

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра підприємництва і права**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Економічна безпека суб'єктів підприємницької діяльності в  
сучасних умовах господарювання»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Підприємництво  
спеціальності 076 Підприємництво  
та торгівля  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
Єрохін В'ячеслав Ілліч  
Керівник: Дем'яненко Наталія  
Василівна  
Рецензент: Кладько Володимир  
Миколайович

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства .....	9
1.2. Економічна безпека діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну .....	15
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	23
2.1. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства .....	23
2.2. Аналіз факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства .....	31
Висновки до розділу 2 .....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	41
3.1. Формування структури економічної безпеки підприємства ..	41
3.2. Напрями посилення економічної безпеки підприємства .....	48
Висновки до розділу 3 .....	54
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	59
ДОДАТКИ .....	66

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Вести аграрний бізнес під час воєнного стану чи пандемії – завдання вкрай складне, але здійсненне. Мотиви діяльності бізнесу виходять за межі лише самозбереження та охоплюють більш масштабні цілі, такі як створення робочих місць і підтримка збройних сил України. Підприємства постійно стикаються з різноманітними ризиками, а особливо гострим є питання економічної безпеки у зв'язку з вторгненням росії в Україну та глобальними викликами продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями визначення ризиків та основних загроз економічній безпеці займалися наступні науковці: Березіна Л. М., Гапак Н. М., Каціон Ю., Трофімцева О., Шалигіна І. В., Рибіна Л. О., Мартюшева Л. С., Петровська Т. Е., Трихліб Н. І. Череп О. Г., Урусова З. П., Урусов А. А. та ін. Але економічна безпека підприємців в період повномасштабного вторгнення в Україну є недостатньо висвітленою.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційного дослідження є аналіз економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабного вторгнення в Україну та визначення шляхів її забезпечення і розвитку у післявоєнний період. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні аспекти визначення економічної безпеки підприємства;
- провести оцінку рівня економічної безпеки підприємства;

– запропонувати напрями забезпечення економічної безпеки підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес визначення напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні й прикладні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.

*Методи досліджень.* Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є використання загальнонаукових прийомів та методів дослідження, що ґрунтуються на сучасних наукових концепціях управлінської, економічної і споріднених із ними наук і основних положеннях економічної теорії, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем теорії й практики економічної безпеки сільського господарства. Зокрема, одним із методів є метод діалектичної й наукової абстракції, застосований на дослідженні економічної сутності категорії «економічна безпека підприємств». При проведенні дослідження були використані наступні методи і прийоми: монографічний (при всебічному вивченні окремих явищ, процесів й виявленні причинно-наслідкових зв'язків і елементів організаційного і економічного механізму управління економічною безпекою підприємств); діалектичний (під час аналізу формування і поглибленої сутності визначення «економічна безпека аграрних підприємств»), графічний (для ілюстрації впливу чинників на економічну безпеку); прийом порівняння (під час проведення зіставлення і деталізації даних аналізу економічної безпеки сільськогосподарських підприємств); абстрактно-логічний (під час формулювання теоретичних узагальнень і висновків); соціологічний (під час проведення емпіричних досліджень і анкетних опитувань); графічних методів і моделювання – для формування організаційного і економічного механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Обробка матеріалів відбувалась із використанням сучасних інформаційних технологій і програм.

*Інформаційною базою* послужили праці провідних вітчизняних й зарубіжних вчених із питань економіки; аналізу господарської діяльності підприємств; річна фінансова звітність і дані обліку сільськогосподарського підприємства, інформаційно-аналітичні матеріали; чинні нормативно-правові акти; науково-методичні розробки і результати емпіричних досліджень автора щодо напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства, матеріали засобів масової інформації й інформаційні ресурси мережі інтернет.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

*удосконалено:*

– визначення терміну «економічна безпека сільськогосподарського підприємства», під яким, на відміну від наявних, слід розуміти економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою передбачають рівень захищеності усіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток й потребує управління із боку керівництва підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів.* Підходи та методи, розроблені в межах кваліфікаційної роботи, разом із отриманими результатами є методичною основою для формування й розвитку економічної безпеки підприємства, а також для оцінки та створення механізму її забезпечення. Основні положення роботи були впроваджені у практичну діяльність підприємства.

*Апробація результатів.* Основні результати дослідження, висновки та пропозиції доповідалися та отримали схвалення на конференціях різного рівня: II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки:

безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (додаток А).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 58 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел становить 61 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства**

Термін «економічна безпека підприємства» пройшов багато етапів переосмислення в економічній теорії, що було зумовлено зміною зовнішніх умов та врахуванням факторів, які визначають управлінські процеси. У сучасній науковій літературі цей термін часто виводять із загальнішої категорії «безпека» (переклад з грецької означає «контроль над ситуацією»). У спеціальній літературі безпеку визначають як стан, у якому будь-який об'єкт знаходиться під надійним захистом та не піддається впливу негативних факторів. Безпека в широкому науковому сенсі розглядається як захищеність природно-фізіологічних, духовних, соціально-економічних та ситуативних потреб у ресурсах, інформації, технологіях та моральних ідеалах, необхідних для життєдіяльності та розвитку суспільства [11, с. 120].

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність учасників соціальних та економічних відносин на всіх рівнях – від держави до кожного її громадянина. У загальному розумінні економічна безпека підприємств означає захищеність їхньої діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов без шкоди для їх функціонування. Це поняття включає систему засобів, що забезпечують економічну стабільність підприємств і сприяють підвищенню добробуту їхніх працівників.

Досліджуючи це поняття, економісти виділили зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства, і почали трактувати термін «економічна безпека» як «захищеність економічних інтересів підприємств від впливу несприятливих умов зовнішнього середовища». Державу стали розглядати як головне джерело виникнення загроз економічній безпеці підприємств [52].

Економісти вузької спеціалізації визначають економічну безпеку підприємств з позиції окремого аспекту їх виробничо-господарської діяльності. Розробка вузько-функціональних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств необхідна, оскільки дозволяє глибоко й детально дослідити обраний аспект діяльності, а також запропонувати конкретні шляхи й методи забезпечення безпеки в певній сфері. Однак, усі вузько-функціональні підходи мають один спільний недолік: їхні автори часто виходять із різного трактування досліджуваного поняття [52].

Суттєвою відмінністю пізніших підходів до розуміння економічної безпеки підприємства стало визнання неможливості повного захисту діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, оскільки підприємство функціонує саме в цьому середовищі, і його діяльність поза ним неможлива [46, с. 234].

Стабільність є ключовою характеристикою економіки як цілісної системи. Вона відображає міцність і надійність її елементів, а також вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків усередині системи. Стабільність означає здатність витримувати внутрішні та зовнішні «навантаження», тобто протистояти різним загрозам як зсередини, так і ззовні. Сучасний розвиток поняття «економічна безпека підприємства» дозволяє розглядати економічну безпеку господарюючого суб'єкта з урахуванням його галузевої специфіки. З аналізу наукових праць економістів на тему економічної безпеки підприємств видно, що еволюція цього поняття пройшла шість етапів розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Етапи	Роки	Трактування поняття «економічна безпека підприємства»	Загрози економічній безпеці підприємства	Недоліки трактування
I	1991-1997	Забезпечення умов збереження власних комерційних таємниць, інтелектуальної власності та інших секретів підприємства	Загрози виникають із сторони персоналу підприємства	Надмірна «економічність» поняття
II	1998-1999	Захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища	Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємств справляє держава	Незрозуміло, звідки беруться загрози економічної безпеки підприємства; на економічну безпеку недостатньо розглядається вплив внутрішнього середовища
III	1999-2001	Розгляд економічної безпеки підприємства із позиції окремих аспектів його господарської діяльності	Загрози виникають у залежності від конкретного вузького профілю господарської діяльності підприємства	Різне розуміння економічної безпеки підприємства
IV	1999-2002	Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємств	Виникають зовнішні та внутрішні загрози (залежно від кожної складової)	Акцентується увага на пристосування до умов, що негативно не відбиваються на діяльності суб'єкта
V	2002-2005	Економічна безпека підприємств ототожнюється із ефективним його функціонуванням в ситуації ризику	Небезпеку складають негативні впливи і погрози із сторони зовнішнього середовища	Не розглядають перспективи розвитку підприємства та поняття «економічна безпека підприємства» ототожнюється із поняттям «адаптація»
VI	2005 – сьогодні	Робляться спроби розглянути економічну безпеку підприємств залежно від галузевих приналежностей	Загрози виникають як із боку зовнішнього так й внутрішнього середовища	Широко досліджуються не усі галузі функціонування підприємств

Джерело: [52]

Отже, на першому етапі поняття розглядалося як створення умов для

захисту комерційних таємниць, інтелектуальної власності та інформації, що вважалася найціннішим ресурсом. Цей етап тривав з 1991 по 1997 рік. Вважалося, що загрози економічній безпеці підприємства виникають з боку його персоналу, який міг розголосити комерційну таємницю. Таке трактування поняття «економічна безпека підприємства» мало певні недоліки, головний з яких — надмірна «економічність». Це призводило до того, що не враховувалися інші можливі загрози, як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища підприємства.

На другому етапі розвитку терміну «економічна безпека підприємства» почали враховувати можливі негативні впливи зовнішнього середовища на його діяльність. Найбільшим джерелом загроз для підприємства стала держава, яка регулює майже всі аспекти його діяльності в різних формах. Серед недоліків трактування цього поняття на другому етапі можна відзначити невизначеність джерел загроз економічній безпеці підприємства, а також недостатньо досліджений вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства. Цей етап тривав з 1998 по 1999 рік [45, с. 16].

Третій етап розвитку терміну «економічна безпека підприємства» розпочався в 1999 році і тривав до 2001 року. На цьому етапі економічну безпеку підприємства розглядали з огляду на окремі аспекти діяльності. Вважалося, що загрози економічній безпеці підприємства виникають в залежності від конкретного вузького профілю. Основним недоліком цього етапу є різне розуміння економічної безпеки підприємств, залежно від специфіки їх діяльності [52].

Паралельно з третім етапом, у 1999 році розпочався четвертий етап, який тривав до 2002 року. Головною характеристикою цього етапу було виділення функціональних складових економічної безпеки підприємств, а загрози почали поділяти на зовнішні й внутрішні в залежності від кожної складової. Однак четвертий етап еволюції поняття «економічна безпека

підприємства» мав свої недоліки, зокрема, надмірний акцент на пристосуванні до умов, які не мають негативного впливу на діяльність підприємства. З 2002 по 2005 рік тривав п'ятий етап розвитку поняття «економічна безпека підприємства». На цьому етапі економічну безпеку підприємств почали ототожнювати з ефективним функціонуванням у умовах ризику, де загрози виникають через негативні впливи та виклики зовнішнього середовища [44, с. 62].

На п'ятому етапі розвитку поняття «економічна безпека підприємства» не було акценту на перспективах розвитку підприємства. Це поняття було тісно пов'язане з адаптацією підприємства до змін середовища. Шостий етап почався у 2005 році і триває до сьогодні. Головною особливістю цього етапу є те, що економічна безпека підприємства аналізується з урахуванням його галузевої належності. Загрози економічній безпеці тепер розглядаються як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища підприємства. Таким чином, еволюція поняття «економічна безпека підприємства» пройшла шість етапів, і на 2024 рік воно розглядається з урахуванням галузевої специфіки підприємства.

Трактування цього поняття різниться у вітчизняних та зарубіжних фахівців, що відображається у різноманітних підходах до його змісту. Візуально це зображено на рис. 1.1.

