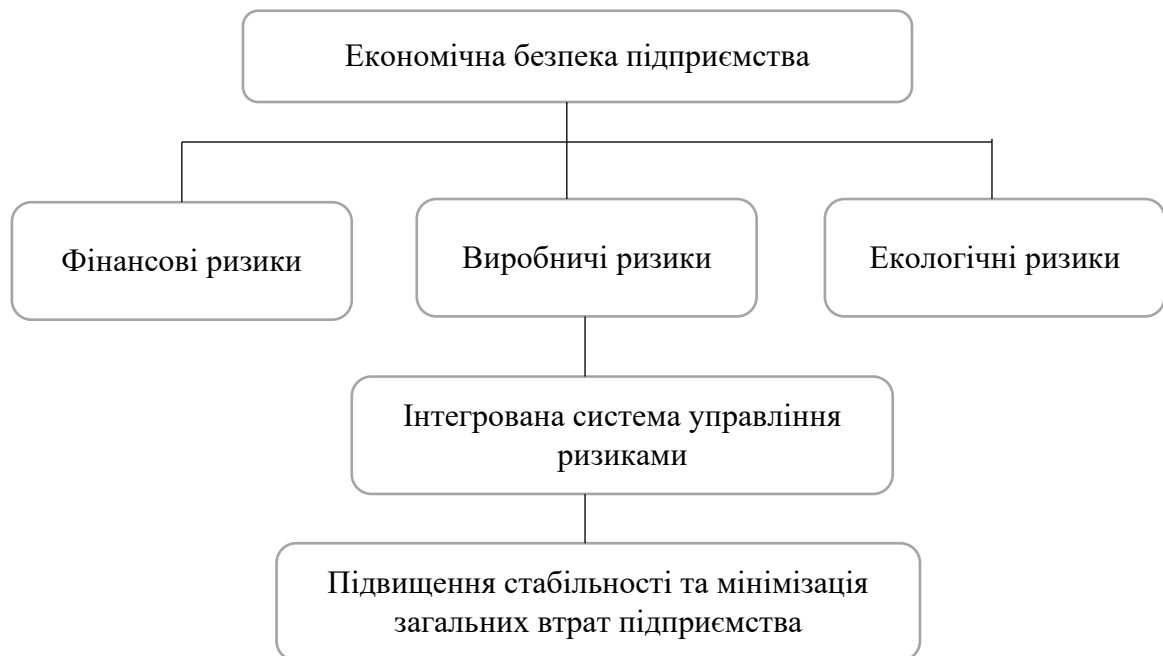


Рис. 1.1. Комплексна модель управління економічною безпекою підприємства через інтеграцію ризиків

*Джерело: авторська розробка*

Аналіз загроз економічній безпеці показує, що їхнє своєчасне виявлення та системне нейтралізування є критично важливим для підтримки стабільного розвитку підприємства. Впровадження заходів захисту дозволяє мінімізувати негативний ефект від фінансових, кадрових, інформаційних, виробничих і ринкових ризиків, що, в свою чергу, забезпечує безперервність операційної діяльності, підвищує ефективність управління та сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Формування комплексної системи економічної безпеки дозволяє підприємству ефективно протистояти загрозам та спрямовувати ресурси на стратегічний розвиток, що підтверджує важливість інтеграції економічної безпеки у загальну стратегію управління організацією [20].

Водночас подолання зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці неможливе лише за рахунок технічних чи фінансових інструментів, оскільки значна частина ризиків має поведінкову та ціннісну природу. Саме тому у сучасних умовах усе більшої ваги набувають нематеріальні чинники, серед яких провідне місце займає соціально-етичний вимір діяльності підприємства. Соціально-етичний аспект економічної безпеки сприяє формуванню довіри всіх зацікавлених сторін підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Соціально-етичний аспект економічної безпеки [13; 14; 20]

Складова	Показники оцінки	Механізм впровадження	Ефект для підприємства
Довіра працівників	Рівень задоволеності, плинність кадрів	Програми корпоративної культури, етичні стандарти	Підвищення залученості та компетентності персоналу
Довіра партнерів та інвесторів	Інвестиційна активність, довгострокові контракти	Прозорі фінансові практики, соціально-етичні політики	Зміцнення репутації та стратегічних зв'язків
Бренд підприємства	Позиціонування на ринку, рейтинг репутації	Комунікаційні стратегії, етичний маркетинг	Підвищення конкурентоспроможності та лояльності клієнтів

Працівники, партнери та інвестори більш охоче взаємодіють із підприємством, яке дотримується прозорих та етичних стандартів. Довіра підвищує мотивацію персоналу, зменшує плинність кадрів та сприяє накопиченню корпоративного знання. Для партнерів та інвесторів соціально-етичні практики стають ознакою надійності та стабільності підприємства. Корпоративна культура, що враховує ці аспекти, зміцнює бренд і конкурентні позиції на ринку. Таким чином, соціально-етичний підхід є невід'ємним елементом стратегічного управління економічною безпекою.



Рис. 1.2. Інтегрована модель управління економічною безпекою підприємства з урахуванням ризик-орієнтованого та соціально-етичного підходів

*Джерело: авторська розробка*

Важливість моделі полягає у тому, що вона дозволяє розглядати економічну безпеку не лише як механізм захисту від загроз, але й як інструмент стратегічного розвитку. Системне поєднання ризик-орієнтованої та соціально-етичної компонент забезпечує формування довіри працівників, партнерів та інвесторів, що зміцнює корпоративну культуру та підвищує конкурентні позиції підприємства на ринку. Модель також підкреслює, що результатом інтеграції зазначених елементів є зростання стійкості бізнесу, посилення його репутаційного капіталу та здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Отже, економічна безпека підприємства не обмежується окремими заходами чи окремими ресурсами, а формує інтегровану систему управлінських дій, яка прямо впливає на здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Інтеграція складових економічної безпеки і ефективне управління ризиками створює передумови для стабільного та прогнозованого розвитку, що є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності.

## **1.2 Складові та механізми забезпечення екологічної безпеки підприємства**

Екологічна безпека підприємства – це системний стан організації, за якого шкідливий вплив її діяльності на навколишнє середовище мінімізується до рівнів, допустимих з екологічної та нормативної точки зору. Вона виступає як одна з ключових підсистем економічної безпеки, оскільки екологічні ризики (викиди, відходи, надмірне використання ресурсів) можуть мати прямий економічний вплив, через санкції, витрати на утилізацію або репутаційні втрати. У контексті сталого розвитку підприємство інтегрує екологічні цілі в свою стратегію, балансуючи економічну ефективність та мінімізацію екологічного навантаження. Завдяки цьому забезпечується не лише захист довкілля, а й підвищення довіри з боку суспільства, інвесторів і регуляторів, що, у свою чергу, підсилює загальну економічну безпеку підприємства.

Як зазначають Бакай В. та Ворона І., «екологічна безпека ... є ключовою складовою економічної безпеки підприємства», оскільки екологічне забруднення може суттєво «вплинути на фінансову позицію підприємства та здоров'я персоналу» [21, с. 262].

Вергун А. і Ліщук І. підкреслюють, що вкрай важливо – екологічна складова безпеки підприємства мусить бути забезпечена через систему

управління, яка охоплює нормативні механізми та внутрішні екологічні служби [22, с. 94 - 98].

Артюх-Пасюта О. та Мілька А. у своїй роботі відзначають, що підхід до екологічної безпеки повинен бути комплексним: «правовий, економічний, системний, діяльнісний підходи ... утворюють фундамент теорії екологічної безпеки підприємства» [23, с. 36 - 40].

За думкою Ніколюк О., структура системи екологічної безпеки промислових підприємств повинна має бути декомпована на підсистеми, які забезпечують інструменти функціонування: технологічні, інформаційні, інституційні [24, с. 72].

У монографії Сокура М., Шмандія В. та інших підкреслюється важливість економіко-екологічного менеджменту, інноваційних ресурсозберігаючих технологій і інвестицій у екологічні рішення для зниження екологічного навантаження [25, с. 45 -48].

Інноваційні технології відіграють центральну роль у формуванні екологічної безпеки підприємства, оскільки дозволяють впроваджувати більш ефективні, «зелені» рішення та підвищувати екостійкість бізнес-процесів. У контексті ESG-управління технології IoT, штучний інтелект, біотехнології та відновлювані джерела енергії формують основу екосистеми, що мінімізує екологічні ризики та стимулює інвестиції. Сучасні дослідження демонструють, що ESG-менеджмент стає драйвером сталої трансформації організацій: він сприяє системному переходу до моделей бізнесу, орієнтованих не лише на прибуток, а й на екологічну відповідальність і соціальну справедливість [26, с. 8-12].

Зелена інвестиційна стратегія, яка базується на ESG-принципах, передбачає інвестиції у технології, що знижують вуглецевий слід, підвищують ресурсну ефективність та сприяють довгостроковій екологічній стабільності [27, с. 56 - 57]. Також важливою є економічна оцінка екологічної відповідальності: крізь призму ESG-концепції компанії аналізують ресурсні

потоки, повторне використання відходів та циркулярну економіку, що водночас підсилює екобезпеку [28, с1 41-42].

Разом із цим, інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємством дозволяє формувати політики, що вирівнюють короткострокові фінансові інтереси з довгостроковими екологічними пріоритетами, забезпечуючи синергію між інноваційними технологіями та корпоративною відповідальністю (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Інноваційні технології та механізми екологічної безпеки [29 -33]**

Технологія	Сфера застосування	Переваги	Очікуваний екологічний ефект
ІюТ-сенсори	моніторинг викидів, контроль параметрів	високоточне збирання даних, автоматичне реагування	зниження непродуктивних викидів, оперативне управління екоризиками
Штучний інтелект	прогнозування екологічних ризиків	раннє виявлення, аналіз трендів, оптимізація рішень	профілактика аварій, зменшення витрат на екозахист
Біотехнології	очищення води, відходів	використання природних систем, біоремедіація	зниження токсичності, безпечна утилізація відходів
Відновлювана енергія (ВДЕ)	електропостачання, підживлення виробництва	чиста електроенергія, зменшення залежності від викопного палива	декарбонізація, зменшення вуглецевих викидів

Інтеграція екологічної безпеки у стратегічні рішення підприємства означає, що екологічні цілі вже не вважаються другорядними, а стають важливою частиною корпоративної стратегії. У рамках ESG-підходу підприємства визначають стратегічні рівні, на яких екологічні цілі інтегруються: корпоративний (зелені політики, ESG-комісії), функціональний (модернізація виробництва, LCA-оцінки), та операційний (робота з персоналом, екопросвіта) [34, с. 21 -22].

Зелена інвестиційна стратегія є одним із інструментів реалізації екологічної безпеки через стратегії сталого розвитку: інвестиції у ресурсощадні та екологічно чисті технології дозволяють досягти як екологічних, так і фінансових вигод [35, с. 47 - 48]. Ці рішення сприяють

формуванню екозбалансованої бізнес-моделі, що підсилює довіру інвесторів та стейкхолдерів, спрямовує підприємство на довгострокову стабільність [29].

Стратегічна інтеграція екологічної безпеки через інновації та відповідальні інвестиції формує фундамент для екологічно сталого розвитку підприємства, одночасно зміцнюючи його економічну безпеку (табл.1.5).

Представлені рівні стратегічної інтеграції показують, що екологічна безпека формується не на окремих ділянках діяльності, а в усій системі управління підприємством. Її ефективність забезпечується узгодженістю корпоративних політик, функціональних рішень і операційних механізмів, що підкріплюються інвестиціями в інновації. Залучення інструментів ESG-менеджменту дозволяє підприємству підвищувати прозорість, покращувати взаємодію зі стейкхолдерами та отримувати доступ до дешевшого фінансування.