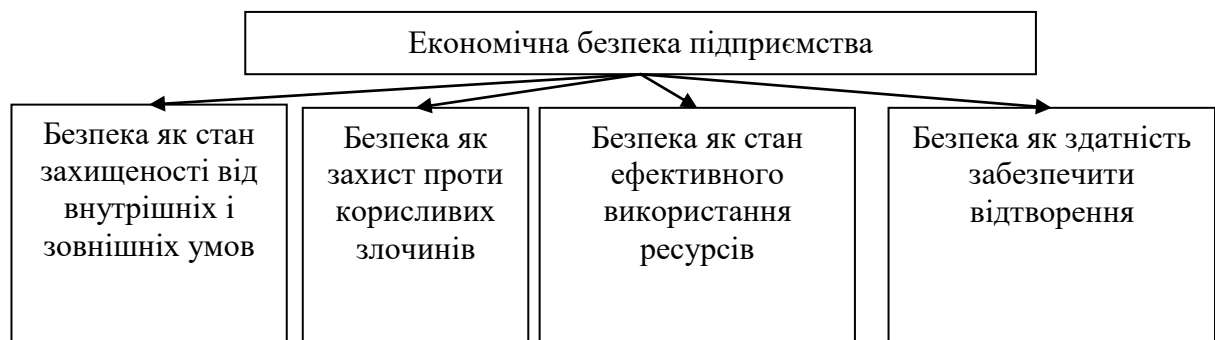


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: [52]

Отже, у економічній літературі немає єдиного визначення терміну «економічна безпека підприємства». Проаналізуємо визначення економічної безпеки в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Визначення поняття економічної безпеки

Автор	Визначення
Березіна Л. М. [6, с. 16]	Економічну безпеку підприємства можна розглядати як стан захищеності усіх систем підприємства; стан доцільного використання всіх ресурсів підприємства, за якого досягається позитивний економічний ефект; сукупність заходів з боку всіх систем підприємства, спрямованих на усунення внутрішніх і зовнішніх загроз та зменшення їх деструктивного впливу в разі виникнення
Варналій З. С. [15]	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання з метою запобігання загрозам та створення умов щодо стабільного функціонування головних його елементів
Гапак Н. М. [23]	Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів домагається запобігання, ослаблення захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику
Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. [38]	Стан найліпшого для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, під час якого діючі чи можливі збитки виявляються нижчими за установлені підприємством межі
Енциклопедія економічної безпеки [37]	Стан захищення життєво важливих інтересів системи від протиправної діяльності кримінальних формувань і окремих осіб, недобросовісної конкуренції, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування і розвитку відповідно щодо його стратегічних цілей
Козаченко Г. В., Понамарьов В. П., Ляшенко О. М. [42]	Міра гармонізації у часі й просторі економічних інтересів підприємств із інтересами пов'язаних із ним суб'єктів навколишнього середовища, що діють за межами підприємств
Ортинський В. Л., Керницький І. С. [35]	Захищеність потенціалу підприємства (організаційно-технічного, виробничого, соціального, фінансово-економічного) від негативної дії зовнішніх та внутрішніх чинників, прямих чи непрямих економічних загроз та здатність суб'єкта до відтворення
Стаховяк З. [61]	Такий стан розвитку економічної системи, що забезпечує її ефективне функціонування засобами належного використання внутрішніх й зовнішніх чинників та здатність результативного протистояння негативним зовнішнім впливам
Шалигіна І. В., Рибіна Л. О. [57]	Безпека аграрного бізнесу розглядається як взаємодіюча система, що разом дає можливість виявляти як потенційні та і наявні вже загрози та ризики

*Джерело: побудовано авторами за даними науковців*

Проаналізувавши визначення економічної безпеки підприємства, запропоновані різними вченими, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою, яка передбачає рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток, а також вимагає управління з боку керівництва підприємства. Економічній безпеці підприємства притаманний подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує можливість самостійного функціонування підприємства, а з іншого – є частиною економічної безпеки більш високого рівня, що охоплює регіон і державу. Дослідження сутності економічної безпеки підприємств показало, що в економічній теорії та практиці не існує єдиної термінології для її визначення [55, с. 330].

Отже, економічна безпека підприємств безпосередньо залежить від економічної безпеки на рівні держави та регіону, а також базується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, а також на перспективних планах розвитку. Важливу роль у забезпеченні стабільності підприємств відіграє багаторівнева концепція економічної безпеки, яка дозволяє враховувати й аналізувати зовнішні загрози для господарюючих суб'єктів, забезпечуючи передбачуваність і відповідні заходи реагування на можливі ризики.

## **1.2. Економічна безпека діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну**

Однією з ключових передумов розвитку підприємств є їх економічна безпека. Заходи, що впроваджуються підприємствами під час глобальних викликів (наприклад, COVID-19 чи війна), дозволяють виявити проблемні ділянки та створити умови для ефективної діяльності або прийняти рішення

щодо релокації бізнесу з метою забезпечення його безпеки. Багато підприємств під час війни змогли успішно утримувати оборону, а деякі навіть розвивалися, відкриваючи нові бізнеси, зокрема, середні та малі підприємства. Але, як і до початку війни росії проти України, так і зараз, економічна безпека є тією точкою опори, що визначає існування та розвиток вітчизняного бізнесу [36]. Під час воєнного стану підприємці стикаються з низкою ризиків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Виклики воєнного стану, що впливають на економічну безпеку підприємства**

Виклики часу	Можливі чинник виходу з кризи
1	2
Можливість керівника виконувати власні функції	Якщо це окупація – виходом буде релокація підприємства у іншу область. Якщо це служба в ЗСУ – виходом буде включити іншого найманого керівника
Відповідальність керівника	Вимоги щодо дотримання заходів під час сигналів повітряних тривог. Сплата податків, заробітної плати, повне виконання держзамовлень
Репутаційні ризики	Звернення до спеціалістів із піару та адвокатів із кримінальних справ
Надійність контрагентів	Переукладання договору, додавши умови щодо регулювання проблем із повоєнного досвіду. Обережно ставитися щодо поставок з відстрочкою платежу. Повторна перевірка благонадійності діючих клієнтів. Перевірка наявності підписаних і пролонгованих договорів й інших первинних документів
Неможливість або значні труднощі в проведенні польових робіт в зоні конфлікту	Зупинка бізнесу
Знищення, блокування реалізації і експорту сільськогосподарської продукції (морськими або іншими шляхами)	Пошук альтернативних каналів збуту продукції. Зерновий коридор
Збільшення витрат на логістику та підвищення цін на продукцію, зниження рентабельності та збитки	Використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій. Зміна основних культур, надання переваги тим видам, що займають менший обсяг при транспортуванні чи мають вищу маржинальність на одиниці продукції. Продовження виробничого ланцюга і орієнтація

Продовж. табл. 1.3

1	2
	на подальшу власну переробку продукції. Важливим чинником є завчасна чітка спеціалізація переробної продукції на споживача з урахуванням майбутнього експорту
Значна руйнація інфраструктури переробки продукції та її зберігання через обстріли, аграрного виробництва через мінування полів	Розмінування сільськогосподарських земель. Сертифікація урядом України нових операторів із розмінування. Відбудова інфраструктури. Розвиток банківського кредитування
Підрив росіянами Каховської ГЕС	Вирішення проблем зі зрошенням. Відновлення судноплавства Дніпром
Погіршення (зменшення) трудового потенціалу і матеріально-технічного забезпечення підприємств	Робота онлайн. Пошук нових співробітників. Відновлення логістичних зв'язків. Відновлення матеріально-технічного забезпечення. Отримання фінансово-кредитної підтримки з боку держави, особливо на період проведення сезонно-польових робіт протягом усього періоду виробництва
Проблеми із заставним майном під час кредитування, що або зруйноване, або обтяжене	Фінансова підтримка з боку банків. Вони мають достатній рівень ліквідності

*Джерело: побудовано авторами за даними [5, 22, 57]*

Отже, управління викликами є важливим аспектом забезпечення безпеки бізнесу компаній. Керівник повинен постійно контролювати ризики та аналізувати діяльність бізнесу, адже кілька помилок на день можуть коштувати всього підприємства. Негативний вплив ризиків може призвести не тільки до погіршення господарської діяльності, а й до втрати економічної безпеки та можливого банкрутства. За результатами моделювання, проведеного Київською школою економіки, деякі сектори аграрної галузі не досягнуть довоєнного рівня навіть через 7 років миру. Отже, чим раніше буде розширена програма підтримки агросектору, тим суттєвішим буде внесок не лише в відновлення економіки, а й у забезпечення продовольчої безпеки світу [22].

Запорука економічної безпеки підприємства, окрім професійних менеджерських якостей керівників, полягає в розташуванні активів на максимально віддаленій від зони бойових дій відстані. Основними функціональними цілями економічної безпеки є: забезпечення фінансової

стійкості та незалежності підприємства, досягнення високої фінансової ефективності його роботи; забезпечення технічної незалежності й конкурентоспроможності технічного потенціалу; досягнення високої ефективності НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу та розвитку його інтелектуального потенціалу; мінімізація негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище; належна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; захист інформаційного поля, комерційної таємниці та забезпечення необхідних рівнів інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів підприємства; ефективна організація безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів підприємства [44].

Основною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного та максимально ефективного функціонування в даний момент, а також високий потенціал для розвитку в майбутньому. Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних та кількісних показників, з яких найважливішим є рівень економічної безпеки [46, с. 236].

Сукупність внутрішніх загроз формується під впливом поточного стану економіки регіону. Наприклад, якщо в регіоні відсутні заходи для ефективного розвитку виробничої та соціальної сфери, а економічна, політична й екологічна ситуації є складними, можуть з'явитися фактори, що дестабілізують економічну незалежність регіону. Зовнішні загрози мають відносно незалежний характер від економіки конкретного регіону, оскільки вони виникають у результаті загального стану держави та світового господарства. Рівень економічної безпеки підприємства включає оцінку ефективності використання корпоративних ресурсів за різними критеріями, що характеризують економічну безпеку. Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно провести комплексну роботу, спрямовану на забезпечення максимальної безпеки ключових функціональних складових своєї діяльності.

Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило серйозні виклики для підприємств, загрожуючи їх економічній стабільності та безпеці. Економічна безпека підприємств у цей період є ключовим фактором збереження їх функціональності, адаптації до кризових умов і сприяння відновленню економіки країни [36].

Основні загрози економічній безпеці:

1. Фізичні загрози та втрати активів:

руйнування інфраструктури, виробничих потужностей, складів і транспорту внаслідок бойових дій;

втрата контролю над підприємствами, які опинилися на тимчасово окупованих територіях.

2. Економічна нестабільність:

падіння купівельної спроможності населення;

зростання інфляції та коливання валютного курсу;

переривання ланцюгів постачання сировини і продукції.

Правові ризики:

проблеми з виконанням контрактних зобов'язань через форс-мажорні обставини;

втрата доступу до зареєстрованих патентів, брендів або фінансових ресурсів на окупованих територіях.

Кіберзагрози:

збільшення кількості кібератак на підприємства, особливо в критично важливих галузях;

витоки конфіденційної інформації або блокування баз даних [58].

Стратегії забезпечення економічної безпеки:

1. Диверсифікація діяльності:

розширення географії постачання та збуту для зменшення залежності від окремих ринків;

вихід на нові експортні ринки за підтримки міжнародних партнерів.

Резервування ресурсів:

створення стратегічних запасів сировини, матеріалів і готової продукції;

оптимізація витрат і пошук альтернативних джерел фінансування.