*Таблиця 1.5*

**Рівні стратегічної інтеграції екологічної безпеки підприємства [36-41]**

Рівень управління	Зміст екологічних рішень	Інструменти реалізації	Очікуваний стратегічний ефект
Корпоративний	формування політики сталого розвитку, ESG-стратегій	ESG-комітети, нефінансова звітність, екологічні KPI	підвищення довіри інвесторів, довгострокова стійкість
Функціональний	модернізація технологій, оптимізація ресурсів	LCA-оцінка, енергоаудит, зелена логістика	зниження витрат і екологічних ризиків, підвищення ефективності
Операційний	щоденний контроль впливів, екопросвіта персоналу	IoT-моніторинг, навчальні програми, «зелені» стандарти	мінімізація відходів, покращення екоповедінки персоналу
Інвестиційний	фінансування екотехнологій та стійких інновацій	зелений бюджет, оцінка екоефективності інвестицій	зростання конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу

Функціональна модернізація сприяє підвищенню енергоефективності та ресурсозбереженню, що відображається у зменшенні витрат та екологічних впливів. Операційна складова забезпечує сталість щоденних процесів і формує культуру екологічної відповідальності, яка підтримує стратегічні

цілі. У сукупності ці елементи створюють інтегровану модель екологічно орієнтованого управління, що зміцнює економічну та екологічну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Комплексне управління економічною безпекою підприємства вимагає одночасного врахування фінансових, виробничих, ринкових та екологічних аспектів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Інтеграційний ефект економічної, екологічної та соціально-етичної безпеки [42 -47]**

Напрямок інтеграції	Приклади взаємодії	Практичне значення	Синергетичний ефект
Фінанси ↔ Екологія	Інвестування в енергоефективне обладнання	Зменшення витрат та екологічних ризиків	Економія ресурсів і стабільність витрат
Виробництво ↔ Соціально-етичне	Безпечні та комфортні умови праці	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів	Підвищення ефективності виробничих процесів
Екологія ↔ Соціально-етичне	Утилізація відходів та екологічні програми	Позитивний імідж для працівників та партнерів	Зміцнення репутації та конкурентних позицій
Фінанси ↔ Виробництво ↔ Ринок	Раціональне розподілення ресурсів між виробництвом і маркетингом	Підтримка постачальників та стабільність продажів	Підвищення ринкової стійкості та прибутковості

Інтеграція економічної, екологічної та соціально-етичної безпеки формує цілісний підхід до стратегічного управління підприємством, який дозволяє забезпечити його стійкість у динамічних ринкових умовах. Узгоджене поєднання фінансових, виробничих та екологічних рішень сприяє зменшенню вразливості бізнес-процесів та мінімізації ймовірності виникнення кризових ситуацій. Економічна безпека, побудована на принципах раціонального використання ресурсів, формує основу стабільності та передбачуваності фінансових результатів. Водночас екологічний компонент забезпечує зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля та сприяє дотриманню вимог екологічного законодавства, що знижує ризики штрафів та репутаційних втрат. Соціально-етичний аспект, представлений відповідальністю перед працівниками,

партнерами та інвесторами, відіграє ключову роль у формуванні довіри та довгострокових партнерських відносин.

Узгоджена взаємодія складових безпеки забезпечує синергетичний ефект, що проявляється в здатності підприємства швидше адаптуватися до ринкових змін і зовнішніх викликів. Такий комплексний підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики в кожній окремій сфері, а й сформувавши мультиплікативний вплив, який підсилює конкурентоспроможність та ринкову стійкість. Зрештою, синергія економічної, екологічної та соціально-етичної безпеки стає фундаментом сталого розвитку підприємства та забезпечує стратегічні переваги в умовах зростаючої конкуренції.

### **Висновки до розділу 1.**

1. Визначено, що економічна безпека підприємства є ключовим фактором стабільного функціонування та довгострокового розвитку, оскільки інтегрує контроль фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, інформаційних, інвестиційних та правових ризиків. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству своєчасно прогнозувати загрози та реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Підкреслено, що соціально-етичний аспект економічної безпеки формує довіру працівників, партнерів та інвесторів, що безпосередньо впливає на корпоративну культуру, бренд підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Його впровадження дозволяє мінімізувати плинність кадрів, підвищити мотивацію персоналу та зміцнити ділові відносини з ключовими стейкхолдерами.

3. Наголошено, що інтеграція економічних ризиків та соціально-етичних практик створює синергійний ефект, який підвищує стійкість бізнес-процесів і здатність підприємства реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. Це

дозволяє забезпечити стабільність реалізації продукції та конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах кризових ситуацій.

4. Визначено, що системне управління економічною безпекою через комплексний підхід дозволяє мінімізувати фінансові та операційні втрати. Крім того, такий підхід формує підґрунтя для стратегічного розвитку, створює довгострокові конкурентні переваги та забезпечує ефективну адаптацію до змін ринкового середовища.

5. Підкреслено, що екологічна безпека підприємства є невід'ємним елементом загальної системи безпеки, забезпечуючи контроль за впливом виробничих процесів на довкілля, дотримання екологічних стандартів та законодавчих норм. Ефективна екологічна політика підвищує соціальну відповідальність підприємства та зміцнює його репутацію серед споживачів, партнерів і регуляторних органів.

6. Наголошено, що інтеграція екологічних ризиків із фінансовими та виробничими складовими дозволяє забезпечити комплексний контроль за діяльністю підприємства. Це сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз і забезпечує умови для сталого розвитку.

7. Визначено, що застосування інноваційних підходів та систем моніторингу екологічних показників створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації ресурсів підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити баланс між економічними та екологічними цілями.

8. Підкреслено, що науково обґрунтоване поєднання економічної та екологічної безпеки є основою комплексного стратегічного управління підприємством, що формує довіру зацікавлених сторін, забезпечує конкурентні переваги та стабільність розвитку, що становить елемент наукової новизни дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту системи управління підприємством

Досліджуване підприємство – це товариство з обмеженою відповідальністю, що займається вирощуванням зернових, бобових культур і насіння олійних культур, а його статутний фонд складає 37500,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Метою діяльності підприємства є виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку. Предмет діяльності охоплює вирощування зернових, технічних та кормових культур, а також надання послуг зі зберігання та логістики продукції. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань підприємство здійснює цивільно-правові угоди, що не суперечать чинному законодавству України, проводить операції з майном, цінними паперами, а також виконує інші юридично значимі дії, необхідні для забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Такі операції можуть виходити за межі традиційної статутної діяльності, однак їх форма та зміст узгоджуються з вимогами законодавства та принципами корпоративного управління. Застосування комплексного правового інструментарію сприяє підвищенню економічної гнучкості підприємства та дає змогу адаптуватися до змін ринкового середовища.

Основними ринками збуту є Полтавська, Київська та Харківська області. Конкурентами виступають регіональні агрохолдинги та середні фермерські господарства.

Важливим чинником результативності діяльності підприємства є чітке визначення стратегічних орієнтирів – насамперед місії та ключових цілей розвитку. Місією підприємства є прагнення стати провідним сучасним та високоефективним сільськогосподарським товаровиробником Полтавської області, забезпечуючи споживачів якісною та екологічно чистою продукцією (рис. 2.1). Реалізація цієї місії передбачає впровадження сучасних ринкових принципів організації виробництва, використання інноваційних технологій, а також досягнення фінансових результатів, що відповідатимуть очікуванням учасників товариства, співвласників майнових паїв та власників земельних ділянок, переданих у довгострокову оренду.



Рис.2.1. Блок-схема реалізації місії підприємства за 2020-2024рр.

Схема наочно демонструє, що місія підприємства реалізується через три основні напрямки: сталий розвиток, цінність для клієнтів та зміцнення

конкурентних позицій. Кожен напрямок має підцілі та конкретні дії, що забезпечують синергію економічного, соціального та екологічного розвитку.

Визначення місії підприємства формує основу для деталізації стратегічних, оперативних та соціальних цілей. Кожна група цілей має власні підцілі та конкретні показники, що дозволяють аналізувати їхній вплив на розвиток підприємства (табл. 2.1). Відповідна систематизація цілей забезпечує науково обґрунтовану основу для подальшого планування і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.1

**Цілі, підцілі та показники ефективності підприємства за 2020-2024 рр.**

Тип цілей	Основні цілі	Підцілі	Показники ефективності
Стратегічні цілі	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності	Диверсифікація видів діяльності.	Частка ринку (%)
	Розширення ринкової присутності.	Впровадження інноваційних технологій.	Рентабельність капіталу (%)
	Модернізація виробничих потужностей.	Розвиток партнерських мереж	Кількість впроваджених інновацій
Оперативні цілі	Оптимізація виробничих процесів	Впровадження енергозберігаючих технологій	Продуктивність праці (виробіток на одного працівника)
	Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація логістики та постачання	Собівартість продукції (% зміни)
	Забезпечення стабільного виконання планових показників.	Поліпшення системи управління персоналом	Тривалість виробничого циклу (дні/години)
Соціальні цілі	Підвищення мотивації та задоволеності персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Рівень задоволеності персоналу (%)
	Розвиток корпоративної культури	Забезпечення безпечних умов праці	Кількість навчальних заходів на рік
	Соціальна відповідальність та екологічна безпека	Впровадження екологічних програм	Рівень травматизму (на 100 працівників)

Представлена таблиця демонструє логічний зв'язок між типами цілей підприємства, їх підцілями та ключовими показниками ефективності (KPI), що дозволяє системно оцінювати результативність управлінських рішень.

Використання стратегічних, оперативних і соціальних цілей забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємства, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Підділі конкретизують завдання та дозволяють чітко визначити напрями діяльності для досягнення головної місії підприємства. КРІ дають можливість кількісно оцінювати виконання поставлених завдань і коригувати управлінські дії у реальному часі. Такий системний підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності виробничих процесів та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку

Досліджуване підприємство застосовує комбінований підхід до управління, поєднуючи традиційні адміністративні методи з сучасними стратегічними і проектними практиками (рис.2.2).

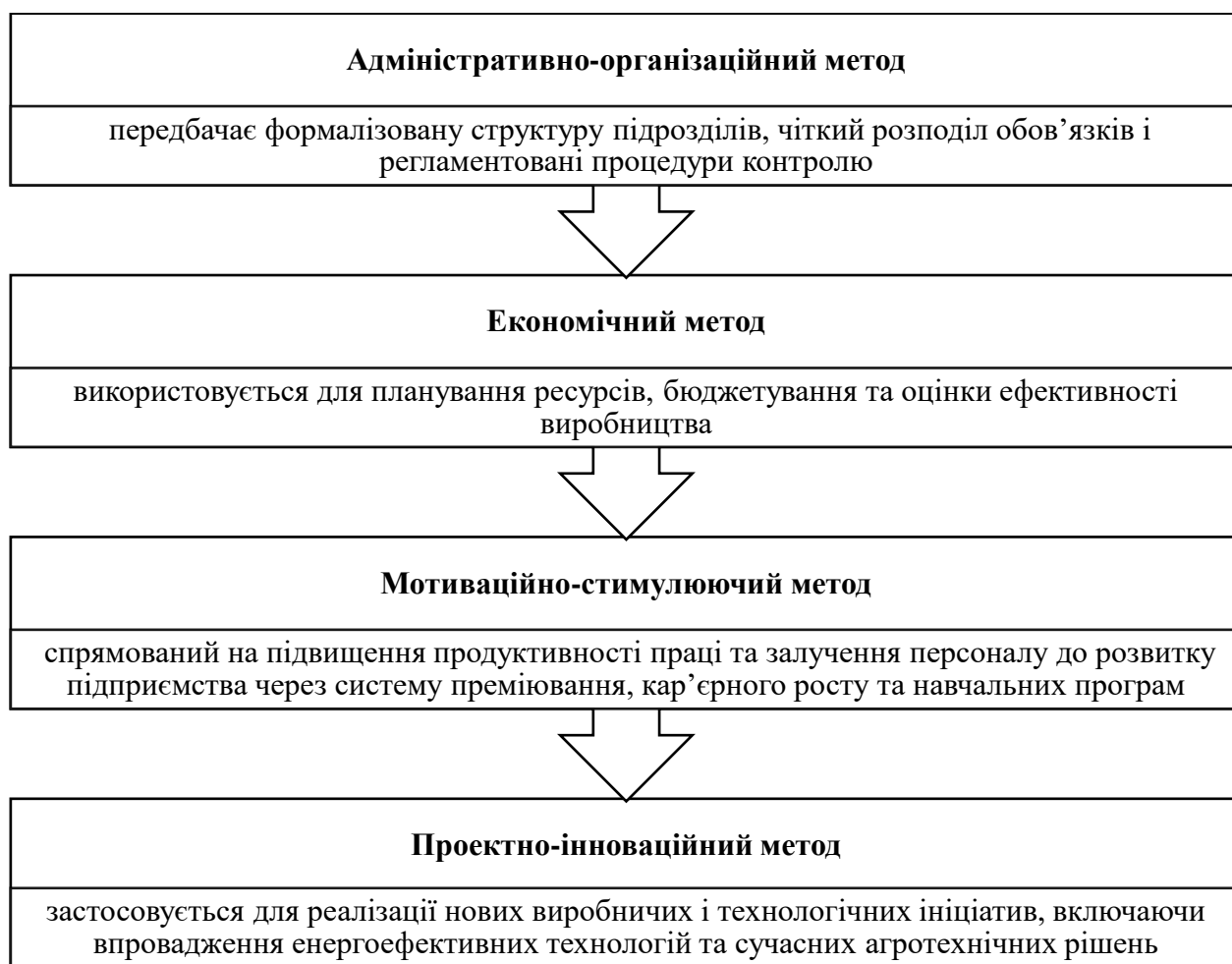


Рис. 2.2. Базові методи управління підприємством в 2020-2024 рр.

Щодо стилю управління, підприємство демонструє демократичний та ситуаційний стиль:

- рішення приймаються з урахуванням думки фахівців та підлеглих, що підвищує залученість персоналу;
- при критичних ситуаціях керівництво може застосовувати директивний підхід для швидкого реагування на ризики або виробничі збої;
- комбінація демократичного і ситуаційного стилю дозволяє балансувати між ефективністю, гнучкістю та мотивацією персоналу.