Захист активів:

страхування майна, запасів і ризиків форс-мажору;

використання мобільного обладнання, яке можна переміщати у безпечні регіони [40].

Адаптація до цифрових викликів:

впровадження сучасних засобів кіберзахисту;

перенесення даних у хмарні системи з високим рівнем безпеки.

Правова адаптація:

внесення змін до контрактів, що враховують форс-мажорні обставини;

консультації з юридичними фахівцями щодо захисту прав підприємства в умовах війни.

Державна підтримка як фактор безпеки має важливе значення.

Український уряд та міжнародні організації надають допомогу для збереження економічної стабільності підприємств:

дотації, гранти та кредити для релокації бізнесу у безпечні регіони;

програми пільгового кредитування через банки-партнери;

спрощення регуляторних процедур, зокрема податкових послаблень;

стимулювання експорту через спеціальні програми та квоти;

роль інновацій у підвищенні економічної безпеки [36].

Інновації та цифрові технології стали критично важливими у період війни. Вони сприяють оптимізації процесів, підвищенню прозорості фінансових операцій і захисту інформації. Використання штучного інтелекту, автоматизації, а також розвиток електронної комерції допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Отже, економічна безпека підприємств у період воєнного стану є одним із ключових елементів національної безпеки. Стратегічне планування, диверсифікація, інновації та співпраця з державою і міжнародними організаціями дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів та закласти основу для післявоєнного відновлення.

Воєнний стан в Україні створив серйозні загрози для сільськогосподарського сектору, зокрема для безпеки полів. Основні ризики включають пошкодження земель внаслідок бойових дій, мінування територій, крадіжки врожаю та сільгосптехніки, а також загальну дестабілізацію умов праці для аграріїв. Забезпечення безпеки полів є пріоритетним завданням для збереження продовольчої безпеки країни та економічної стабільності сільського господарства [23].

Економічна безпека є ключовим елементом стабільності підприємств та економіки країни, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан. Вона забезпечується через ефективне управління ресурсами, адаптацію до змін середовища, впровадження інновацій та технологій, а також підтримку держави й міжнародних партнерів. Забезпечення економічної безпеки вимагає системного підходу, який включає захист активів, мінімізацію ризиків, диверсифікацію діяльності та прозорість у прийнятті рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє збереженню економічної стійкості, зростанню підприємств та підвищенню рівня життя населення [56].

Економічна безпека також залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися до нових викликів і забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Це включає створення резервів, планування альтернативних шляхів постачання та збуту, а також підвищення рівня кіберзахисту. Безпека полів під час воєнного стану є одним із найважливіших аспектів для збереження сільськогосподарського виробництва. Зусилля держави, аграріїв та міжнародних організацій мають бути спрямовані на усунення загроз, мінімізацію втрат і створення умов для відновлення аграрного сектору після завершення воєнних дій.

## Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-методологічних аспектів визначення економічної безпеки підприємства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою, що визначає рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх та зовнішніх загроз, сприяючи стабільному функціонуванню та ефективному розвитку. Для її забезпечення необхідне управління з боку керівництва підприємства. Вона гарантує можливість самостійного функціонування підприємства та є частиною економічної безпеки вищих рівнів системи, виконуючи функції на рівні регіону та держави.

2. Під час воєнного стану бізнес мотивується не лише питаннями самозбереження, але й більш глобальними завданнями, такими як створення робочих місць та підтримка Збройних Сил України. Запорукою економічної безпеки підприємств у 2022-2023 роках, окрім професійних менеджерських якостей керівників, стало розташування активів якомога далі від зон бойових дій. Найменш постраждали компанії, що знаходились у західних регіонах. Вертикально інтегровані холдинги, які опирались на власні ресурси та сировину, виявились більш стійкими порівняно з підприємствами, що залежать від сторонніх контрагентів.

3. Під час воєнного стану особливого значення набувають зовнішня підтримка, мобілізація внутрішніх ресурсів та гнучка економічна політика. Економічна безпека в цей час залежить від здатності уряду швидко адаптуватися до нових умов, забезпечити критичні потреби населення та військових, а також мінімізувати негативний вплив на найважливіші сектори економіки. Партнерство з міжнародними організаціями і країнами-партнерами може стати важливим джерелом ресурсів, необхідних для фінансування державних витрат і підтримки економічної стабільності. Отже, економічна безпека в умовах воєнного стану полягає в створенні стійкої системи, здатної забезпечувати життєво важливі потреби населення і зберігати економічну незалежність, навіть у складних умовах військових дій.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

Управління економічною безпекою товариства є складним за своїм змістом поняттям, що включає низку цілей можливих складових економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

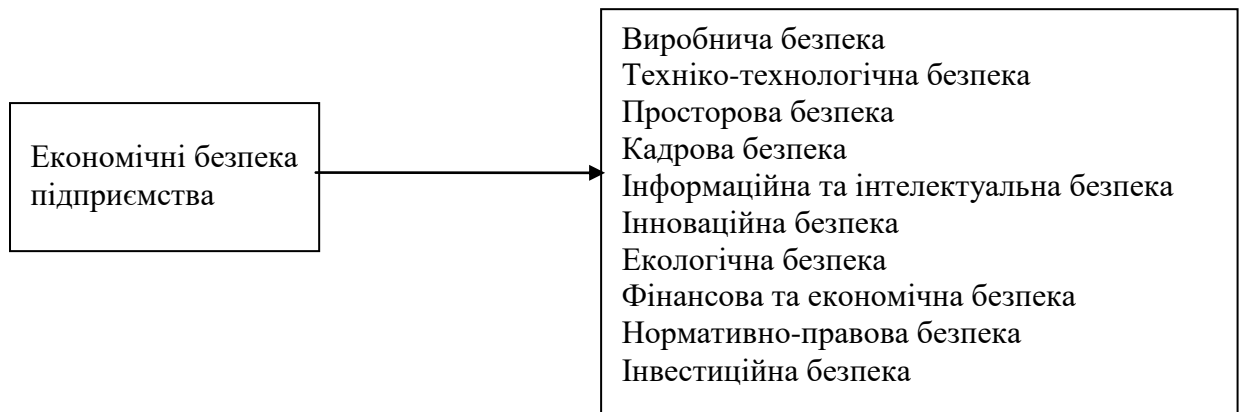


Рис. 2.1. Складові економічної безпеки товариства, 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором за спеціалістів підприємства*

Основними ризиками, що впливали на економічну безпеку підприємства, були: несприятливі погодні та кліматичні умови, корупція, відсутність належної державної підтримки та недостатність власних фінансових ресурсів.

Основними проблемами, з якими підприємство стикалося під час пандемії COVID-19 у 2019-2021 роках, що впливали на його економічну безпеку були: захист працівників через контроль контактів між ними всередині підприємства та з учасниками ланцюга постачань (хоча на полі ситуація була простіша); збільшення виробничих витрат через подорожчання палива, електроенергії, пестицидів та добрив. У 2022-2023 роках, під час

воєнних дій в Україні, основними проблемами, що впливали на економічну безпеку підприємства, стали: нестача кваліфікованих працівників; труднощі у розрахунках з торговими мережами; слабкий захист прав власності та ризик рейдерства; загрози, пов'язані з вимкненням електроенергії; постійні зміни в законодавстві та непередбачувані дії держави. Товариство з обмеженою відповідальністю веде свою господарську діяльність самостійно, ініціативно і систематично, на власний ризик, з метою отримання прибутку. Організаційна структура та структура управління підприємства наведені в **додатках Б, В**.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства,  
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	В середньому по району, 2023 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Загальна земельна площа, га	3701,0	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	97,1	2915	123,3
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3651,0	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	97,0	2720,3	130,2
з них – рілля, га	2996,0	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	96,6	2500,3	115,8
Структура угідь, %:								
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x	100,0	x
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,6	98,6	98,6	98,6	98,6	x	93,3	x
з них – рілля	81,0	80,6	80,6	80,6	80,6	x	85,8	x

*Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства*

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства у 2023 р.

складала 3593,0 га, із них 3543,0 га – рілля. Згідно даних табл. 2.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь в підприємстві знизилась на 108,0 га (3 %) і становила у 2023 р. 3543,0 га. Площа ріллі знизилась на 101,0 га (3,4 %). У порівнянні із середнім показником по району загальна площа підприємства є більшою на 23,3 %.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової кількості працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві в товаристві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх  
завантаженість у підприємстві, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	В середньому по району, 2023 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	72	71	67	67	63	87,5	135	46,7
у т. ч. у рослинництві	72	71	67	67	63	87,5	92	68,5
Навантаження на одного середньорічного працівника, га: земельних угідь	50,7	49,9	52,9	52,9	56,2	110,8	61,3	91,7

*Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства*

Згідно з аналізом даних табл. 2.2, можна зробити висновок, що за досліджуваний період чисельність працівників знизилась на 9 осіб (12,5 %). Всі працівники зайняті в галузі рослинництва. Навантаження на земельні угіддя на середньооблікового працівника у 2023 році збільшилось на 5,5 га (10,8 %). Кількість працівників підприємства є на 53,3 % меншою порівняно із середнім показником по району. Раціональне використання всіх видів

ресурсів є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства. Важливою ознакою ефективності діяльності товариства є наявність відокремленого майна, яке забезпечує матеріально-технічну можливість ведення його діяльності, підтримує платоспроможність та економічну самостійність. Наявність й показники використання основних і оборотних засобів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад основних та оборотних засобів підприємства і ефективність їх використання, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %	В середньому по району, 2023 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Усього активів	114033,0	115617,0	146905,0	168801,0	144323,0	126,6	149256,0	96,7
Довгострокові (необоротні) активи	27952,0	29355,0	25120,0	25248,0	21403,0	76,6	28216,0	75,9
з них основні засоби	22130,0	28212,0	23370,0	23536,0	19706,0	89,0	23548,0	83,7
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	42098,0	53324,0	52778,0	58364,0	59572,0	141,5	47312,0	125,9
Накопичена амортизація	157,0	175,0	209,0	247,0	281,0	179,0	512,0	54,9
Знос основних засобів	19968,0	25112,0	29408,0	34828,0	39866,0	199,6	24516,0	162,6
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,237	0,233	0,340	0,597	0,669	x	0,108	x
Оборотні активи на кінець року	86047,0	86218,0	121741,0	143509,0	122920,0	142,9	135126,0	91,0
Власний капітал	55146,0	49714,0	61834,0	64003,0	66018,0	119,7	38156,0	173,0
Коефіцієнт покриття	1,10	1,10	0,10	0,89	0,1	8,3	0,0	333,3
Фондозабезпеченість, тис. грн	624,6	796,3	659,6	612,3	556,2	116,4	678,6	82,0
Фондоозброєність, тис. грн	311,7	447,8	371,0	373,6	312,8	129,1	386,5	80,9
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,3	0,3	0,2	0,4	0,5	242,3	0,2	242,3

*Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства*

Дані табл. 2.3 показують, що в період з 2019 по 2023 рр. величина активів зросла на 30290,0 тис. грн, або на 26,6 %. Це свідчить про ефективне використання економічного потенціалу підприємства та збільшення його частки на ринку. Обсяг необоротних активів у 2023 р. склав 21403,0 тис. грн, що на 6549,0 тис. грн, або на 24,1 %, менше ніж у 2019 р. Основні засоби у 2023 р., порівняно з 2019 р., збільшилися на 17474,0 тис. грн, або на 25,9 %. Негативним є зниження вартості оборотних активів у 2023 р. порівняно з 2019 р. на 36873,0 тис. грн, або на 9,0 %, що підвищує ризик втрати авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 66,9 % вартості основних засобів було списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Високий рівень цього коефіцієнта свідчить про значну зношеність виробничих засобів. У підприємства спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта зносу, зокрема, на 0,432 % у 2023 р. порівняно з 2019 р. Це є негативним чинником для ефективності діяльності товариства.

Коефіцієнт покриття складає 0,1 в. п. і є важливим індикатором платоспроможності підприємства. Цей коефіцієнт визначається як співвідношення поточних активів (за мінусом витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань, і показує здатність компанії покрити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів протягом року. У 2023 році коефіцієнт знизився на 1,1 в. п., що свідчить про недостатність оборотних коштів для забезпечення платоспроможності. Фондозабезпеченість підприємства підвищилась до 556,2 тис. грн, що на 78,4 тис. грн, або на 78,4 % більше ніж у 2019 році. Це вказує на покращення забезпеченості підприємства основними засобами. Фондоозброєність також зросла до 312,8 тис. грн, що на 70,5 тис. грн більше ніж у 2019 році.

Визначальною характеристикою аналізу фінансового стану підприємства є його платоспроможність (табл. 2.4). Визначення коефіцієнта поточної ліквідності показує, що на кожну одиницю короткострокових або невідкладних зобов'язань припадає 1,004 грн обігових коштів. Коефіцієнт,

який перевищує 1, свідчить про задовільну поточну ліквідність підприємства. Це означає, що компанія здатна своєчасно погашати свої поточні борги, що, у свою чергу, є можливим при забезпеченні прибутковості підприємства.

Таблиця 2.4

**Показники комплексної оцінки фінансового стану підприємства,  
2019-2023 р.**

Показник	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>Показники ліквідності:</b>						
коефіцієнт поточної ліквідності	1,712	1,514	1,402	1,682	1,004	-0,708
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,068	0,425	0,622	1,025	0,749	-0,319
період оборотності дебіторської заборгованості, днів	212	277	264	306	263	51
період оборотності запасів, днів	156	126	178	201	214	58
період оборотності активів, днів	206	235	389	218	481	275
<b>Показники фінансової незалежності:</b>						
Фінансова незалежність, %	65,3	46,4	58,8	61,2	45,9	-19,4
питома вага оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	21,6	0,5	17,5	20,6	49,5	27,9
<b>Показники рентабельності, %:</b>						
Рентабельність сільськогосподарського виробництва, %	3,6	7,3	9,6	6,1	5,2	1,6
рентабельність активів	155,7	150,0	184,1	85,9	105,2	-50,5
рентабельність власного капіталу	79,2	2,6	48,1	50,2	54,3	-24,9
<b>Інші показники:</b>						
знос основних засобів, %	23,7	23,3	34,0	59,7	66,9	43,2

*Джерело: розраховано автором за даними фін. звітності підприємства*

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на одиницю термінових боргів припадають лише 0,749 одиниць найбільш ліквідних активів. Це свідчить про те, що значна частина коштів вкладена у запаси. Згідно з нормативами, коефіцієнт швидкої ліквідності має бути рівним або більшим за 1, однак у 2023 році він знизився на 0,319 в. п., що вказує на негативну тенденцію. Ці показники свідчать про недостатню кількість обігових коштів у підприємства для своєчасного погашення фінансових зобов'язань протягом року.

Період оборотності дебіторської заборгованості вказує на погіршення стану розрахунків з покупцями, що може свідчити про затримки в отриманні платежів. Зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день та активів на 275 днів є негативними ознаками, що свідчать про зниження ефективності використання цих ресурсів. Це може вказувати на зростання складнощів у швидкому обороті активів та запасів, що впливає на загальну ліквідність підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредитів. Чим нижче його значення, тим більше підприємство залежить від кредитних ресурсів, що збільшує ризик неплатоспроможності. У 2023 році коефіцієнт зменшився на 19,4%, що свідчить про зростання фінансових зобов'язань перед зовнішніми кредиторами. Власними оборотними коштами покривалося 49,5% поточних активів підприємства. Рентабельність власного капіталу у 2023 році знизилася на 24,9%, що вказує на недостатню ефективність залучення інвестицій. Показник рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності становить 10,5 грн прибутку на кожну гривню, інвестовану в активи. Знос основних засобів зростає, і в 2023 році він становить 66,9%, що на 43,2 % більше порівняно з 2019 роком, що вказує на погіршення технічного стану основних засобів.

Отже, фінансовий стан є ключовим індикатором не лише фінансової діяльності підприємства, але й його економічної безпеки. Це основа для

оцінки конкурентоспроможності та потенціалу підприємства в ділових відносинах, а також забезпечує ефективну реалізацію економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин, включаючи підприємство і його партнерів. Для більш детального аналізу ймовірності банкрутства товариства можна використати модель діагностики банкрутства Альтмана. За допомогою цієї моделі буде проведено оцінку на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства, що буде відображено в табл. 2.5. Система показників антикризового управління включає порівняння результатів підприємства, виміряних у грошовому еквіваленті, із величиною управлінських зусиль, що дає змогу оцінити ефективність заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану.

Таблиця 2.5

**Показники економічної безпеки підприємства (за моделлю Альтмана),  
2019-2023 рр, тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість активів	114033,0	115617,0	146905,0	168801,0	144323,0	30290,0
Вартість необоротних активів	27952,0	29355,0	25120,0	25248,0	21403,0	-6549,0
Вартість оборотних активів	86047,0	86218,0	121741,0	143509,0	122920,0	36873,0
Вартість власного капіталу	55146,0	49714,0	61834,0	64003,0	66018,0	10872,0
Величина довгострокових зобов'язань	32003	32265	32122	31834	0,0	-32003,0
Величина поточних зобов'язань	4328,00	6330,00	6661,00	10076,00	3484,00	-844,0
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103317,0	110979,0	85141,0	37878,0	152823,0	49506,0
Валовий прибуток	15730	22965	31269	16009	30428	14698,0
Чистий прибуток	4139,0	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	-2124,0
Модель Альтмана	4,19	3,12	3,19	3,62	2,99	-1,2

*Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства*

Отже, згідно моделі Альтмана, товариство у 2023 рр. мало невелику ймовірність банкрутства (15,0-20,0 %), але негативний вплив що пояснюється

несприятливими зовнішніми умовами діяльності підприємства. У період з 2020 по 2023 рр. ситуація на підприємстві значно погіршилася через вплив пандемії та воєнного стану в Україні. Ці зовнішні фактори сприяли зниженню фінансової стійкості та збільшенню ризику неплатоспроможності. З урахуванням поточних тенденцій, ризик неплатоспроможності у найближчі два роки залишається високим, що потребує впровадження антикризових заходів та стратегічного управління для збереження фінансової стабільності підприємства.

Економічна безпека під час воєнного стану стає однією з ключових умов для виживання і відновлення країни. Війна спричиняє значні ризики для національної економіки, такі як падіння виробництва, скорочення інвестицій, втрата робочих місць, руйнування інфраструктури, зниження рівня життя та підвищення соціальної напруги. Підприємство здійснює «відповідальне інвестування», яке передбачає вкладення в проекти, що враховують екологічні та соціальні аспекти, а також наслідки реалізації цих проектів. Це інвестування сприяє поступовому підвищенню рівня економічної безпеки підприємства. Згідно з результатами аналізу поточного стану економічної безпеки підприємства у 2020-2023 роках, спостерігається низька фінансова стабільність і платоспроможність сільськогосподарського підприємства, тоді як у 2019 році його діяльність була значно ефективнішою.

## **2.2. Аналіз факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства**

Важкий 2023 рік, з початком російської агресії на території України, завдав значних ударів агросектору. Це призвело до серйозних матеріальних і фінансових втрат, порушень логістичних ланцюгів і значних втрат врожаю.

Результати опитування керівників, спеціалістів та працівників

товариства щодо найважливіших аспектів економічної безпеки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, 2023 р., %**

Чинники	Питома вага відповідей
Безпека	28
Фінансові та інвестиційні	22
Економічні	14
Кадрові	12
Виробничі	7
Техніко-технологічні	6
Нормативно-правові та екологічні	5
Інноваційні	3
Інформаційні	3

*Джерело: побудовано автором за даними анкетування*

Працівники підприємства вказали, що найважливішим аспектом є безпека роботи на підприємстві, на що вказали 28 % опитаних, зокрема, на належне облаштування бомбосховища. Важливість фінансової та інвестиційної сфери економічної безпеки становить 22 % від загальної кількості відповідей. На третьому місці за значимістю розташована економічна сфера (14 %), на четвертому – кадрова (12 %), на п'ятому – виробнича (7 %), на шостому – техніко-технологічна (6 %). На сьомому місці перебувають нормативно-правова і екологічна сфери (по 5 %), на восьмому – інноваційна сфера (3 %), а на дев'ятому – інформаційна (3 %).

Складові системи управління економічною безпекою товариства зазначені головними спеціалістами підприємства, показані на рис. 2.2. Згідно з даними рис. 2.2, фінансове планування і бюджетування займає перше місце серед основних інструментів регулювання економічної безпеки сільськогосподарського підприємства, отримавши 55 % усіх відповідей респондентів. Друге місце з 20 % займає контроль і контролінг, третє місце (15 %) належить фінансовому менеджменту підприємства, а останнє (10 %) – аудит, як один з інструментів регулювання економічної безпеки аграрних підприємств.

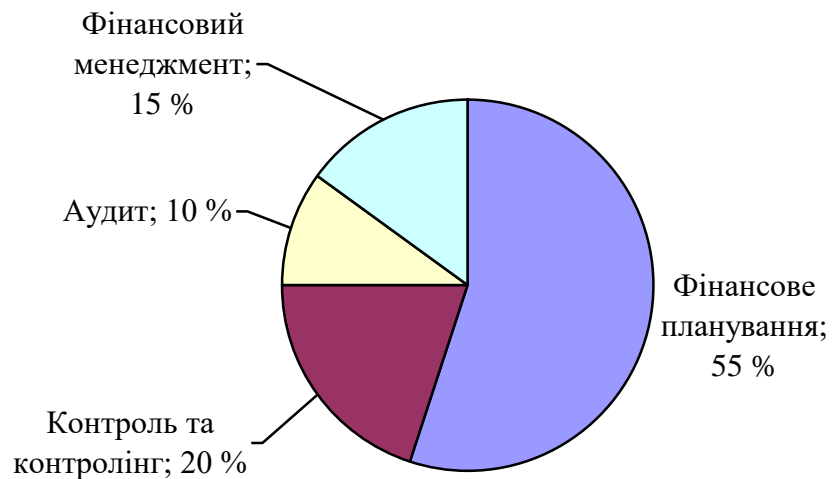


Рис. 2.2. Основні інструменти регулювання економічної безпеки підприємства, 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі опитування спеціалістів підприємства*

Відповідно, виходячи з головних цілей проведеного опитування пропонуємо в якості способу регулювання економічної безпеки підприємства врахувати, те що фахівець з економічної безпеки на даному сільськогосподарському підприємстві повинен бути. У 2023 р. дану посаду не створювали, бо:

1) з боку керівника сільськогосподарського підприємства спостерігалась відсутність розуміння важливості й необхідності регулювання процесу формування економічної безпеки;

2) нестачею ресурсів, в першу чергу, фінансових й інтелектуальних на сільськогосподарських підприємствах, що необхідні для створення відповідної посади фахівця з економічної безпеки;

3) керівництво сільськогосподарського підприємства не вважало за необхідне створення окремої посади для регулювання економічної безпеки та делегувало виконання окремих функцій і завдань фахівця з економічної безпеки іншим спеціалістам підприємства.