Таким чином, методи управління та обраний стиль створюють систему, яка забезпечує стабільність діяльності, адаптацію до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Визначення коефіцієнта загальної ліквідності є ключовим етапом фінансового аналізу підприємства та оцінки його здатності підтримувати фінансову стійкість. Цей коефіцієнт характеризує, наскільки підприємство здатне покрити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (табл. 2.2). Значення коефіцієнта дозволяє визначити рівень фінансової безпеки підприємства та його готовність протистояти короткостроковим фінансовим ризикам. Високий коефіцієнт свідчить про достатню платоспроможність, а низький – про ризик неплатоспроможності. Регулярний моніторинг цього показника дозволяє керівництву приймати своєчасні рішення щодо оптимізації структури активів і пасивів. Крім того, коефіцієнт загальної ліквідності використовується при порівнянні фінансового стану підприємства з середньогалузевими показниками, що підвищує точність стратегічного планування. Аналіз показників ліквідності підприємства за п'ятирічний період дозволяє оцінити його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Дані таблиці

демонструють, що оборотні активи підприємства коливалися в межах 52966 – 75413 тис. грн, досягнувши максимального значення у 2022 р. (75413 тис. грн) та мінімального у 2023 р. (52966 тис. грн).

Таблиця 2.2

**Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності  
підприємства за 2020 – 2024 рр.  
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024р.	Відхилення, (+, -)
Оборотні активи, тис. грн	62122	61718	75413	52966	68458	+15492
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	50097	41305	49994	44019	50691	+6672
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,240	1,494	1,508	1,203	1,350	+0,147
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,022	0,046	0,896	0,045	5,180	+5,138

Поточні зобов'язання протягом аналізованого періоду варіювалися від 41305 тис. грн у 2021 р. до 50691 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання короткострокових фінансових зобов'язань у кінці періоду.

Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ) підприємства відображає відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і коливався від 1,203 у 2023 р. до 1,508 у 2022 р., що свідчить про достатній рівень платоспроможності та здатність покривати короткострокові зобов'язання власними активами. Позитивне відхилення на рівні +0,147 за п'ятирічний період демонструє помірне зростання фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який оцінює здатність покривати поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами, зазнав значних коливань від 0,022 у 2020 р. до 5,180 у 2024 р., що вказує на нерівномірний розподіл ліквідних коштів і потребує уваги керівництва при плануванні фінансових потоків.

Загалом, динаміка показників ліквідності свідчить про стабільність фінансового стану підприємства, водночас демонструє необхідність

постійного моніторингу грошових потоків для забезпечення фінансової безпеки (рис. 2.3).

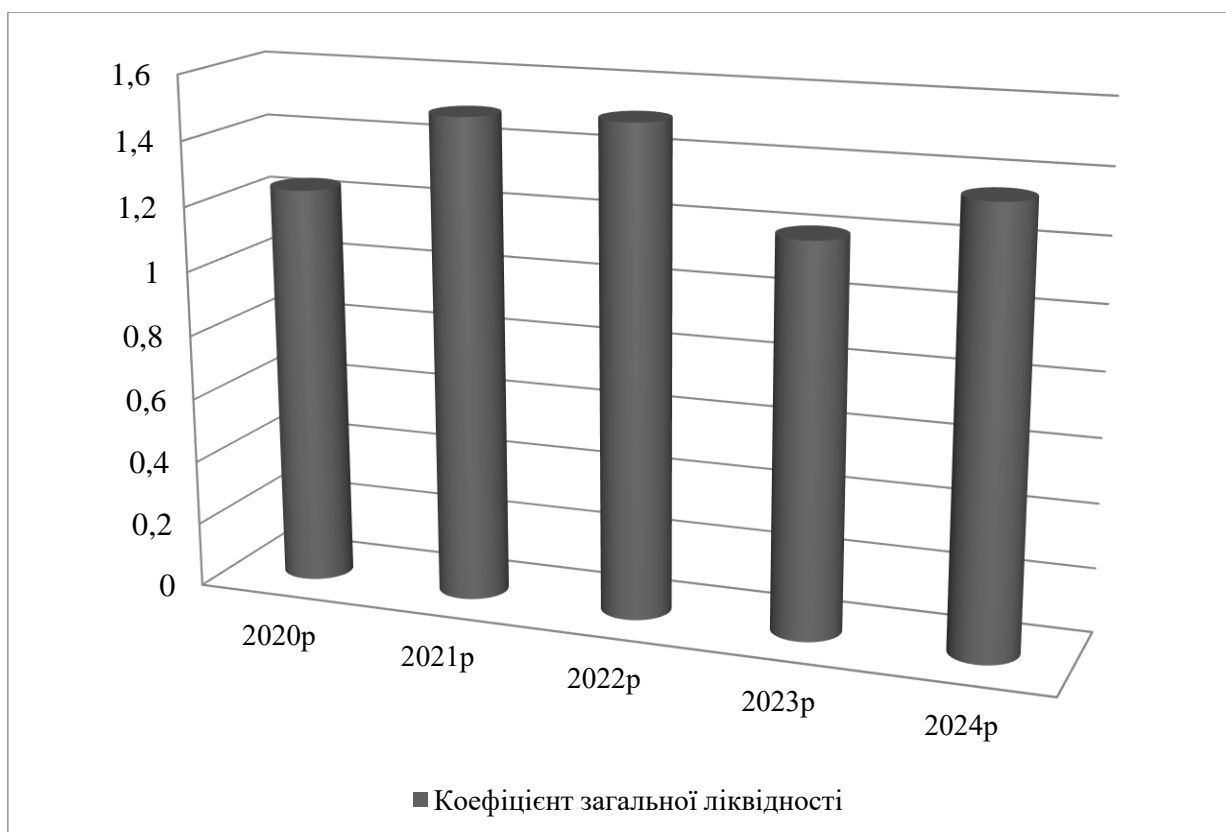


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності підприємства за 2020 – 2024рр.

*Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В*

Ретельне планування оборотних активів та управління поточними зобов'язаннями дозволяє підтримувати оптимальний баланс між платоспроможністю та ефективністю використання ресурсів.

Фінансові результати підприємства визначаються насамперед величиною сформованого прибутку та показниками рентабельності, які відображають ефективність використання ресурсів. Розмір прибутку безпосередньо пов'язаний із масштабами реалізації продукції, робіт чи послуг, а також із доходами від додаткових напрямів діяльності, таких як оренда майна, участь у фінансових операціях або інші дозволені комерційні операції. Чим ширша та стабільніша структура доходів, тим більше можливостей має підприємство для формування стійкого фінансового

результату (табл.2.3). Таким чином, фінансові результати виступають ключовим індикатором економічної стабільності й потенціалу розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020- 2024 рр.**

**[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99914	115367	84371	112199	93188	-19011
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	81897	98752	76382	94000	75195	-18805
Чистий фінансовий результат, тис. грн	5896	5876	108	5400	9546	+4146
Рентабельність, %	7,19	5,95	0,14	5,74	12,69	+6,95

Наведені дані свідчать про змінну динаміку фінансових результатів підприємства протягом 2020–2024 рр., що зумовлено коливаннями як доходів, так і витрат. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. зменшився на 19011 тис. грн порівняно з 2020 р., що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, зниженням попиту або ціновими коливаннями. Водночас собівартість реалізованої продукції скоротилася на 18805 тис. грн, що частково компенсувало падіння доходів та дало змогу зберегти позитивний фінансовий результат.

Чистий фінансовий результат демонструє різноспрямовані тенденції: у 2022 р. підприємство фактично працювало на межі беззбитковості (108 тис. грн), однак уже у 2024 р. прибуток зріс до 9546 тис. грн, що на 4146 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Така позитивна динаміка може свідчити про підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізаційні заходи або зменшення витратної частини.

Особливо значним є зростання рентабельності: від 0,14 % у кризовому 2022 р. до 12,69 % у 2024 р. Це свідчить про покращення комерційної результативності підприємства, підвищення продуктивності та ефективніше управління ресурсами. Загалом аналіз підтверджує, що незважаючи на коливання ринку та тимчасове погіршення фінансових показників, підприємство змогло досягти стабілізації та продемонструвати зростання прибутковості в останній період.

Отримані результати доцільно поглибити шляхом детального дослідження динаміки ключових фінансових показників підприємства, що дозволить виявити структурні зрушення у формуванні доходів, витрат та кінцевих фінансових результатів, а також оцінити стабільність і ефективність операційної діяльності (рис. 2.2).

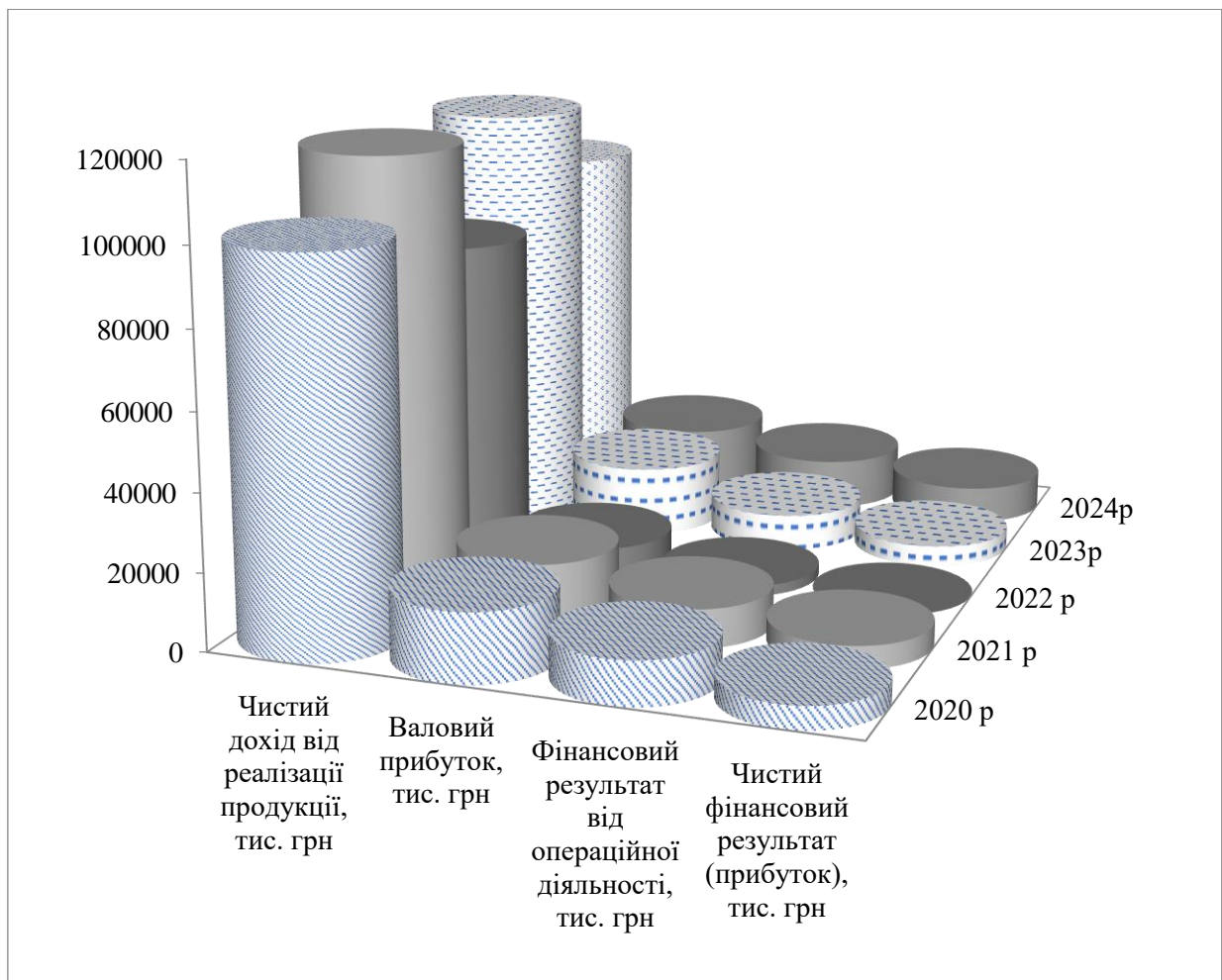


Рис. 2.2. Динаміка доходів підприємства за 2020 – 2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В*

Незважаючи на коливання обсягів реалізації, підприємству вдалося зберегти позитивну тенденцію у формуванні валового прибутку, який, хоча і зменшувався у кризовому 2022 р., демонстрував відновлення в наступні роки. Зростання валового прибутку у 2023–2024 рр. свідчить про покращення співвідношення між ціною реалізації та собівартістю продукції, що може бути результатом оптимізації витрат або коригування цінової політики. Фінансовий результат від операційної діяльності також показує ознаки стабілізації: після різкого падіння у 2022 р. підприємство забезпечило суттєве зростання операційного прибутку, досягнувши максимуму у 2024 р. Сукупність цих тенденцій дає підстави стверджувати, що підприємство поступово відновлює фінансову стійкість, підвищуючи адаптивність до зовнішніх економічних викликів. Важливим показником господарської діяльності є фінансова стійкість господарюючого суб'єкту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2020 – 2024рр.  
[побудовано на основі додатків А, Б, В]**

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
Операційний дохід	99914	115367	84371	112314	93303	-19011
Операційні витрати	91413	105377	81728	102877	80104	-22773
змінні витрати	70555	98210	74930	94774	61848	-32926
постійні витрати	20858	7167	6798	8103	18256	-10153
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	5896	5876	108	5400	9546	+4146
Маржинальний дохід, тис. грн	8501	17157	9441	17540	31455	+13915
Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,085	0,149	0,112	0,156	0,337	0,181
Поріг рентабельності, тис. грн	33623	48100	60696	51942	54172	+2230
Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	33,66	41,69	71,94	46,25	58,06	+11,81
Зона фінансової стійкості, тис. грн	66291	67267	23675	57372	39131	-18241
Запас фінансової стійкості, %	66,35	58,31	28,06	51,08	41,94	-9,14

Операційний дохід продемонстрував нерівномірну динаміку: після зростання у 2021 р. він істотно знизився у 2022 р., що відображає вплив зовнішніх ринкових коливань. У 2024 р. значення доходу залишилося нижчим за базовий рівень 2020 р. на 19011 тис. грн. Водночас операційні витрати скоротилися на 22773 тис. грн, головним чином за рахунок зменшення змінних витрат (-32926 тис. грн). Це свідчить про підвищення ресурсної ефективності та посилення контролю за витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє поступове покращення: від мінімального рівня у 2022 р. (108 тис. грн) підприємство перейшло до значного приросту прибутку 9546 тис. грн у 2024 р. Зростання маржинального доходу на 13915 тис. грн є ключовим фактором цього покращення, а коефіцієнт маржинального доходу підвищився більш ніж у три рази, що свідчить про підсилення прибутковості кожної гривні операційного доходу.

Поріг рентабельності протягом аналізованого періоду також змінився, проте його частка у доході залишається відносно високою 58,06 % у 2024 р., що сигналізує про певну залежність підприємства від стабільних обсягів реалізації. Водночас зона фінансової стійкості скоротилася на 18241 тис. грн, а рівень запасу фінансової стійкості зменшився до 41,94 %, що потребує уваги з боку менеджменту.

Таким чином, підприємству вдалося покращити операційну ефективність та підвищити прибутковість, проте рівень фінансової стійкості залишається залежним від варіацій операційного доходу та зовнішніх ринкових ризиків.

Слід наголосити, що підприємство демонструє здатність підтримувати позитивний фінансовий результат навіть за умов коливань обсягів реалізації та зростання витрат. Аналіз показників свідчить про поступове відновлення ефективності операційної діяльності після кризового 2022 року, що проявляється у зростанні валового прибутку, підвищенні операційного прибутку та значному збільшенні чистого фінансового результату у 2024

році. Покращення маржинального доходу та зниження операційних витрат вказують на посилення внутрішньої ефективності управління ресурсами. Хоча поріг рентабельності залишається відносно високим, наявний запас фінансової стійкості підтверджує здатність підприємства працювати у зоні прибутковості. Загалом результати аналізу свідчать, що підприємство поступово зміцнює свій фінансово-економічний потенціал і підвищує конкурентоспроможність завдяки оптимізації витрат та раціоналізації операційних процесів.

### **2.3. Оцінювання системи управління екологічної та економічної безпеки підприємства**

Розпочнемо з проведення оцінювання управління екологічною та економічною безпекою в досліджуваному підприємстві, адже саме узгодженість цих двох складових визначає його здатність функціонувати стабільно в умовах зовнішньої нестабільності. Взаємопов'язаність екологічних ризиків, ресурсної ефективності та фінансових результатів зумовлює потребу у комплексному підході до управління, що інтегрує екологічні пріоритети з економічними індикаторами. У контексті аграрного виробництва така інтеграція набуває особливої значущості, оскільки природні ресурси є одночасно ключовим виробничим фактором і обмеженим екологічним капіталом, що потребує раціонального використання та охорони. Збалансування екологічних і економічних параметрів у структурі аграрного менеджменту сприяє формуванню адаптивної моделі розвитку, орієнтованої на довготривале підтримання природно-ресурсного потенціалу, екологізацію виробничих практик та зміцнення економічної результативності аграрного бізнесу.

Для глибшого розуміння впливу зовнішніх факторів на стабільність підприємства доцільно провести PEST-аналіз, адже така оцінка дозволяє

виявити ключові ризики та напрями для корекції стратегій управління безпекою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємства за 2020-2024 рр.**

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
Бойові дії в Україні	-3	Міграція молоді з сільської місцевості	-2
Зміни аграрної політики держави	-2	Підвищення освітнього рівня працівників	+1
Введення нових податків на с/г продукцію	-3	Зростання інтересу споживачів до екологічно чистих продуктів	+2
Підтримка фермерських програм та субсидій	+2		
Політична стабільність у регіоні	+1		
Зміни аграрної політики держави	-2		
	<b>-7</b>		<b>+1</b>
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
Зростання цін витратні матеріали	-2	Модернізація техніки та обладнання	-2
Доступність кредитів для агровиробників	-1	Недостатня підтримка НДДКР у с/г	-3
Зростання попиту на органічну продукцію	+2	Використання автоматизованих систем управління	-2
Коливання валютного курсу при експорті	-2	Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	+1
		Витрати на дослідження і розробки	-1
	<b>-3</b>		<b>-7</b>

Аналіз показує, що економічна безпека підприємства найбільш уразлива через політичні, економічні та технологічні фактори, тоді як соціальні чинники створюють посередній вплив. Інтегрований підхід до оцінки дозволяє визначити пріоритети для управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і підвищення стійкості підприємства.

Для підприємства домінантність зовнішніх ризиків зумовлена високою залежністю від державної політики підтримки, макроекономічної

кон'юнктури, технологічних інновацій у сфері землеробства та ресурсозберігаючих систем виробництва.

Врахування цих факторів у системі управління безпекою забезпечує можливість формування адаптивних управлінських стратегій, які не тільки реагують на нестабільність, а й підсилюють потенціал підприємства до інноваційного розвитку.

Екологічна складова в аграрному секторі формується переважно під дією зовнішніх регуляторних, ринкових та технологічних детермінант, що обмежують або, навпаки, розширюють можливості раціонального природокористування. Для досліджуваного підприємства доцільним є проведення PEST-аналізу, який дозволяє системно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на його екологічну безпеку (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**PEST-аналіз факторів впливу на екологічну безпеку підприємства за 2020-2024 рр.**

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
Введення стандартів органічного виробництва	+2	Підвищення екологічної свідомості споживачів	+2
Штрафи за порушення екологічних норм	-2	Участь громади у природоохоронних програмах	+1
Програми підтримки екологічного с/г	+1	Недостатній рівень екологічної культури серед працівників	-1
Вплив регіональної влади на природоохоронні заходи	-1		
	<b>-0</b>		<b>+2</b>
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
Вартість утилізації агрохімікатів	-2	Використання сучасних систем очищення стічних вод	+2
Зниження витрат на енергоефективні технології	+1	Впровадження енергоефективних сільгоспмашин	+2
Попит на органічну продукцію	+2	Обмежена доступність новітніх технологій для малих фермерів	-1
Інвестиції у сучасні зрошувальні системи	+1	Використання сучасних систем очищення стічних вод	+2
	<b>+2</b>		<b>+3</b>

Аналіз факторів показує, що екологічна безпека підприємства знаходиться під позитивним впливом технологічних та соціальних чинників, що сприяє впровадженню «зелених» технологій та формуванню екологічної культури. Водночас політичні та економічні ризики потребують моніторингу та розробки превентивних заходів для забезпечення стабільного екологічного стану підприємства.

Для комплексної оцінки екологічної безпеки досліджуваного аграрного підприємства доцільно використовувати систему інтегрованих показників, що відображають як ефективність управління відходами та ресурсами, так і економічну доцільність екологічних заходів (табл. 2.7). На основі таких індикаторів можна визначити динаміку поліпшення екологічного стану підприємства та оцінити ступінь впливу еколого-економічних факторів на його діяльність.

Таблиця 2.7

**Основні показники екологічної безпеки аграрного підприємства  
за 2020 – 2024 рр.**

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, +,-
Частка утилізованих відходів, %	45	48	52	57	62	+5
Екомісткість виробництва (ум. од./т)	1,20	1,15	1,10	1,05	1,00	-0,05
Питома вага екологічних витрат, %	2,5	2,7	3,0	3,2	3,5	+0,3
Коефіцієнт переробки відходів, %	25	30	36	42	50	+8
Коефіцієнт викидів CO <sub>2</sub> на 1 т продукції, %	8,0	7,5	7,0	6,5	6,0	-0,5
Індекс аварійності	1,5	1,3	1,2	1,0	0,9	-0,1
(ІК еє)*	0,394	0,498	0,615	0,727	0,848	+0,121

*\*Інтегральний коефіцієнт впливу еколого-економічних факторів*

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове підвищення екологічної безпеки підприємства протягом досліджуваного періоду. Зростання частки утилізованих відходів та інвестицій у екологічні заходи одночасно із зниженням екомісткості виробництва свідчить про ефективне впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій. Інтегральний коефіцієнт еколого-економічного впливу демонструє стійку тенденцію до

підвищення, що відображає збалансованість економічної ефективності та екологічних пріоритетів. Таким чином, підприємство поступово зміцнює свою позицію щодо забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в аграрному секторі. Це формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, відповідності сучасним стандартам сталого виробництва та зміцнення його екологічної репутації на аграрному ринку.

В попередньому підрозділі здійснено аналіз окремих фінансових показників економічної безпеки підприємства, таких як коефіцієнт ліквідності, рентабельність та поріг рентабельності. Проте для більш повного та комплексного оцінювання доцільно інтегрувати ці показники в єдиний критерій, який дозволяє оцінити загальний рівень економічної безпеки та визначити тенденції її зміни у часі. Саме тому для подальшого аналізу розраховано інтегральний коефіцієнт економічної безпеки (ІЕВ), який об'єднує ключові фінансові та виробничі показники (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Динаміка ключових фінансових показників та інтегрального коефіцієнта економічної безпеки агропідприємства за 2020–2024 рр.**

Показники	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Відхилення, +,-
L	1,240	1,494	1,508	1,203	1,350	+0,147
F	5896	5876	108	5400	9546	+4146
R	7,19	5,95	0,14	5,74	12,69	+6,95
PR	33623	48100	60696	51942	54172	+2230
L_norm	0,121	0,954	1,000	0,000	0,482	+0,482
F_norm	0,613	0,611	0,000	0,561	1,000	+0,439
R_norm	0,562	0,463	0,000	0,446	1,000	+0,554
PR_norm	1,000	0,465	0,000	0,323	0,241	-0,082
ІЕВ	0,528	0,640	0,300	0,311	0,693	+0,382

Інтерпретація ІЕВ:

0–0,3 – критичний рівень економічної безпеки;

0,3–0,5 – низький;

0,5–0,7 – середній;

0,7–1,0 – високий.

Проведений розрахунок інтегрального коефіцієнта економічної безпеки (ІЕВ) за 2020–2024 роки дозволив оцінити загальний рівень фінансової стійкості досліджуваного агропідприємства та простежити динаміку змін ключових показників. Найнижчий рівень економічної безпеки спостерігався у 2022 році, що було зумовлено різким падінням рентабельності та чистого фінансового результату, а також високим порогом рентабельності, що свідчить про значні ризики для стабільності підприємства в цей період. 2020–2021 роки характеризувалися середнім рівнем економічної безпеки, що відображає відносну стабільність фінансових показників та помірний ризик для діяльності підприємства. У 2023 році показник економічної безпеки був низьким, що вказує на потребу посилення контролю за ліквідністю та оптимізації витрат. Найвищий інтегральний показник у 2024 році свідчить про позитивну динаміку фінансової стабільності та покращення економічної безпеки, що створює основу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальна тенденція динаміки ІЕВ демонструє коливання рівня економічної безпеки з поступовим покращенням у кінці досліджуваного періоду, що підтверджує ефективність управлінських заходів та дозволяє виділити пріоритетні напрями для підвищення фінансової стійкості підприємства.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Визначено, що інтегральний коефіцієнт економічної безпеки (ІЕВ) агропідприємства коливався у межах 0,300–0,693 за 2020–2024 рр. Найнижчий рівень економічної безпеки спостерігався у 2022 році (ІЕВ 0,300) через падіння рентабельності до 0,14% та чистого фінансового результату до 108 тис. грн.

2. Встановлено, що у 2024 році інтегральний показник економічної безпеки досяг найвищого значення (ІЕВ 0,693), що відображає покращення

фінансових результатів (чистий фінансовий результат 9546 тис. грн, рентабельність 12,69%). Така позитивна динаміка свідчить про підвищення стійкості підприємства та ефективність управлінських заходів.