Суттєвою перешкодою на шляху створення посади фахівця з

економічної безпеки може стати недостатнє усвідомлення серед керівництва сільськогосподарського підприємства його необхідності й важливості у процесі управління економічною безпекою. Згідно даних опитувань на питання: «Чи доцільно в товаристві створити службу економічної безпеки?» 50,5% респондентів дали позитивну відповідь, 40 % респондентів не визначилися і 9,5 % негативно відреагували (рис. 2.3).

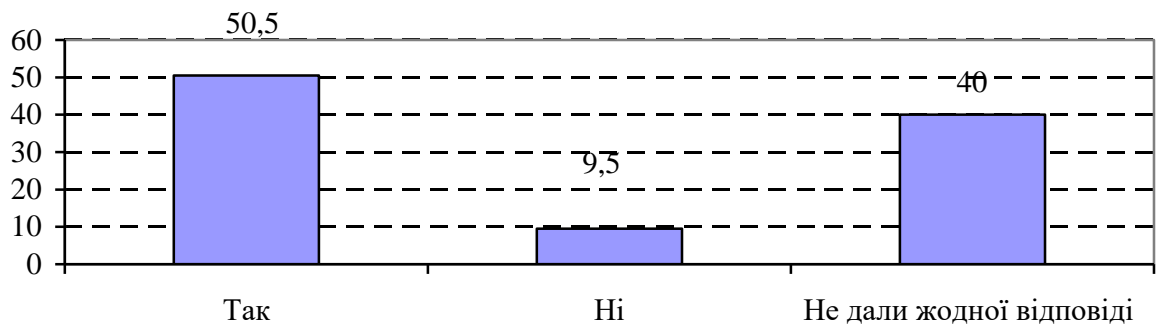


Рис. 2.3. Дані опитувань спеціалістів підприємства про доцільність створення посади фахівця з економічної безпеки, 2023 р.

*Джерело: побудовано автором за даними опитування*

Відділ бухгалтерії виконує функції фахівця з економічної безпеки на підприємстві. Основними сферами регулювання економічної безпеки є: електронна база (бухгалтерія), а також охорона і захист підприємства. Процес управління економічною безпекою зазвичай здійснюється в межах авторитарного стилю управління директора. Керівники підприємства використовують різні методи для регулювання економічної безпеки, що зображено на рис. 2.4.

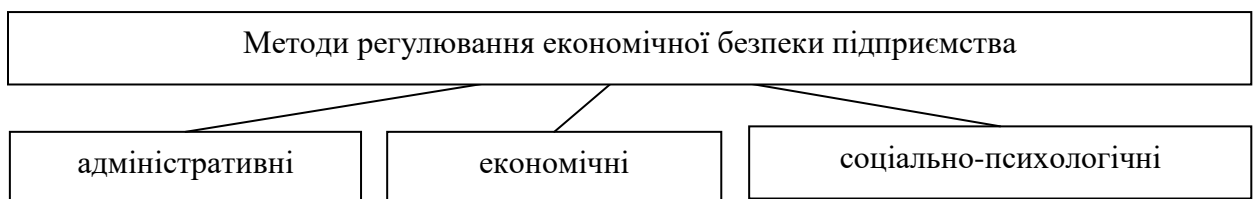


Рис. 2.4. Методи регулювання економічної безпеки підприємства, 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними опитування спеціалістів підприємства*

Адміністративні методи є інструментами управління персоналом підприємства, що ґрунтуються на використанні влади, дисципліни та санкцій. У межах підприємства виокремлюють п'ять основних способів адміністративного впливу: розпорядчі дії, організаційні дії, матеріальна відповідальність і санкції, дисциплінарна відповідальність і санкції, а також адміністративна відповідальність.

До методів організаційного впливу на підприємстві належать статут, штатний розпис, трудовий договір, організаційна структура, структура управління та посадові інструкції. Розпорядчі дії спрямовані на досягнення встановлених цілей діяльності підприємства. Серед найбільш розповсюджених методів розпорядчого впливу можна виділити накази, вказівки, розпорядження, координацію робіт і контроль за їх виконанням. Накази підписуються безпосередньо директором товариства. Іноді для забезпечення безпеки використовується метод повчання — одноразова бесіда керівника з підлеглим, під час якої він детально пояснює необхідність виконання конкретного завдання.

Дисциплінарна відповідальність та стягнення на підприємстві застосовуються для забезпечення безпеки у випадку порушення трудового законодавства, зокрема, коли відбувається дисциплінарний проступок (неправомірне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівниками). За порушення трудових прав можуть бути застосовані покарання, зокрема позбавлення працівника премій, що визначені в Положенні про оплату праці.

Матеріальна відповідальність працівників полягає в їх зобов'язанні відшкодувати шкоду, яку вони завдали через свої дії чи бездіяльність на підприємстві. Охорона полів на підприємстві в 2019-2022 роках здійснювалася через службу охорони «Кольчуга МД», яка отримувала оплату в залежності від кількості годин охорони. Команда охоронців забезпечувала збереження урожаю на полях.

Перелік послуг, які надає охоронне агентство, наведено на рис. 2.5.

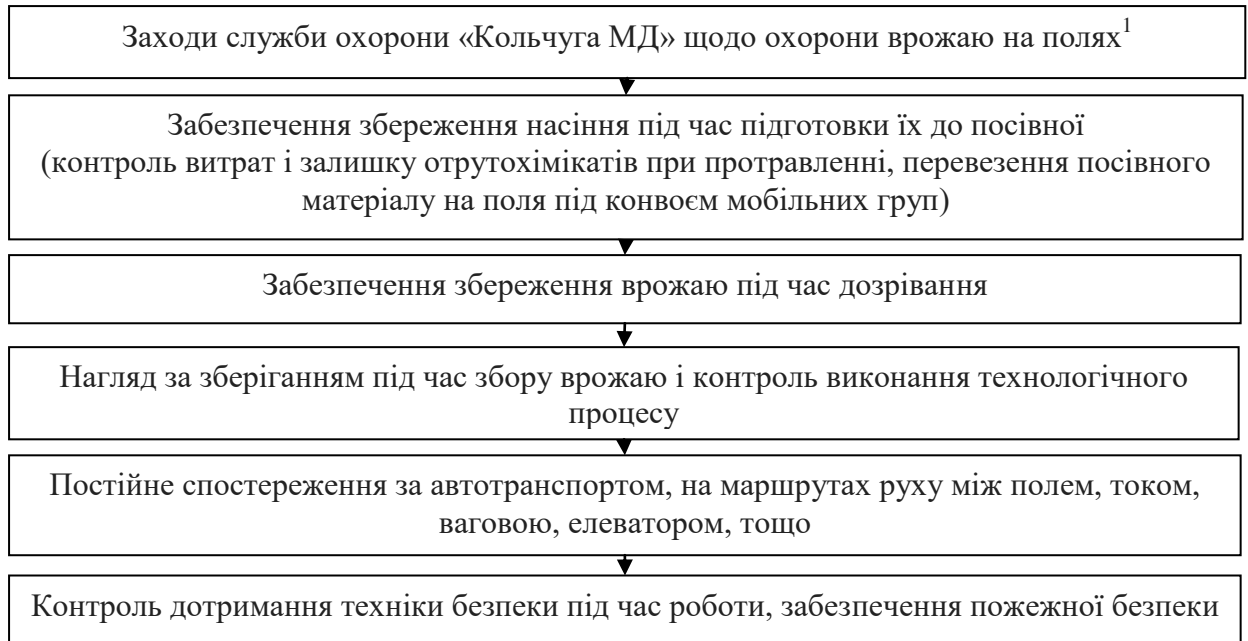


Рис. 2.5. Послуги, які отримувало підприємства від охоронного агентства «Кольчуга МД», 2019-2022 рр.

Примітка: у 2023 р. послугами охоронного агентства підприємство не користувалось (після військового вторгнення більша охоронці перейшли в тероборону)

*Джерело: побудовано автором згідно даних спеціалістів підприємства*

Для забезпечення правильного та якісного перевезення зерна була створена мобільна група на автомобілі, яка мала право зупиняти транспорт, що рухався до або з полів, і перевіряти документи на вантаж та сам вантаж. Графік перевірки транспорту узгоджувався з директором підприємства. Для охорони полів була обов'язково сформована стаціонарна група, яка безпосередньо охороняла території та мала право оглядати техніку, що використовувалась для збору врожаю. Охоронці жили поруч з полями в наметах.

У разі виникнення конфліктних ситуацій залучалася мобільна група, яка мала повноваження доставляти порушників до місцевого відділення поліції. Економічний ефект від таких заходів повністю покривав витрати на забезпечення охорони.

Комплекс заходів, щодо покращення економічної безпеки підприємства впливав і на фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати фінансово-господарської діяльності підприємства,  
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)	В середньому по району, 2023 р.	Підприємство від середнього по району, (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023			
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	103317,0	110979,0	85141,0	37878,0	152823,0	49506,0	75123,0	77700,0
Інші операційні доходи, тис. грн	3282,0	8517,0	1762,0	2285,0	3125,0	-157,0	2152,0	973,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	9499,0	16224,0	13906,0	6583,0	12580,3	3081,3	10213,0	2367,3
Чистий прибуток, тис. грн	4139,0	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	-2124,0	9015,0	-7000,0
Рентабельність активів, %	155,7	150,0	184,1	85,9	105,2	-50,5	165,2	-60,0
виробництва, %	3,7	7,4	9,8	5,2	1,6	-2,1	8,2	-6,6
сільськогосподарського виробництва, %	3,6	7,3	9,6	6,1	5,2	1,6	7,9	-2,7

*Джерело: побудовано автором за даними фін. звітності підприємства*

Отже, протягом 2019-2023 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про зниження прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство із кожної гривні, вкладеної у активи отримує 10,5 грн прибутку. Показник використовують для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період знизився на 49,5 %, що є негативною тенденцією. Зменшилась рентабельність виробництва підприємства на 2,1 % та становила 1,6 %. Рентабельність сільськогосподарської діяльності підвищилася на 1,6% і становила 5,2 %. Протягом 2019-2023 рр. рівень і динаміка основних

показників господарської діяльності товариства, свідчать про середній рівень ефективності господарювання. Значними проблемами щодо економічної безпеки є наслідки для агросектора через дефіцит механізаторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Проблеми економічної безпеки підприємства через дефіцит механізаторів, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн/особу	58,3	115,8	180,9	34,4	32,0	54,9
Чистий прибуток на 1 га ріллі, тис. грн/га	1,4	2,7	4,2	0,7	0,7	49,7
Затримки в сільськогосподарських роботах, люд.-год.	650,0	520,3	480,6	1200,0	680,3	104,7
Навантаження ріллі на одного працівника, га	40,8	43,2	43,2	46,0	46,0	112,6
Собівартість вирощування, грн/ц: озимої пшениці	225,7	246,6	486,7	319,6	450,2	199,5
соняшнику	531,0	561,8	1267,6	679,2	1005,2	189,3
Урожайність, ц/га: озимої пшениці	52,9	51,9	50,9	40,5	42,8	80,9
соняшнику	28,2	23,5	27,3	24,9	27,6	97,9

*Джерело: побудовано на основі власних досліджень та даних спеціалістів підприємства*