3. Означено, що загальна тенденція зміни інтегрального коефіцієнта демонструє коливання економічної безпеки з поступовим покращенням до кінця досліджуваного періоду. Наголошено на тому, що систематичний аналіз фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти критичні періоди та формувати управлінські рішення для підвищення економічної стійкості агропідприємства.

4. Підкреслено, що коефіцієнт переробки відходів та екомісткість виробництва є ключовими показниками екологічної безпеки агропідприємства. Встановлено, що у 2024 році екологічна безпека покращилася завдяки підвищенню коефіцієнта переробки відходів та зростанню питомої ваги екологічних витрат у собівартості продукції, що свідчить про ефективність впроваджених екологічних заходів.

5. Аналіз факторів показує, що екологічна безпека підприємства знаходиться під позитивним впливом технологічних та соціальних чинників, що сприяє впровадженню «зелених» технологій та формуванню екологічної культури. Водночас політичні та економічні ризики потребують моніторингу та розробки превентивних заходів для забезпечення стабільного екологічного стану підприємства.

6. Визначено, що економічна безпека підприємства найбільш уразлива через політичні, економічні та технологічні фактори, тоді як соціальні чинники створюють посередній вплив. Для підприємства домінантність зовнішніх ризиків зумовлена високою залежністю від державної політики підтримки, макроекономічної кон'юнктури, технологічних інновацій у сфері землеробства та ресурсозберігаючих систем виробництва.

## РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### **3.1. Перспективні напрями вдосконалення управління екологічною та економічною безпекою підприємства**

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та продовольчої безпеки країни. Ефективне управління ресурсами та впровадження сучасних технологій дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність і зменшувати екологічний вплив своєї діяльності. В умовах нестабільності важливо інтегрувати економічні та екологічні аспекти управління для забезпечення довгострокової стійкості та мінімізації ризиків. Рослинництво, як основна галузь аграрного сектору, безпосередньо впливає на розвиток суміжних галузей і забезпечує ефективне використання природних ресурсів. Системний підхід до організації виробництва сприяє оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство має значний потенціал і демонструє стабільні результати у виробничій діяльності, проте аналіз виявив ряд проблем у системі управління екологічними та економічними процесами. Зокрема, існують недоліки в моніторингу екологічних показників, неузгодженість фінансових стратегій із заходами щодо збереження природних ресурсів та недостатнє впровадження інтегрованих управлінських практик. Відсутність чітких критеріїв оцінки ризиків і недостатня цифровізація процесів обмежують можливість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, потребує вдосконалення система планування інвестицій у заходи екологічної безпеки та ресурсоефективності. Це створює потребу у розробці комплексних

рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління економічною та екологічною безпекою підприємства (рис. 3.1).

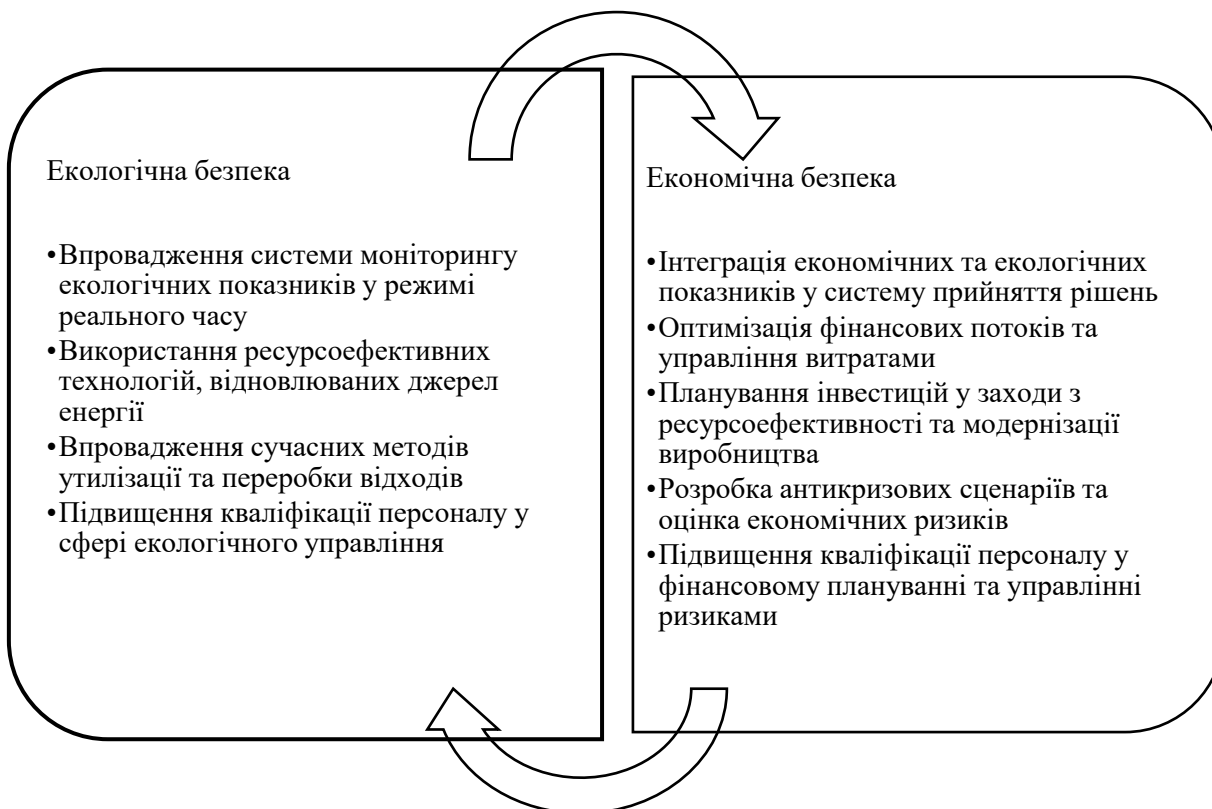


Рис.3.1. Перспективні шляхи забезпечення управління екологічної та економічної безпеки досліджуваного підприємства на 2026 – 2030 рр.

*Джерело: складено автором*

Запропоновані заходи дозволили сформувавши комплексний підхід до управління екологічною та економічною безпекою підприємства, поєднавши технологічні, фінансові та організаційні рішення. На їх основі була розроблена інтегрована модель управління безпекою, яка відображає взаємозв'язок між ключовими етапами процесу: моніторингом, аналізом ризиків, плануванням, впровадженням та контролем заходів (рис. 3.2). Вона дозволяє чітко структурувати функції відповідальних підрозділів, визначити послідовність дій та взаємодію між економічними та екологічними аспектами безпеки. Модель також слугує інструментом для оперативного коригування управлінських рішень у разі змін зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкість та адаптивність підприємства.

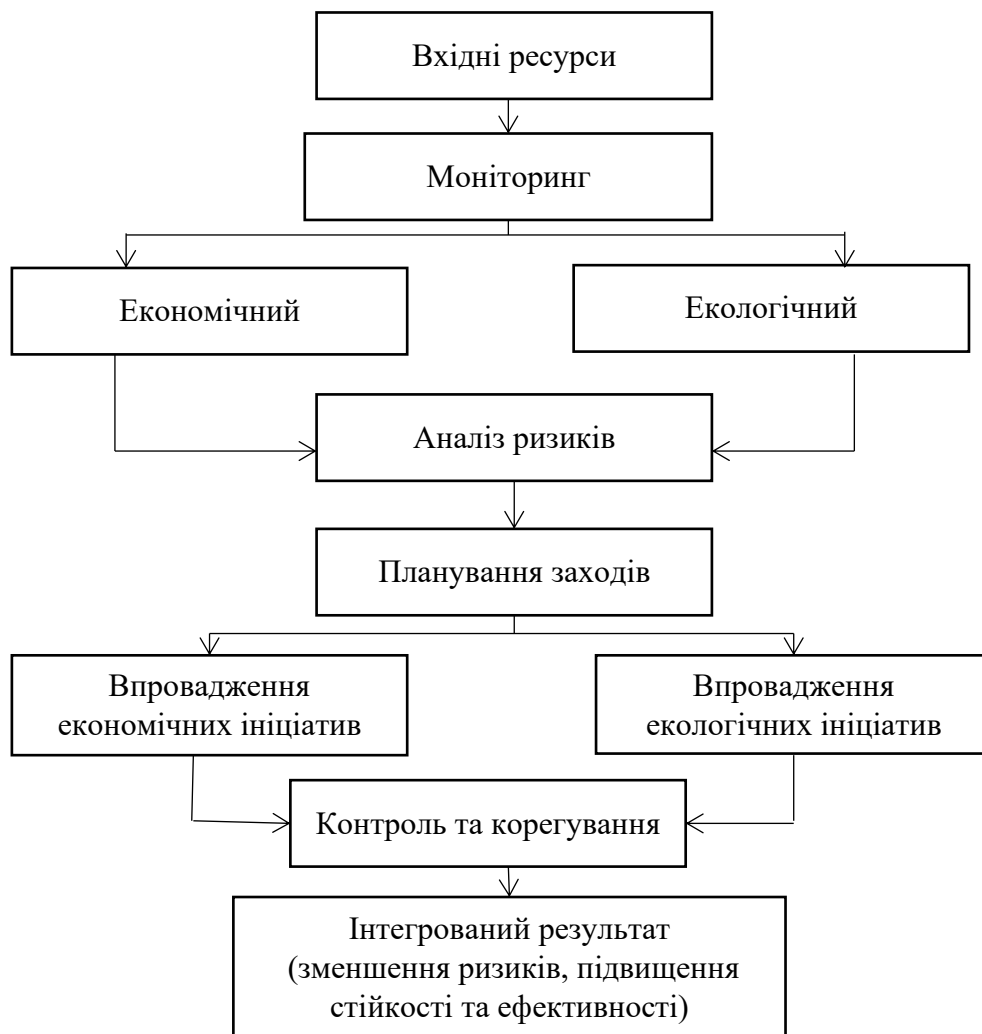


Рис. 3.2. Рекомендована модель комплексного забезпечення економічної та екологічної безпеки підприємства на 2026 – 2030 рр.

*Джерело: складено автором*

Впровадження інтегрованої моделі управління екологічною та економічною безпекою дозволяє системно поєднати технологічні, фінансові та організаційні заходи підприємства. Схема наочно демонструє взаємозв'язок між етапами процесу: від моніторингу та аналізу ризиків до планування, впровадження та контролю, що забезпечує своєчасне реагування на потенційні загрози. Використання такого підходу сприяє мінімізації негативного впливу виробництва на навколишнє середовище та підвищує економічну стійкість підприємства.

Запропоновані заходи та визначені напрями управління екологічною та економічною безпекою підприємства дозволяють систематизувати практичні рішення та оцінити їх ефективність, що дає змогу не лише чітко визначити пріоритети та строки впровадження заходів, а й забезпечує науково обґрунтоване поєднання економічних та екологічних аспектів управління. Такий інтегрований підхід дозволяє встановити відповідальність окремих підрозділів, контролювати виконання завдань та оцінювати досягнення очікуваних результатів, формуючи єдину систему управління безпекою підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл. 3.1).

В умовах відсутності екологічного відділу функції моніторингу та управління екологічними аспектами діяльності пропонується делегувати працівнику з охорони праці, доповнивши його компетенції відповідними регламентами та посадовими обов'язками.

*Таблиця 3.1*

**Рекомендована інтегрована система заходів з оптимізації управління екологічною та економічною безпекою підприємства на 2026 -2030рр.**

Напрямок	Заходи	Інструменти	Очікуваний результат
1	2	3	4
Екологічна безпека	Впровадження системи моніторингу екологічних показників	Програма моніторингу, сенсори, дашборд для збору даних	Своєчасне виявлення екологічних ризиків, зниження негативного впливу
	Використання ресурсоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії	Енергоефективне обладнання, сонячні панелі, біогазові установки	Зниження витрат, мінімізація екологічного навантаження
	Впровадження сучасних методів утилізації та переробки відходів	Сортування відходів, компостування, замкнені цикли виробництва	Зменшення обсягів відходів, повторне використання ресурсів
	Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, семінари, методичні матеріали, зовнішні експерти	Підвищення компетентності, системне впровадження екологічних заходів
Економічна безпека	Інтеграція економічних та екологічних показників у управління	Дашборд КРІ, фінансовий і екологічний контроль, регулярний аналіз	Збалансованість між прибутковістю та стійкістю, мінімізація фінансових ризиків

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
	Оптимізація фінансових потоків та управління витратами	Автоматизовані системи обліку, контроль витрат, резервні фонди	Зменшення фінансових втрат, підвищення ефективності використання ресурсів
	Планування інвестицій у модернізацію та ресурсоефективність	Довгострокові інвестиційні програми, оцінка ризиків, поетапне фінансування	Підвищення продуктивності, модернізація виробництва, економія ресурсів
	Розробка антикризових сценаріїв та оцінка ризиків	Моделювання сценаріїв, система раннього попередження, плани дій	Мінімізація фінансових та ринкових ризиків, адаптивність підприємства
	Підвищення кваліфікації персоналу у фінансовому управлінні	Тренінги, методичні матеріали, мотиваційні програми	Підвищення компетентності, ефективне управління фінансовими ризиками

Представлені заходи свідчать, що підвищення рівня екологічної та економічної безпеки підприємства може бути досягнуте за рахунок поетапного впровадження конкретних управлінських рішень, орієнтованих на раціональне використання ресурсів, зниження виробничих ризиків та дотримання екологічних нормативів. Їх реалізація сприяє скороченню витрат у довгостроковій перспективі, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Важливо, що запропоновані заходи не потребують суттєвих структурних змін, що дозволяє ефективно адаптувати систему управління до нестабільних умов середовища. У результаті підприємство отримує можливість не лише мінімізувати екологічні та економічні загрози, але й формувати потенціал для сталого розвитку та підвищення своєї стійкості.