Отже, через дефіцит механізаторів економічна безпека підприємства знижується у зв'язку із: зниженням продуктивності праці (у 2023 р. продуктивність праці знизилася на 45,1 % і складала 32,0 тис. грн на особу): відсутність достатньої кількості механізаторів приводить до зниження продуктивності підприємства, броні не діють. Брак робочої сили ускладнює виконання різних сільськогосподарських операцій, зокрема: обробка полів, посів та збирання врожаю. Відповідно погіршується показник урожайності (урожайність соняшнику зменшилася 19,1 % і становила 42,8 ц/га; урожайність озимої пшениці – на 2,1 % і становила 27,6 ц/га) і втрати прибутку (у 2023 р. чистий прибуток на 1 га ріллі зменшився на 50,3 % і становив 0,7 тис. грн/га);

затримкою в сільськогосподарських роботах (у 2023 р. вони

збільшилися на 4,7 %): якщо не було достатньої кількості трактористів для виконання польових операцій, то це затримувало посівну або збиральну компанію й негативно впливало на врожайність і графік робіт на господарстві. А у гарячий сезон рахунок іде на години й дні;

збільшенням фізичного навантаження на працівників: коли роботу, яку виконують зазвичай механізатори, доводиться виконувати вручну чи за допомогою обмеженої чисельності робочої техніки, це привело до збільшення фізичного навантаження на працівників (у 2023 р. навантаження ріллі на одного працівника зросло на 12,6 % і складало 46,0 ц/га). Відповідно погіршилися умови праці й збільшився ризик травм і виснаження;

зростання витрат, зокрема собівартість виробництва озимої пшениці у 2023 р. становила 450,2 грн/ц, що на 224,5 грн/ц або на 99,5 % більше ніж у 2019 р., соняшнику до 1005,2 грн/ц, що на 474,2 грн/ц або на 89,3 % більше ніж у 2019 р. Дефіцит механізаторів спричинив необхідність пошуку додаткової робочої сили та використовувати послуги аутсорсингу. Це збільшило витрати на оплату праці і на забезпечення роботи та негативно позначилося на прибутку сільськогосподарського підприємства.

Отже, економічна безпека аграрних підприємств під час війни є критично важливою, адже саме аграрний сектор забезпечує країну продовольством та сприяє економічній стабільності. Військові дії створюють низку загроз для аграрного бізнесу, таких як руйнування інфраструктури, мінування земель, порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестицій, нестача робочої сили і ресурсів, а також зростання витрат на виробництво

З розвитком сучасних технологій зростає й кількість шахраїв, які намагаються заволодіти активами підприємства через віддалені канали зв'язку або фізичний доступ до пристроїв та сільськогосподарських додатків. Для запобігання таким загрозам спеціалісти підприємства регулярно створювали копії важливих файлів, зокрема, використовуючи хмарні сервіси для резервного копіювання даних. Крім того, проводилось оновлення операційних систем і програм, що використовувалися. Підприємство вживало всі необхідні заходи для забезпечення економічної безпеки.

## Висновки до розділу 2

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства дала можливість сформулювати наступні практичні положення:

1. Щороку на економічну безпеку підприємства впливали сезонні та кліматичні фактори, такі як надмірна кількість дощів, посуха, розвиток хвороб на рослинах і активізація шкідників. Пандемія COVID-19 у 2019-2021 роках вимагала додаткового контролю за санітарними умовами роботи працівників. У 2022-2023 рока з'явилися нові виклики у зв'язку з воєнним станом: необхідність бронювання важливих спеціалістів, збереження професійної команди, труднощі в організації робіт і експорту продукції, а також у її зберіганні. Директор підприємства зіткнувся із зміною ринків збуту, що торкнулося не тільки зерна, а й продукції з доданою вартістю, зокрема насіння олійних культур (соняшнику і ріпаку) та сої. Період оборотності дебіторської заборгованості вказує на погіршення стану розрахунків із покупцями. Також спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день та активів на 275 днів.

2. Посада фахівця з економічної безпеки не передбачена. Ці функції виконують працівники відділу бухгалтерії. Спеціалісти забезпечували резервне копіювання важливих файлів, зокрема через хмарні сервіси, з метою підтримки ІТ-безпеки. Керівництво підприємства використовувало різноманітні методи для забезпечення економічної безпеки, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. Охорона полів підприємства в період з 2019 по 2022 рр. здійснювалася через службу охорони «Кольчуга МД». У 2023 р. послугами охоронної агенції не користувалися.

3. Таким чином, підприємство опиняється в ситуації, коли у 2025 році необхідно буде прийняти нові рішення та розробити стратегію для регулювання економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування структури економічної безпеки підприємства

Основним принципом формування напрямів економічної безпеки підприємства є цілеспрямованість на досягнення його стратегічних цілей. Локальні та тактичні цілі з досягнення економічної безпеки будуть базуватись на стратегічному та тактичному планах розвитку. Тактичний план розвитку товариства представлений у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Тактичний план удосконалення напрямків економічної безпеки підприємства, 2025 р.

Ризик	Напрями розвитку	Шляхи усунення ризиків
1	2	3
Охорона полів	Цифровізація процесів	Агрегати, обладнані GPS-навігацією. Смарт-технології контролюватимуть роботу техніки, обробку землі, посадку та збір урожаю
Боротьба з шкідниками	Цифровізація процесів	Використання дронів дозволить визначити основні місця скупчення шкідників рослин і точково їх обробляти. З безпілотниками легше буде прискорювати досягання врожаю, контролювати термін його зберігання на полях. Завдяки штучному підсушуванню зерна, воно залишається на полі, поки його не збиратимуть для транспортування.
Захист даних підприємства від кіберзагроз	Комплексний захист від кіберзагроз	На кожний пристрій створити окремий власний пароль та застосувати двофакторну аутентифікацію. Застосування сервісу AntiDDoS, що автоматично визначає і блокує DDoS-атаки різних рівнів, що спрямовані на обмеження доступу до ІТ-інфраструктури підприємства
Дефіцит механізаторів	Пошук працівників	Намагатися бронювати працівників. Залучати до роботи пенсіонерів, що раніше працювали у сільському господарстві. Залучати до роботи працівників-різноробочих й навчати, забезпечувати відповідну професійну підготовку, щоб потім вони були універсальними робітниками в підприємстві. Привертати увагу молоді: співпрацювати із ПДАУ і коледжем, організувати стажування й відразу пропонувати роботу.

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
		Шукати робочий ресурс завдяки соцмережам: записувати відео у ТікТок й зазначати відповідні умови праці в підприємстві. Організувати курси перекваліфікації для жінок
Низька продуктивність праці	Придбання сучасної техніки	Купувати техніку John Deere з GPS, на дизелі п'ятого покоління, який працює на стандарті Євро-6
Низька пізнаваність продукції підприємства	Цифровізація процесів	Створення сайту
Регулювання економічної безпеки	Кадрові рішення	Створення посади фахівця з економічної безпеки

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень та [22, 37]

Пропонується керівництву підприємства придбати комбайн John Deere, обладнаний GPS-навігацією, вартість якого становить 7116 тис. грн. Підприємство може отримати часткове співфінансування від проекту USAID по грантовій програмі, що дозволить скористатися 200 тис. грн коштів. Окрім цього, для покриття залишкової суми підприємство може звернутися за кредитом під 11 % річних в АБ «Укргазбанк». Заставним майном для забезпечення кредиту будуть виступати складські приміщення товариства. Для оцінки вартості залученого капіталу використовуватиметься модель середньозваженої вартості капіталу, яка наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів  
(бюджет участі) підприємства, 2025 р.**

Джерела фінансування	Сума тис. грн	Питома вага, %	Відносна вартість капіталу, %
Власний капітал	1116,0	15,7	13,0
Приватні інвестиції (грантова програма Проекту USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» («Агророзвиток»))	5800,0	81,5	0,0
Позиковий капітал (кредит від АБ «Укргазбанк»)	200,0	2,8	12,0
Всього	7116,0	100,0	12,5

Джерело: власні дослідження автора

Так як проект буде фінансуватися із різних джерел (за рахунок державних, власних та позикових інвестиційних ресурсів), то доцільно застосувати модель, яка буде компенсувати ризики інвестування власних коштів й затрати на залучення позикового капіталу. Ставка дисконту, яка використовується в методах оцінки ефективності інноваційних проєктів – це середньозважена вартість капіталу, що вкладається у підприємство. Для отримання 5800,0 тис. грн товариству доцільно прийняти участь у Проєкті USAID. Розрахунок грошових потоків інноваційного проєкту наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок грошових потоків за інвестиційним проєктом (купівля вживаного комбайну John Deere (2023 р.)), 2025-2032 рр.**

Прогнозні показники	Вартість по роках експлуатації, тис. грн								сума, тис. грн
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактор теперішньої вартості $(1+i)^{-t}$ при $i=12\%$	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	-
Інвестиційні витрати на купівлю комбайна	1116,0	-	-	-	-	-	-	-	1116,0
Поточні витрати	0	5013,0	4812,3	4516,2	4120,3	3815,2	3810,2	3807,2	29894,4
Сукупні витрати	1116,0	5013,0	4812,3	4516,2	4120,3	3815,2	3810,2	3807,2	31010,4
Дисконтовані капітальні витрати	1116,0	0	0	0	0	0	0	0	1116,0
Дисконтовані поточні витрати	-	4476,6	3835,4	3215,5	2620,5	2163,2	1931,8	1720,9	19963,9
Дисконтовані сукупні витрати	1116,0	4476,6	3835,4	3215,5	2620,5	2163,2	1931,8	1720,9	21079,9
Вигоди від купівлі комбайну:									
Економія витрат підприємства	-	22,3	22,8	24,5	26,6	28,9	29,6	31,6	186,3
Дохід від продажу продукції	-	4822,0	4950,0	4998,6	5112,3	5214,8	5235,2	5245,1	35578,0
Разом вигід	-	4844,3	4972,8	5023,1	5138,9	5243,7	5264,8	5276,7	35764,3
Дисконтовані вигоди	-	4326,0	3963,3	3576,4	3268,3	2973,2	2669,3	2385,1	23161,6

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дисконтований грошовий потік проекту від експлуатації проекту	x	-150,6	127,9	360,9	647,8	810,0	737,5	664,2	3197,7
Акумуляований чистий дисконтований грошовий потік проекту (NPV)	-1116,0	-1266,6	-1138,7	-777,8	-130,0	680,0	1417,5	2081,7	x
Окупність проекту, років									4,2

Джерело: власні дослідження автора

Попри високу вартість фінансування, запропонований проект буде економічно вигідним і матиме термін окупності – 4,2 роки, що менше за період експлуатації проекту – 7 років. Результати розрахунків демонструють основні витрати на реалізацію інвестиційного проекту та надходження від його експлуатації, що відображені в показнику сукупного чистого дисконтованого грошового потоку, який буде отримано.