Аналіз запропонованих заходів та визначених напрямів управління безпекою дозволяє сформулювати поетапний план їх реалізації, що відображає часову послідовність впровадження і взаємозв'язок між економічними та екологічними рішеннями (табл. 3.2).

**Рекомендована дорожня карта екологічної та економічної безпеки  
підприємства на 2026–2030 рр.**

Напрямок / Захід	2026р	2027р	2028р	2029р	2030р*
<b>ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА</b>					
Моніторинг екологічних показників	■	■			
Підвищення кваліфікації персоналу	■	■	■		
Використання ресурсоефективних технологій		■	■		
Впровадження сучасних методів утилізації			■	■	
<b>ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА</b>					
Інтеграція еко- та економічних показників	■	■			
Оптимізація фінансових потоків		■	■		
Розробка антикризових сценаріїв			■	■	
Планування інвестицій у модернізацію		■	■	■	
Підвищення кваліфікації персоналу (екоспрямовані фінанси)		■	■	■	

\*у 2030-му році передбачено стабілізацію та підведення підсумків, а не активне впровадження нових заходів.

Дорожня карта відображає послідовне впровадження конкретних заходів, що підвищують екологічну та економічну безпеку підприємства. Вона поєднує технічні рішення (моніторинг показників, ресурсоефективні технології, утилізація відходів) та управлінські заходи (оптимізація фінансів, антикризове планування, навчання персоналу), що дозволяє своєчасно реагувати на ризики та підвищувати ефективність виробництва. Карта є актуальною для підприємства, оскільки забезпечує системний контроль і координацію дій між підрозділами, дає змогу планувати ресурси та оцінювати результати впроваджених заходів у коротко- та довгостроковій перспективі.

На основі аналізу поточного стану ресурсів та екологічних ризиків підприємства визначено пріоритетні напрями діяльності, що дозволяють закласти основу для ефективного управління екологічною безпекою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Пропонована програма первинних екологічних заходів для підприємства на 2026–2030 рр.**

Заходи	Рік впровадження	Відповідальні	Очікуваний ефект
Впровадження обліку пестицидів і добрив	2026–2027	Головний агроном	Контроль надлишкового внесення, зменшення навантаження на ґрунт
Організація компостування рослинних решток	2026–2028	Головний агроном, головний інженер	Зменшення обсягів відходів, виробництво органічного добрива
Створення зон зелених насаджень та буферних смуг	2027–2029	Головний агроном, головний економіст	Підвищення біорізноманіття, зменшення ерозії ґрунтів
Впровадження системи контролю ерозії та водозбереження	2027–2029	Головний агроном, головний інженер	Зниження втрат води та ґрунту, покращення родючості
Використання біоенергетичних технологій (солома, біогаз)	2028–2030	Головний інженер, заступник керівника	Зменшення споживання традиційного палива, зниження викидів CO <sub>2</sub>
Створення системи внутрішнього еко-моніторингу	2026–2030	Заступник керівника, охорона праці	Регулярні звіти, контроль дотримання норм і регламентів
Навчання персоналу щодо екологічних стандартів	2027–2030	Заступник керівника, охорона праці	Кількість навчань, підвищення компетенцій персоналу
Аналіз результатів та коригування екологічної стратегії	2029–2030	Заступник керівника, охорона праці	Підготовка звітів, коригування планів, визначення нових пріоритетів

Реалізація плану первинних екологічних заходів дозволяє підприємству систематично зменшувати негативний вплив виробництва на довкілля, починаючи з контролю над використанням пестицидів і добрив та сортування відходів, і до впровадження ресурсоефективних технологій і біоенергетичних рішень. Запровадження внутрішнього еко-моніторингу

забезпечує своєчасне виявлення та усунення критичних проблем, а навчання персоналу підвищує компетентність працівників у дотриманні екологічних стандартів. Компостування рослинних решток та створення зелених смуг сприяє покращенню родючості ґрунтів і підвищенню біорізноманіття, а використання біоенергії дозволяє зменшити витрати традиційних енергоресурсів та знизити викиди CO<sub>2</sub>. Поетапне виконання заходів дає змогу контролювати ефективність кожного кроку, оцінювати досягнення КРІ та коригувати стратегію екологічного управління відповідно до реальних потреб підприємства. Таким чином, план створює міцну основу для сталого розвитку підприємства та інтеграції екологічних рішень у виробничу і фінансову діяльність.

### **3.2. Інтеграція екологічних та економічних проєктів у систему управління підприємства**

Серед заходів, визначених у плані первинних екологічних дій, особливе значення має організація переробки рослинних решток у компост. Цей напрям дозволяє не лише зменшити обсяги органічних відходів, а й створити ресурс для підживлення ґрунтів, підвищуючи їх родючість і екологічну стійкість підприємства. Виходячи з цього, наступним кроком є розробка проєкту компостування рослинних решток, який конкретизує завдання, строки, відповідальних та очікувані результати його впровадження (рис. 3.3).

Реалізація проєкту «Компостування рослинних решток» дозволяє підприємству переробляти до 50% органічних відходів виробництва, перетворюючи їх на якісний компост для удобрення полів. Впровадження проєкту включає облаштування компостних майданчиків, контроль вологості та температури, регулярне перевертання маси, що забезпечує стабільний процес переробки та високу якість добрива. Використання компосту дозволяє знизити витрати на покупку хімічних добрив до 20% і одночасно зменшити

обсяг відходів, що підлягають утилізації. Додатково проект передбачає практичне навчання персоналу та ведення обліку ресурсів, що формує культуру екологічної відповідальності та підвищує ефективність управління екологічною безпекою підприємства.

Мета проекту:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшити обсяги органічних відходів виробництва, створити ресурс для виробництва органічних добрив та підвищити екологічну стійкість підприємства.</li> </ul>
Завдання проекту:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організувати збір та сортування рослинних решток (солома, обрізки, залишки після збору врожаю).</li> <li>Обладнати компостні площадки та визначити оптимальні умови для компостування (вологість, температура, аерація).</li> <li>Впровадити регулярний контроль процесу компостування та готового продукту.</li> <li>Використати компост як органічне добриво для полів підприємства.</li> <li>Навчити персонал основам компостування та ведення обліку ресурсів.</li> </ul>
Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення обсягів органічних відходів на 30–50% за рахунок переробки у компост.</li> <li>Виробництво власного органічного добрива для поліпшення родючості ґрунтів.</li> <li>Зниження витрат на утилізацію відходів та хімічні добрива.</li> <li>Підвищення екологічної стійкості підприємства та покращення іміджу.</li> </ul>
Відповідальні:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Головний агроном – координація збору та використання компосту.</li> <li>Технічний персонал – облаштування компостних майданчиків, контроль процесу.</li> <li>Керівництво підприємства – затвердження бюджету та контроль реалізації.</li> </ul>
Ресурси та матеріали:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Площі для компостування (відведені ділянки на території підприємства).</li> <li>Контейнери або штабелі для компосту.</li> <li>Періодичне внесення води та контроль вологості.</li> <li>Інструменти для перевертання та аерації (вила, граблі, механічні перевертання).</li> </ul>
Терміни реалізації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підготовчий етап: 1–3 квартал 2026 р.</li> <li>Впровадження та перші цикли компостування: 4 квартал 2026 – 2027 р.</li> <li>Оптимізація процесу та повне використання готового компосту: 2028–2030 рр.</li> </ul>
Ключові показники ефективності (KPI):	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсяг перероблених рослинних решток (тонни/рік).</li> <li>Кількість виробленого компосту (тонни/рік).</li> <li>Зниження обсягів органічних відходів на полігоні (%).</li> <li>Економія на покупці добрив та витратах на утилізацію (грн/рік).</li> </ul>

Рис. 3.3. Проект: Компостування рослинних решток в підприємстві на 2026 – 2030 рр.

Враховуючи визначені пріоритети первинних екологічних заходів, особливу увагу слід приділити економічно вимірюваним результатам їх

реалізації та оцінити загальний та накопичений економічний ефект проекту компостування рослинних решток, а також кількісні показники економії на добривах і утилізації відходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Очікуваний економічний ефект та показники результативності проекту «Компостування рослинних решток» в підприємстві на 2026–2030 рр.**

Показник	2026р	2027р	2028р	2029р	2030р
Обсяг перероблених решток, т/рік	100	200	250	300	350
Виробництво компосту, т/рік	50	100	125	150	175
Економія на покупці добрив, тис. грн	25	50	62	75	87
Економія на утилізації відходів, тис. грн	10	20	25	30	35
Загальний економічний ефект, тис. грн	35	70	87	105	122
Накопичений економічний ефект, тис. грн	35	105	192	297	419
% зменшення обсягів органічних відходів	30%	35%	40%	45%	50%
Якість компосту (органічні речовини, %)	35%	38%	40%	42%	45%

Реалізація проекту компостування рослинних решток дозволяє підприємству переробляти до 50% органічних відходів до 2030 року, що значно зменшує навантаження на полігони для утилізації. Використання компосту як органічного добрива забезпечує економію на покупці хімічних добрив до 122 тис. грн у 2030 році, що підтверджується показниками економічного ефекту за рік. Накопичений економічний ефект за п'ять років впровадження проекту складає 419 тис. грн, що демонструє доцільність і ефективність інвестицій у екологічні заходи. Отримані дані підтверджують, що системне впровадження екологічних заходів може стати ефективним інструментом підвищення економічної безпеки підприємства поряд із досягненням екологічної стійкості.

Динаміка показників дохідності проекту демонструє, що показники результативності будуть зростати протягом усього періоду його реалізації (рис. 3.6). Аналіз показників проекту «Компостування рослинних решток» свідчить про його економічну ефективність і фінансову доцільність. Уже у 2026 році чистий фінансовий результат становить 15 тис. грн, що перевищує витрати на впровадження першочергових заходів. У 2027 році чистий

фінансовий результат зростає до 45 тис. грн, а накопичений грошовий потік (Cash Flow) досягає 60 тис. грн, демонструючи швидку окупність проекту.

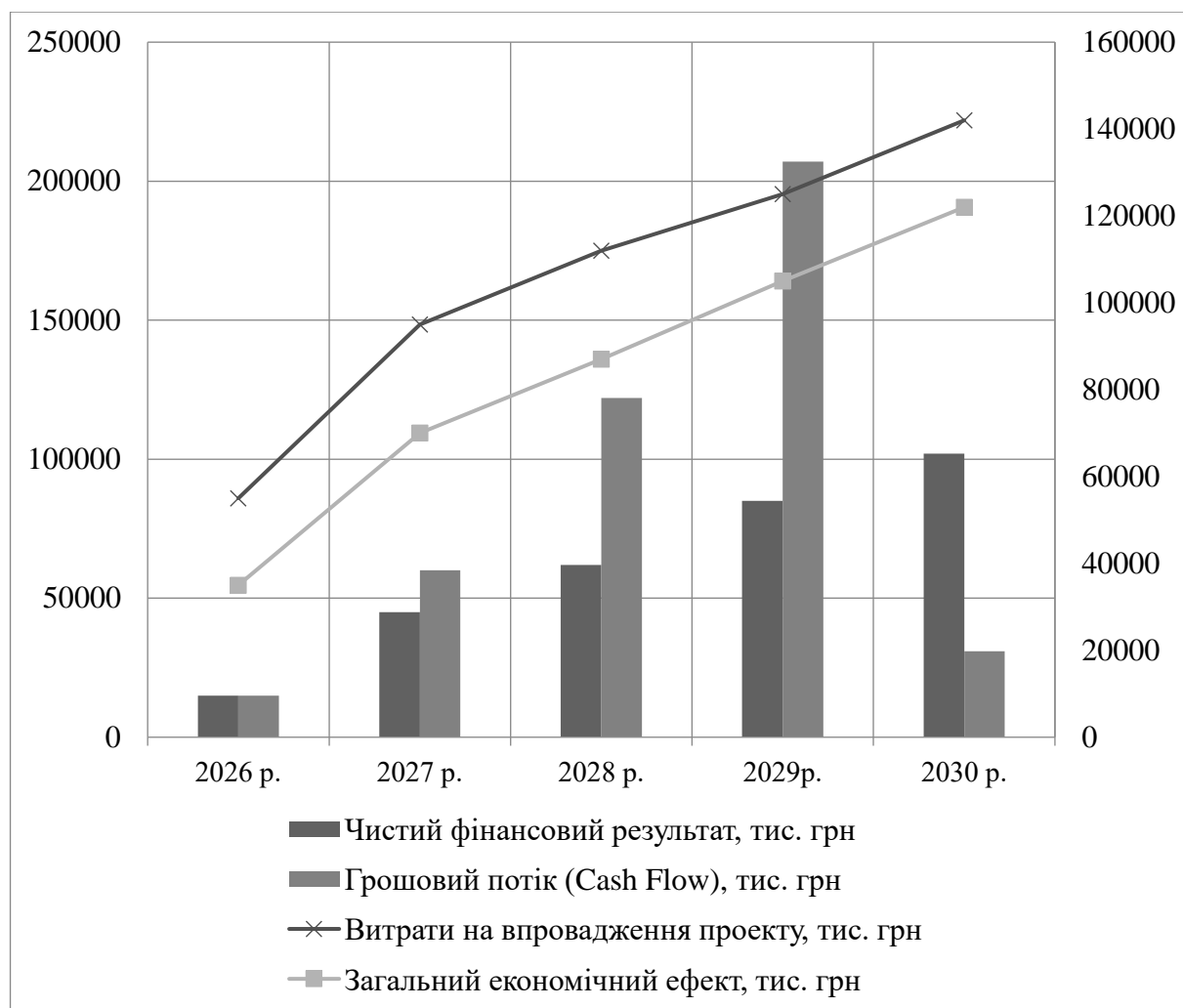


Рис. 3.6. Динаміка результативності проекту «Компостування рослинних решток» підприємства на 2026 – 2030рр.

До 2030 року очікуваний чистий фінансовий результат становить 102 тис. грн, а накопичений грошовий потік досягає 309 тис. грн, що підтверджує довгострокову економічну вигоду від впровадження системи компостування. Таким чином, реалізація проекту одночасно забезпечує зменшення витрат на утилізацію відходів та економію на добривах, формуючи стабільну фінансову базу для подальшого розвитку підприємства.

Поряд із забезпеченням екологічної безпеки, яка спрямована на зменшення негативного впливу виробничих процесів на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів, не менш важливим є

оптимізація управління економічною безпекою підприємства. Економічна безпека передбачає контроль фінансових потоків, мінімізацію ризиків втрат доходів та забезпечення стабільності діяльності навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

З метою оптимізації управління економічною безпекою підприємства та забезпечення стабільності фінансових потоків, мінімізації ризиків і підвищення прозорості обліку, пропонуємо реалізувати проект «Автоматизація обліку та управління витратами». Він передбачає впровадження сучасної ERP-системи, створення резервного фонду, регулярний аудит витрат та використання дашборду для оперативного контролю фінансових показників (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Рекомендований план реалізації проекту «Автоматизація обліку та управління витратами» для забезпечення економічної безпеки підприємства, 2026 - 2030 рр.

У сучасних умовах аграрне підприємство потребує комплексного підходу до управління економічною безпекою, що поєднує автоматизацію, стратегічне планування та розвиток компетентності персоналу. Для цього пропонується впровадження ERP-системи SAP Business One (розробник німецька компанія SAP SE), яка забезпечує централізований облік фінансових, виробничих та операційних процесів, підвищує точність даних та оперативність прийняття управлінських рішень, одночасно гарантуючи інформаційну безпеку та відповідність міжнародним стандартам. Формування резервного фонду для непередбачених витрат дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність і мінімізувати ризики, що є важливим елементом управління економічною безпекою.

Для оперативного контролю ключових показників ефективності та фінансових потоків використовується інтерактивний дашборд Power BI від Microsoft, який інтегрується з SAP Business One та іншими джерелами даних. Дашборд дозволяє візуалізувати фінансові та виробничі показники у вигляді графіків, таблиць та KPI-індикаторів, відстежувати зміни у реальному часі, налаштовувати оповіщення при відхиленнях та автоматично формувати звіти. Мобільна доступність Power BI забезпечує контроль із будь-яких пристроїв, що підвищує швидкість реагування керівництва на ризики.

Паралельно проводиться комплексне навчання персоналу, що включає: очні та дистанційні тренінги з роботи з SAP Business One та Power BI, практичні вправи на реальних даних підприємства, навчальні вебінари з аналітики фінансових потоків, а також розробку внутрішніх інструкцій і чек-листів для щоденного використання систем. Такий підхід підвищує фінансову грамотність співробітників, формує навички оперативного аналізу даних і ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Аналіз представлених даних дозволяє перейти до оцінки ефективності впровадження проекту автоматизації фінансового управління на підприємстві (табл. 3.5). Аналіз даних демонструє, що впровадження ERP-системи SAP Business One та інтерактивного дашборду Power BI забезпечує

стабільний фінансовий ефект для середнього аграрного підприємства на період 2026–2030 рр. Операційна економія поступово зростає від 20000 тис. грн у 2026 році до 30000 тис. грн у 2030 році, що відображає оптимізацію витрат і більш ефективне управління фінансовими потоками. Економія часу на звітність та зниження фінансових ризиків забезпечують додаткову вигоду: скорочення робочого часу аналітиків і контроль ризиків дають 1500–2500 тис. грн та 2000–3000 тис. грн відповідно.

Таблиця 3.5

**Консолідований фінансовий ефект проекту автоматизації фінансового управління (консервативний сценарій), 2026 – 2030 рр.**

Показники	2026р	2027р	2028р	2029р	2030р
Операційна економія, тис. грн	20000	22000	25000	27000	30000
Економія скорочення звітності, тис. грн	1500	1700	2000	2200	2500
Економія від зниження ризиків, тис. грн	2000	2200	2500	2700	3000
Загальний ефект, тис. грн	23500	25900	29500	31900	35500
Витрати на підтримку, тис. грн	5000	5000	5000	5000	5000
Чистий грошовий потік, тис. грн	18500	20900	24500	26900	30500
Накопичений ефект, тис. грн	18500	39400	63900	90800	121300
ROI (%)	53	113	183	259	346

Загальний ефект за рік формується сумарно із трьох складових і збільшується від 23500 тис. грн у 2026 році до 35500 тис. грн у 2030 році. Чистий грошовий потік, після відрахування витрат на підтримку системи (5000 тис. грн щороку), демонструє реальний фінансовий результат, від 18500 тис. грн до 30500 тис. грн. Накопичений ефект за п'ять років досягає 121300 тис. грн, що перевищує початкові інвестиції в проект і свідчить про високу ефективність впровадження. ROI (%) показує рентабельність інвестицій: початкові витрати окупуються вже на другий рік, а до 2030 року накопичена рентабельність досягає 346 %, що підкреслює економічну доцільність проекту.

В цілому, аналіз підтверджує, що проект сприяє: підвищенню економічної безпеки підприємства; оптимізації управлінських рішень;

ефективному використанню ресурсів; покращенню прозорості фінансових потоків.

На основі проведеного аналізу фінансових показників та оцінки ефективності впровадження ERP-системи і інтерактивного дашборду, очевидною є потреба у комплексному підході до управління підприємством. Ефективність фінансового контролю поєднується з необхідністю зменшення екологічних ризиків, що вимагає інтеграції даних, оцінки загроз та адаптивного реагування (рис. 3.8).



Рис.3.8. Рекомендована адаптивна модель управління екологічною та економічною безпекою підприємства на 2026 – 2030 рр.

Представлена блок-схема демонструє логіку роботи адаптивної моделі управління економічною та екологічною безпекою підприємства. Вона поєднує збір та аналіз даних, оцінку потенційних ризиків, планування

превентивних заходів та оперативне управління у відповідь на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Модель поділена на два паралельні потоки: економічна безпека контролюється через ERP-систему і дашборд, що дозволяє відстежувати фінансові показники в реальному часі, тоді як екологічна безпека забезпечується регулярним моніторингом, аудитами та внутрішньою звітністю.

Завдяки адаптивності системи підприємство здатне своєчасно реагувати на відхилення, оптимізувати використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одночасний контроль економічних і екологічних показників дозволяє підвищити стійкість діяльності, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Взаємодія екологічної та економічної безпеки підприємства безпосередньо впливає на соціально-етичну складову його діяльності. Дотримання екологічних норм та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище формує довіру локальної спільноти та зміцнює корпоративну репутацію. Ефективне управління економічними ресурсами забезпечує стабільність підприємства, що позитивно відображається на соціальних гарантіях для персоналу та партнерів. Впровадження адаптивної моделі дозволяє інтегрувати етичні принципи у процес прийняття управлінських рішень, зменшуючи ризики корупційних чи неетичних практик. Соціальна відповідальність проявляється у прозорості звітності, створенні безпечних умов праці та дотриманні прав працівників. Комплексне управління економічною та екологічною безпекою стимулює розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах сталого розвитку та етичної поведінки. Таким чином, взаємодія цих сфер сприяє гармонійному розвитку підприємства та підвищує його довгострокову конкурентоспроможність (рис. 3.9).

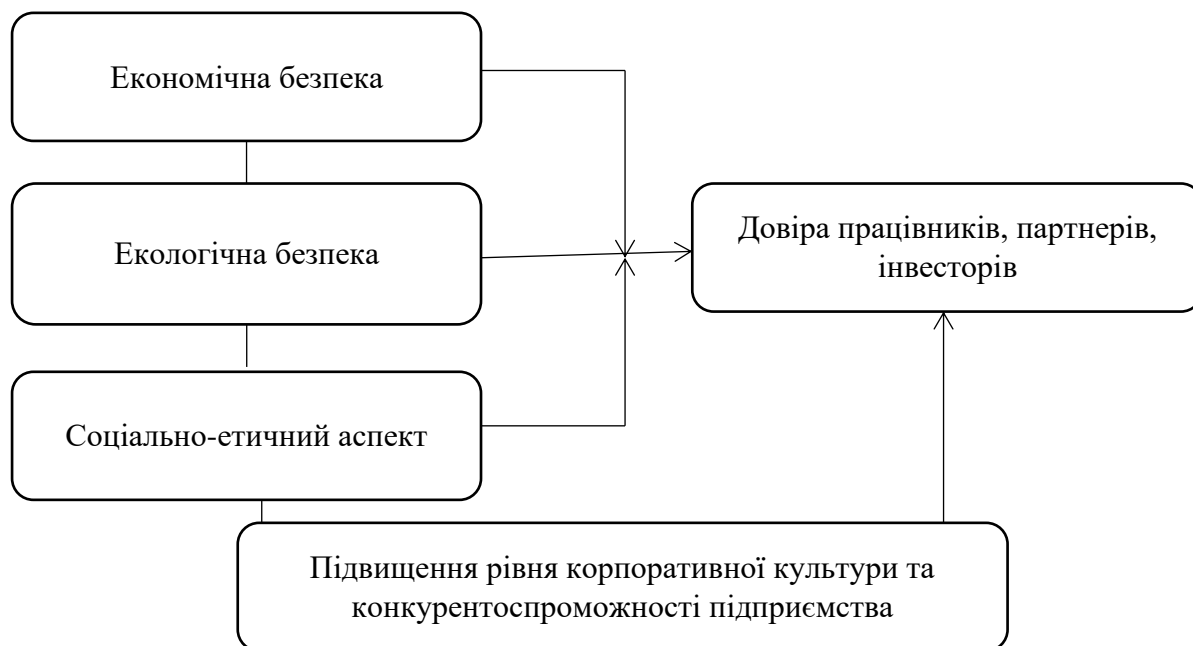


Рис. 3.9. Рекомендована модель інтегрованого управління економічною та екологічною безпекою підприємства на 2026 – 2030 рр.

Пропонована блок-схема демонструє структурований підхід до інтегрованого управління економічною та екологічною безпекою підприємства. Її використання дозволяє керівництву системно контролювати фінансові потоки, стабілізувати витрати та формувати резерви, одночасно забезпечуючи дотримання екологічних норм і оптимізацію ресурсоспоживання. Така модель сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження цієї структури підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє зміцненню довіри працівників, партнерів і інвесторів. Вона також забезпечує підвищення корпоративної культури і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Використання моделі створює умови для більш прозорого та системного управління, що є ключовим фактором стабільного розвитку. Таким чином, блок-схема виступає практичним інструментом для інтеграції економічної та екологічної безпеки в управлінські процеси підприємства.

Основні положення автора з питань тематики дослідження опубліковано у його працях, де детально аналізуються ключові аспекти проблеми, викладаються аргументовані підходи та узагальнюється практичний і теоретичний досвід, що дозволяє створити цілісне уявлення про предмет дослідження [48-50].

### **Висновки до розділу 3.**

1. Рекомендовано впровадити інтегровану модель управління економічною та екологічною безпекою, яка поєднує технологічні, фінансові та організаційні заходи. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Використання цієї структури підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє зміцненню довіри працівників, партнерів і інвесторів.