На основі методики розрахунків базових динамічних показників інвестиційного проекту покажемо їх значення у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники ефективності придбання комбайну John Deere  
(2023 року випуску) підприємством, 2025 р.**

Показники	Норматив	Значення
Чиста приведена вартість, тис. грн	> 0	2081,7
Період окупності, роки	< n (7)	4,2
Індекс рентабельності, грн	> 1	2,9
Коефіцієнт вигід/витрат	> 1	1,09

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, термін окупності інвестиційного проекту складе 4,2 роки, що є меншим за період його експлуатації (7 років). Чиста приведена

вартість проекту становить 2081,7 тис. грн. За кожен витрачений 1 грн вкладень підприємство отримає 2,9 грн прибутку. Коефіцієнт вигід/витрат перевищить 1, що підтверджує доцільність реалізації проекту. Для досягнення високих урожаїв зернових і зернобобових культур підприємству необхідно забезпечити такі умови: використання сучасної техніки та технологій обробітку ґрунту; насіння з високими показниками потенціалу; кваліфіковані працівники, високий рівень технологічної дисципліни та досвіду; постійна підтримка від інвестора та постачальників; збирання врожаю з мінімальними втратами за допомогою комбайнів John Deere. Висока продуктивність комбайнів 2023 року випуску дозволить знизити виробничі витрати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Ефективність прямого комбайнування різною технікою при вирощуванні озимої пшениці у підприємстві, 2023 р., 2025 р.**

Технологічні операції	Склад МТА	Витрати на 100 га				Всього витрати, грн
		трудових ресурсів		пального (дизпаливо)		
		люд.- год.	грн	л/га	грн	
<b>Традиційна технологія (2023 р.)</b>						
Пряме комбайнування	John Deere 935 (2005 р. випуску)	121,8	1411,64	8,6	24080,0	25491,6
Всього		121,8	1411,64	8,6	24080,0	25491,6
<b>Ресурсозберігаюча технологія (2025 р.)</b>						
Пряме комбайнування	John Deere (2023 р. випуску)	90,4	1261,6	8,2	22960,0	24221,6
Всього	х	90,4	1261,6	8,2	22960,0	24221,6
Збережено витрат відносно традиційного обробітку		31,4	150,04	0,4	1120,0	1270,0

*Джерело: власні дослідження автора*

Отже, використання комбайну John Deere дасть можливість знизити витрати виробництва під час вирощування зернових на 100 га на 1270 грн або на 5 % Для інвестиційних проектів, які будуть запроваджуватися у

підприємстві будуть розроблені бізнес-плани. Для формування організаційно-економічної структури економічної безпеки підприємства пропонуємо розробити адекватну модель його функціонування у сучасних умовах, що буде давати точний прогноз показників оцінки економічної безпеки і сприятиме ефективному веденню фінансово-господарської діяльності підприємства й підвищуватиме прибуток і рівень рентабельності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм удосконалення управління економічною безпекою підприємства, 2025 р.

*Джерело: доповнено автором на основі власних досліджень та [36]*

Отже, на основі запропонованого механізму підприємство зможе покращувати економічну безпеку підприємства.

У сучасному глобалізованому та технологічно розвиненому світі роль інформаційно-комунікаційної діяльності стає дедалі важливішою. Тому діяльність підприємства потребує належного прогнозування, захисту від потенційних небезпек, ризиків та викликів. Враховуючи це, підприємству доцільно розробити власний веб-сайт. Запланований бізнес веб-сайт буде створено з метою покращення економічної безпеки підприємства, сприяння збільшенню обсягів продажів та надання актуальної інформації про підприємство. Він стане важливим інструментом у системі маркетингових комунікацій, що дозволить ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією в аграрній сфері, підвищуючи впізнаваність та конкурентоспроможність підприємства. Витрати на його створення наведені у табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Витрати створення сайту підприємства, 2025 р.**

Види витрат	Сума, \$
Витрати на створення корпоративного бізнес-сайту на основі аутсорсингу – всього, у ч. ч.:	936,0
web-дизайн	150,0
розміщення сайту	80,0
SEO-аудит (пошукова оптимізація – аналіз розкручування і просування сайту в пошукових системах і каталогах)	100,0
SEO-копірайтинг (написання важливої інформації)	50,0
Створення списку розсилки та розміщення інформації в Інтернет-каталогах виробників	6,0
Вартість технічної підтримки сайту (за рік)	550,0
Придбання дрону (з можливістю трансляції зображення з камери на смартфон)	500,0
Створення віртуального перегляду підприємства в режимі 3D-екскурсії по підприємству	10,0
Всього витрат	1446,0

*Джерело: власні дослідження автора*

Сукупні витрати на створення сайту становитимуть 1446 \$.

Повна підтримка сайту за тарифом «Стандартний» включатиме надання технічної підтримки сайту, редагування до 10 сторінок існуючого

контенту на місяць, написання 2-4 статей на місяць (копірайтинг), 45 гарантованих годин роботи фахівців web-студії, а також публікацію 10 текстових та 10 графічних матеріалів від замовника. Для ведення аграрного бізнесу в онлайн-середовищі необхідно дотримуватися кількох основних правил: знати свою цільову аудиторію, мати чітко визначені ринкові цілі присутності в Інтернеті (зниження операційних витрат, залучення нових клієнтів, надання доданої вартості продукту тощо). Важливо регулярно перевіряти ефективність та доступність сайту для сприйняття користувачами, слідкувати за його модернізацією та оновленням інформації. Забезпечення безпеки веб-сайту та контроль за витратами, пов'язаними з його підтримкою, також є важливими аспектами для ефективного ведення онлайн-бізнесу.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства дасть можливість результативно працювати.

### **3.2. Напрями посилення економічної безпеки підприємства**

Для підвищення рівня економічної безпеки підприємства пропонується ввести посаду фахівця з економічної безпеки, завданням якого буде розробка та впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків і захист активів підприємства. Його функції охоплюватимуть постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку фінансових та операційних ризиків, а також забезпечення планування і реалізації стратегії захисту економічних інтересів підприємства. Фахівець з економічної безпеки також буде відповідати за інтеграцію передових методів і технологій для посилення безпеки підприємства в умовах глобалізації та змін на ринку.

Для того, щоб фахівець з економічної безпеки міг ефективно виконувати свої обов'язки, необхідно забезпечити його доступом до

актуальної і достовірної інформації, що охоплює внутрішні і зовнішні фактори, які можуть впливати на стабільність підприємства. Тільки за умови повної та оперативної інформаційної підтримки фахівець зможе своєчасно реагувати на загрози та приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації ризиків і оптимізації стратегій безпеки. Це дозволить не тільки підвищити економічну безпеку підприємства, але й зміцнити його конкурентоспроможність на ринку.

Функціями фахівця з економічної безпеки будуть (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Функції, які будуть покладені на фахівця з економічної безпеки підприємства, 2025 р.**

Функція	Сутність функції
Організаційна	Організація роботи із правового й інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства; Організація і регулярне проведення навчання працівників підприємства за усіма напрямками захисту комерційної таємниці; Організація режиму безпеки та здійснення усіх видів діяльності, включаючи переговори, зустрічі й наради в межах ділового співробітництва підприємства із іншими партнерами
Організаційно-захисна	Організація особистої безпеки керівництва і провідних спеціалістів підприємства; Розробка, оновлення та поповнення переліку й відомостей, які є комерційною таємницею й інших нормативних актів, що регламентують порядок організації безпеки й захисту інформації; Організація й проведення службових розслідувань за фактами розголошення чи втрати документів або інших порушень безпеки підприємства
Контроль	Координація дій всіх підрозділів підприємства; Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства; Контроль виконання вимоги матеріалів інструктивного характеру
Облікова і технічний захист	Введення обліку сейфів та металевих шаф, де є постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів та облік і охорона спеціальних приміщень й технічних засобів у них
Ділова активність	Підтримка контактів з правоохоронними органами і службами безпеки сусідніх підприємств у інтересах вивчення криміногенної обстановки у районі

*Джерело: доповнено автором на основі [28]*

У цілому, служба економічної безпеки буде важливим елементом

комплексної системи економічної безпеки суб'єкта підприємництва і займатиме високе становище у ієрархічній будові підприємства. Завданням комісії з економічної безпеки буде здійснення регулярного моніторингу фінансового стану підприємства, аналіз економічних ризиків, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничих процесів і фінансової стабільності. Комісія також зможе брати участь у розробці стратегії розвитку підприємства та впровадженні нових технологій і сільськогосподарських культур. Окрім того, вона буде здійснювати контроль за дотриманням законодавчих вимог і наданням консультацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Залежно від займаної посади до їх повноважень і обов'язків буде входити:

1) Директор. Здійснюватиме безпосереднє керівництво фахівцем з економічної безпеки підприємства та забезпечуватиме організацію його роботи. Він здійснюватиме координацію роботи інших працівників служби економічної безпеки в сфері формування її належного рівня, буде забезпечувати контроль за їх роботою. Виконуватиме представницькі функції служби постійної комісії економічної безпеки на виробничих нарадах;

2) Фахівець з економічної безпеки;

3) Спеціалісти-аналітики у особі головного економіста і головного агронома (технолога по виробництву сільськогосподарської продукції). Вони забезпечуватимуть аналіз зібраної інформації за допомогою виявлення головних тенденцій і закономірностей формування економічної безпеки аграрного підприємства, виявлятимуть її слабкі місця у розрізі основних складових. Спеціалісти будуть здійснювати ідентифікацію головних загроз економічної безпеки й джерела їх виникнення. Надаватимуть інформацію стосовно цін на мінеральні добрива, насіння й посадковий матеріал та проводити розрахунки стосовно витрат підприємства на майбутній урожай аграрної продукції. Здійснюватимуть інформативне забезпечення служби економічної безпеки аграрного підприємства через здійснення моніторингу

внутрішнього і зовнішнього середовища. Забезпечуватимуть систематизацію і структурування зібраної інформації по її пріоритетам. Мінімізуватимуть втрати товариства в умовах ризику і розраховують їх. Розроблятимуть заходи щодо нівелювання негативних впливів загроз економічній безпеці сільськогосподарського підприємства. Від злагодженості дій членів комісії з економічної безпеки аграрного підприємства буде залежати ефективність його роботи у цілому. Їх діяльність має забезпечувати реалізацію головних функцій економічної безпеки товариства. Контроль за виконанням їх функцій буде покладено безпосередньо на директора аграрного підприємства і водночас усі життєво важливі управлінські рішення для товариства мають бути погоджені директором та фахівцем з економічної безпеки.

У системі економічної безпеки формується механізм, заснований на принципах взаємного контролю. Ефективність управління економічною безпекою аграрного підприємства залежить від його збалансованості. Цей механізм забезпечуватиме аналіз зібраних даних, виявлення основних тенденцій і закономірностей, що стосуються формування економічної безпеки підприємства. Він також виявлятиме слабкі місця у ключових складових і проводитиме ідентифікацію основних загроз та джерел їх виникнення. Крім того, механізм буде здійснювати збір і узагальнення результатів маркетингових досліджень для забезпечення успішного проведення маркетингової та інноваційної діяльності аграрного підприємства..

Аграрний товаровиробник повинен мати можливість обирати найбільш адаптовані нові технології та сорти, розроблені для специфічних умов. Тому, для надання підтримки підприємству в цьому питанні, буде доцільно, щоб фахівець з економічної безпеки здійснював моніторинг науково-технічних інновацій у відповідній сфері та проводив аналітичний відбір найбільш ефективних і актуальних аграрних продуктів. Це сприятиме розвитку інновацій і збільшенню виробництва, а також впровадженню інноваційних

рішень у сільське господарство з метою підвищення ефективності діяльності товариства. Згідно з розрахунками, для створення та функціонування посади фахівця з економічної безпеки підприємства необхідно витратити 290 тис. грн.

Для оцінки ефективності впровадження цієї посади використано методичний підхід, що базується на врахуванні економічного ефекту від реального застосування фахівця з економічної безпеки в аграрному секторі (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Орієнтований кошторис на створення посади фахівця з економічної безпеки підприємства, 2025 р.**

Витрати	Сума, грн
Заробітна плата персоналу з нарахуваннями	240000,0
Витрати на транспортні сполучення та відрядження	15562,0
Оргтехніка та витрати на її утримання	34500,0
Всього	290062,0

*Джерело: власна розробка автора*

Отже, фахівець з економічної безпеки підприємства стане ключовим елементом комплексної системи товариства і займатиме значну роль у його ієрархічній структурі.