2. Пропонується реалізувати систему заходів, спрямовану на оптимізацію використання ресурсів, зниження виробничих ризиків та дотримання екологічних стандартів. Такий поетапний підхід підвищує продуктивність і зміцнює конкурентні позиції підприємства. Запропоновані заходи не потребують суттєвих структурних змін, що дозволяє ефективно адаптувати систему управління до нестабільних умов середовища.

3. Рекомендовано використовувати дорожню карту заходів для послідовного впровадження технічних та управлінських рішень. Вона забезпечує контроль ризиків, планування ресурсів та оцінку результатів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Карта дає змогу планувати ресурси та оцінювати результати впроваджених заходів у коротко- та довгостроковій перспективі.

4. Пропонується здійснити реалізацію проектів первинних екологічних заходів і системного моніторингу. Це дозволяє зменшити негативний вплив

виробництва на довкілля та підвищити компетентність персоналу, формуючи основу для сталого розвитку. Запровадження внутрішнього еко-моніторингу забезпечує своєчасне виявлення та усунення критичних проблем, а навчання персоналу підвищує компетентність працівників у дотриманні екологічних стандартів.

5. Рекомендовано впровадити проект «Компостування рослинних решток» для переробки до 50% органічних відходів та отримання економічного ефекту, що підтверджує доцільність інвестицій у екологічні заходи. Використання компосту як органічного добрива забезпечує економію на покупці хімічних добрив до 122 тис. грн у 2030 році, а накопичений економічний ефект за п'ять років складає 419 тис. грн.

6. Пропонується автоматизувати облік і управління витратами за допомогою ERP-системи та дашборду, що забезпечує стабільність фінансових потоків, підвищення прозорості обліку та мінімізацію ризиків. Загальний ефект за рік формується сумарно із трьох складових і збільшується від 23 500 тис. грн у 2026 році до 35 500 тис. грн у 2030 році, що підтверджує високу ефективність впровадження.

7. Рекомендовано застосовувати адаптивну модель управління для одночасного контролю економічних і екологічних показників. Використання такої моделі підвищує корпоративну культуру, зміцнює довіру стейкхолдерів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Вона створює умови для більш прозорого та системного управління, що є ключовим фактором стабільного розвитку.

Отже, запропонована система заходів і адаптивна модель управління дозволяють підприємству одночасно забезпечувати економічну і екологічну безпеку, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність управлінських рішень та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Таким чином, впровадження цих рішень створює умови для сталого розвитку підприємства та підвищення його стійкості і конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що економічна безпека підприємства є ключовим фактором стабільного функціонування та довгострокового розвитку, оскільки інтегрує контроль фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, інформаційних, інвестиційних та правових ризиків. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству своєчасно прогнозувати загрози та реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Підкреслено, що соціально-етичний аспект економічної безпеки формує довіру працівників, партнерів та інвесторів, що безпосередньо впливає на корпоративну культуру, бренд підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Його впровадження дозволяє мінімізувати плинність кадрів, підвищити мотивацію персоналу та зміцнити ділові відносини з ключовими стейкхолдерами.

3. Визначено, що системне управління економічною безпекою через комплексний підхід дозволяє мінімізувати фінансові та операційні втрати. Крім того, такий підхід формує підґрунтя для стратегічного розвитку, створює довгострокові конкурентні переваги та забезпечує ефективну адаптацію до змін ринкового середовища.

4. Підкреслено, що екологічна безпека підприємства є невід'ємним елементом загальної системи безпеки, забезпечуючи контроль за впливом виробничих процесів на довкілля, дотримання екологічних стандартів та законодавчих норм. Ефективна екологічна політика підвищує соціальну відповідальність підприємства та зміцнює його репутацію серед споживачів, партнерів і регуляторних органів.

5. Визначено, що застосування інноваційних підходів та систем моніторингу екологічних показників створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації ресурсів підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити баланс між економічними та екологічними цілями.

6. Підкреслено, що науково обґрунтоване поєднання економічної та екологічної безпеки є основою комплексного стратегічного управління підприємством, що формує довіру зацікавлених сторін, забезпечує конкурентні переваги та стабільність розвитку, що становить елемент наукової новизни дослідження.

7. Визначено, що інтегральний коефіцієнт економічної безпеки (ІЕВ) агропідприємства коливався у межах 0,300–0,693 за 2020–2024 рр. Найнижчий рівень економічної безпеки спостерігався у 2022 році (ІЕВ 0,300) через падіння рентабельності до 0,14% та чистого фінансового результату до 108 тис. грн.

8. Підкреслено, що коефіцієнт переробки відходів та екомісткість виробництва є ключовими показниками екологічної безпеки агропідприємства. Встановлено, що у 2024 році екологічна безпека покращилася завдяки підвищенню коефіцієнта переробки відходів та зростанню питомої ваги екологічних витрат у собівартості продукції, що свідчить про ефективність впроваджених екологічних заходів.

9. Аналіз факторів показує, що екологічна безпека підприємства знаходиться під позитивним впливом технологічних та соціальних чинників, що сприяє впровадженню «зелених» технологій та формуванню екологічної культури. Водночас політичні та економічні ризики потребують моніторингу та розробки превентивних заходів для забезпечення стабільного екологічного стану підприємства.

10. Визначено, що економічна безпека підприємства найбільш уразлива через політичні, економічні та технологічні фактори, тоді як соціальні чинники створюють посередній вплив. Для підприємства домінантність зовнішніх ризиків зумовлена високою залежністю від державної політики підтримки, макроекономічної кон'юнктури, технологічних інновацій у сфері землеробства та ресурсозберігаючих систем виробництва.

11. Рекомендовано впровадити інтегровану модель управління економічною та екологічною безпекою, яка поєднує технологічні, фінансові

та організаційні заходи. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Використання цієї структури підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє зміцненню довіри працівників, партнерів і інвесторів.

12. Рекомендовано використовувати дорожню карту заходів для послідовного впровадження технічних та управлінських рішень. Вона забезпечує контроль ризиків, планування ресурсів та оцінку результатів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Карта дає змогу планувати ресурси та оцінювати результати впроваджених заходів у коротко- та довгостроковій перспективі.

13. Пропонується здійснити реалізацію проектів первинних екологічних заходів і системного моніторингу. Це дозволяє зменшити негативний вплив виробництва на довкілля та підвищити компетентність персоналу, формуючи основу для сталого розвитку. Запровадження внутрішнього еко-моніторингу забезпечує своєчасне виявлення та усунення критичних проблем, а навчання персоналу підвищує компетентність працівників у дотриманні екологічних стандартів.

14. Рекомендовано впровадити проект «Компостування рослинних решток» для переробки до 50% органічних відходів та отримання економічного ефекту, що підтверджує доцільність інвестицій у екологічні заходи. Використання компосту як органічного добрива забезпечує економію на покупці хімічних добрив до 122 тис. грн у 2030 році, а накопичений економічний ефект за п'ять років складає 419 тис. грн.

15. Рекомендовано застосовувати адаптивну модель управління для одночасного контролю економічних і екологічних показників. Використання такої моделі підвищує корпоративну культуру, зміцнює довіру стейкхолдерів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Вона створює умови для більш прозорого та системного управління, що є ключовим фактором стабільного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
2. Жадько К. С., Самойленко Д. М. Економічна безпека підприємств в умовах цифрових технологій і пандемії. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 170–176.
3. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2023. № 26. С.65-69.
4. Лещук Г. В., Євдокименко В. М., Ганжуренко І. В. Економічна безпека підприємства в умовах пандемії COVID-19: обліково-аналітичний аспект в управлінні на регіональному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3(58). С. 18–28.
5. Воловельська І. В., Мазіашвілі А. Р. Проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 81. С. 123–130.
6. Ковтун А. Економічна безпека підприємств як фактор успіху сучасного бізнесу. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. №3(52). С. 133–143. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).133-143](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).133-143)
7. Скирда В. В., Демчук В. М. Економічна безпека підприємства: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
8. Кібік О., Корнілова О., Кузнецова Л. Економічна безпека : навч.-метод. посіб. для здобувачів першого (бакалавр.) рівня вищої освіти / О. Кібік, О. Корнілова, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2025. 60 с.
9. Гук О. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. № 157. DOI: 10.31617/1.2024(157)05.

10. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Економічна безпека підприємства на засадах антикризового управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2(28). С. 32–39.
11. Осетрова Ю. Г. Система економічної безпеки підприємства. *Матеріали наук.-практ. конференції КНУТД*. Київ, 2016. С. 156–160.
12. Іванілов О., Дмитрієва О. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Проблеми підвищення ефективності транспорту*. 2020. № 17. С. 51–59.
13. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
14. Гладун П., Григорук П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 319–325.
15. Бондаренко Т. П. Фінансові ризики і їх нейтралізація в умовах нестабільної економіки. Харків: ХНУ, 2020. 188 с.
16. Варналій З.С. Економічна безпека: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 647 с.
17. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2>.
18. Кулик Ю. Організаційні та прикладні засади ризик-менеджменту логістичних систем вітчизняних підприємств. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 306-311.
19. Левченко В., Удалих О. Управління логістичною системою підприємства. *Наука й економіка*. 2014. № 1(33). С. 151-156.
20. Мельник Р. І. Економічна безпека як чинник конкурентоспроможності підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 205 с.
21. Бакай В. Й., Ворона І. П. Екологічна безпека як ключова складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 262–265.

22. Вергун А. М., Ліщук І. В. Забезпечення екологічної складової економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки та фінансів*. 2016. Т. 1. С. 94–98.
23. Артюх-Пасюта О., Мілька А. Теоретичні аспекти визначення екологічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 33–45.
24. Ніколюк О. В. Система забезпечення екологічної безпеки промислових підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Food Industry Economics*. 2021. Том 13, № 3. С. 70 - 75
25. Сокур М. І., Шмандій В. М., Бабець Є. К., Білецький В. С., Мельнікова І. Є., Харламова О. В., Шелудченко Л. С. Екологічна безпека та економіка : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2020.
26. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 79-103.
27. Котвицька Н. М., Назаров О. В. Зелена інвестиційна стратегія підприємства: підходи до управління та оцінки ефективності. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2024. № 3 (79). С. 70-76.
28. Банніков П. Економічна оцінка екологічної відповідальності корпорацій через ESG та ресурсну ефективність. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3. С. 153-165.
29. Метелиця В. М., Гагалюк Т. В., Колісник О. П. Звіт зі сталого розвитку та інвестицій в аграрному секторі: екологічний капітал. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С.59-68.
30. Мержинський Є. Концепція моделювання загроз логістичної системи підприємства. *Вісник ХНУ*. 2016. № 2. Т. 1. С. 142–145.
31. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: навчальний посібник. Київ : Лібра, 2015. 462 с.
32. Філіппова С.В. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 17–23.

33. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. Варналій З.С. Київ : Знання, 2009. 647 с.
34. Гончаренко О. М., Родіна О. А., Орлова С. В. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Environmental Impact Review*. 2025. № 1. С. 17–28.
35. Шерстюк О. В. Напрями формування безпеки екологічного потенціалу підприємств: інтегрований підхід в умовах сучасних викликів. *Економіка та ефективність організації виробництва*. 2025. № 1. С. 45–53.
36. Зіненко К., Кобелєва Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С.9-16.
37. Новікова М. М. Фінансово-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108). С. 123-128.
38. Богданюк І. Комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Економічні науки*. 2024. №330(3). С.535-541.
39. Осетрова Ю. Г. Система економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С. 61-65.
40. Григоруц П., Співак В. Економічна безпека підприємства: сучасні загрози та вектори зміцнення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №1. С. 652-658.
41. Ткачук Г. О. Економічна безпека підприємства: вектор актуальних наукових досліджень. *Підприємництво та інновації*. 2019. №10. С.87-93.
42. Лещук Г. В., Якушик І. Д., Ганжуренко І. В., Галаченко О. О., Бовкун О. А. Економічна безпека підприємства в умовах пандемії COVID-19: обліково-аналітичний аспект. *Економічні горизонти*. 2021. №2(17). С.18-28.

43. Жадько К., Остапчук О. Економічна безпека інноваційних підприємств: результати оцінки та напрями посилення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №342(1). С. 323-329.
44. Марченко В. М., Євдокименко В. М. Економічна безпека підприємства за етапами життєвого циклу. *Економічний вісник КПП*. 2016. №13.
45. Шмалій Л. В., Ількевич М. В. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №4
46. Алькема В., Кучмєєв О. та ін. Щодо методико-прикладного інструментарію аналізу економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. №83.
47. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 297-303.
48. Вараксіна. О., Торяник С., Яценко Д. Екологічний менеджмент у діяльності підприємств: сучасні орієнтири. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: мат. III Міжна. наук.-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.С. 103 -106.
49. Вараксіна О., Торяник С., Перерва Ю. Резильєнтність підприємства в умовах кліматичних змін: теоретико-практичний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 5(20). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-15>.
50. Вараксіна О., Торяник С., Перерва Ю. Екологічно орієнтоване управління як частина стратегії повоєнної реконструкції підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : мат. X Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф., 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.