Підприємству варто також розробити стратегічний план модернізації економіки та механізму переходу від експорту сировини до її глибокої переробки на самому підприємстві. Це найбільш ефективний спосіб одночасно збільшувати виробництво та доходи. Наприклад, кукурудзу, яку Україна вирощує в надлишку, можна переробляти на паливо. Виготовлення етанолу з кукурудзи як домішки до пального допоможе суттєво знизити викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу, при цьому ринок такого продукту оцінюється у десятки мільярдів доларів на світовому рівні. Проаналізуємо прогнозний рівень прибутковості товариства після реалізації заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства на рис. 3.2.

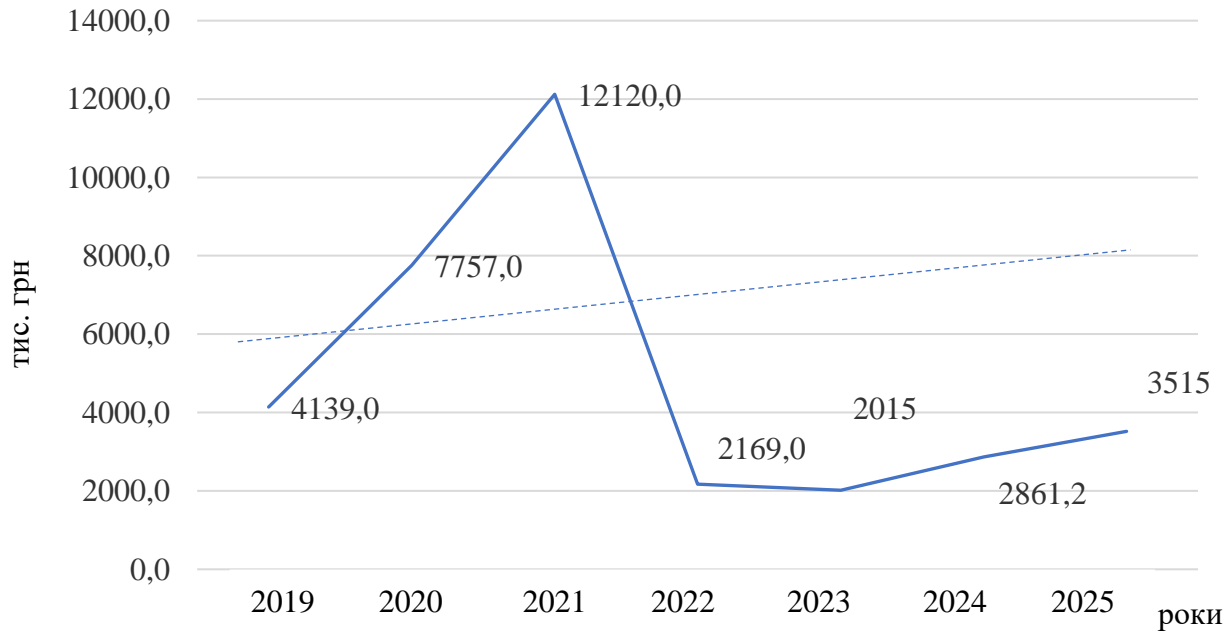


Рис. 3.2. Динаміка наявного і прогнозованого прибутку підприємства (на основі лінії тренду), 2019-2023 рр., 2024-2025 рр., тис. грн:

- фактичний прибуток;
- лінія тренду (прогноз)

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства та власних досліджень*

Отже, загалом, завдяки підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, прибуток у 2025 році зросте до 3515,0 тис. грн, що на 74,4 % більше ніж у 2023 році. При цьому буде розроблено чіткий стратегічний план розвитку, а також визначена місія підприємства: «Стійке, прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство, що вирощує якісну продукцію і є надійним та відповідальним партнером».

Отже, економічна безпека аграрних підприємств під час війни залежить від адаптивності підприємств, державної підтримки та активної співпраці з міжнародними партнерами. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити продовольчу безпеку країни і стабільність аграрної економіки в умовах воєнного конфлікту.

### Висновки до розділу 3

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки підприємства будуть:

1. Визначено, що основними складовими організаційно-економічного механізму функціонування економічної безпеки підприємства є безпекова складова, створення посади фахівця з економічної безпеки та формування комісії з економічної безпеки, що складається з головних спеціалістів підприємства. На поточному етапі визначатимуться складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства, які будуть формуватися з урахуванням фінансових і ринкових інтересів підприємства.

2. Пропонується керівництву підприємства придбати вживаний комбайн John Deere з GPS-навігацією, вартість якого складає 7116,0 тис. грн. Для реалізації цієї покупки підприємству на умовах часткового співфінансування від проекту USAID через гратову програму, можна взяти кредит на суму 200 тис. грн під 11% річних у АБ «Укргазбанк». Окупність інвестиційного проекту становитиме 4,2 роки, що є меншим за термін експлуатації проекту (7 років).

3. Для підвищення економічної безпеки підприємства та покращення його інформаційної пізнаваності пропонується створити корпоративний веб-сайт, що зробить акцент на формуванні іміджу динамічного, сучасного та інноваційного підприємства. Витрати на web-дизайн, SEO-аудит, розміщення та копірайтинг складатимуть 936 \$. Підприємство також приділятиме значну увагу інформаційним аспектам економічної безпеки, таким як боротьба з кіберзлочинністю та несанкціонованим доступом, техніко-технологічному забезпеченню та захисту від вірусних атак.

4. Пропонується впровадити посаду фахівця з економічної безпеки підприємства, основними завданнями якого буде забезпечення комплексу заходів для підвищення фінансової безпеки підприємства, протидія фінансовому банкрутству. Орієнтовний кошторис на створення цієї посади складає 290 тис. грн. Внаслідок підвищення економічної безпеки прибуток підприємства очікується на рівні 8515,6 тис. грн у 2025 році.

## ВИСНОВКИ

Основні висновки і результати, які отримані у ході проведеного дослідження економічної безпеки підприємства, полягають в наступному:

1. Економічна безпека підприємства – це комплексний показник, що визначає рівень захищеності усіх видів ресурсів і потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що, в свою чергу, забезпечує стабільну діяльність і ефективний розвиток підприємства. Для досягнення цієї мети необхідне належне управління з боку керівництва підприємства.

2. У 2023 році загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становила 3593,0 га. Чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася на 9 осіб (12,5 %) і склала 63 особи, що стало наслідком мобілізації механізаторів до лав Збройних Сил України. Всі працівники були зайняті в галузі рослинництва. Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить, що 66,9 % їх вартості було списано на витрати в попередніх періодах. Погіршення стану розрахунків із покупцями відображається на збільшенні періоду оборотності дебіторської заборгованості. Крім того, відзначається негативна динаміка зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день і активів на 275 днів.

3. Економічну безпеку підприємства значною мірою впливають сезонні та кліматичні чинники, такі як надмірна кількість дощів, посуха, розвиток хвороб рослин і активізація шкідників. Пандемія COVID-19 у 2019-2021 роках спричинила необхідність контролю за санітарними умовами праці та підвищення витрат на виробництво продукції на 15 %. У 202-2023 роках до цього додалися виклики воєнного стану: бронювання спеціалістів, утримання команди професіоналів на фоні дефіциту кваліфікованих механізаторів, яких призивали до ЗСУ, а також складнощі з виконанням робіт і подальшим експортом продукції, її зберіганням. Директор підприємства зіткнувся зі зміною ринків збуту, що вплинуло не лише на зерно, а й на продукцію з доданою вартістю, зокрема насіння олійних культур (соняшник і

ріпак) та сої. Виникли нові ризики, зокрема, через вимкнення електроенергії. Опитування працівників показало, що найважливішим аспектом для них є безпека роботи в підприємстві, зокрема 28 % опитаних відзначили належне облаштування бомбосховища.

4. Про нестачу обігових коштів свідчить зниження фінансової незалежності до 45,9 %. У 2023 році підприємство не змогло достатньо закупити якісне насіння та інші необхідні ресурси, такі як паливо, електроенергія, пестициди, добрива, що призвело до проблем із їх транспортуванням. Це порушило планування робіт і збільшило витрати. Зокрема, собівартість виробництва озимої пшениці в 2023 році становила 450,2 грн/ц, що на 224,5 грн/ц або на 99,5 % більше ніж у 2019 році. Собівартість соняшнику досягла 1005,2 грн/ц, що на 474,2 грн/ц або на 89,3 % більше ніж у 2019 році.

5. Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить, що на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань припадає лише 1,004 грн обігових коштів, що знижує ефективність діяльності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що 0,749 одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Згідно з моделлю Альтмана, у 2023 році ймовірність банкрутства підприємства була незначною (до 20 %), але можливість обумовлено несприятливими зовнішніми умовами ведення господарської діяльності.

6. У 2023 році підприємство покривало 49,5 % поточних активів за рахунок власних оборотних коштів. Рентабельність власного капіталу знизилася на 54,3 % у 2024 році, що вказує на недостатню ефективність залучення інвестицій. Показник рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності становив 100,5 %. Знос основних засобів у 2023 році збільшився до 66,9 %, що на 43,2 % більше порівняно з 2019 роком.

7. У підприємстві відсутня посада фахівця з економічної безпеки, і його функції виконують працівники відділу бухгалтерії. Спеціалісти проводили

копіювання важливих файлів, зокрема через хмарні сервіси резервного копіювання даних для забезпечення ІТ безпеки. Керівництво підприємства використовувало різні методи для регулювання економічної безпеки, зокрема адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Охорона полів у період з 2019 по 2022 рр. здійснювалася через службу охорони «Кольчуга МД», у 2023 р. охоронну службу не залучали.

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки підприємства будуть:

1. Розробка стратегії розвитку для управління економічною безпекою підприємства передбачає формування місії (стійке, прибуткове та ефективне сільськогосподарське підприємство, яке вирощує продукцію високої якості, є надійним і відповідальним партнером) та стратегічних цілей підприємства з урахуванням компонентів безпеки. Основні елементи організаційно-економічного механізму функціонування економічної безпеки підприємства включатимуть ці аспекти.

2. Цифровізація процесів підприємства сприяє оптимізації виробничих операцій. Планується придбати агрегати, оснащені GPS-навігацією. Смарт-технології будуть контролювати роботу техніки, обробіток земель, посіви та збір урожаю. Використання дронів допоможе визначати основні скупчення шкідників рослин і здійснювати точкову обробку. З безпілотниками буде легше прискорювати дозрівання врожаю та контролювати терміни його зберігання на полях. Завдяки штучному підсушуванню зерна, воно залишатиметься на полі до моменту його збору для транспортування.

3. Пропонуємо керівництву підприємства придбати вживаний комбайн John Deere обладнаний GPS-навігацією, вартість якого складає 7116,0 тис. грн. Підприємству, за умови часткового співфінасування від проекту USAID за градовою програмою, 200 тис. грн коштів можна взяти в кредит під 11 % в АБ «Укргазбанк». Окупність інвестиційного проекту становитиме 4,2 року, що менше періоду експлуатації проекту (7 років).

Чиста приведена вартість проекту складе 2081,7 тис. грн. На 1 грн вкладень при цьому отримано буде 2,9 грн прибутку. Коефіцієнт вигід/витрат складатиме більше 1, відповідно проект доцільно прийняти. Використання комбайну John Deere дасть можливість знизити витрати виробництва під час вирощування зернових на 100 га на 1270 грн або на 5 %. Для інвестиційних проектів, які будуть запроваджуватися у підприємстві будуть розроблені бізнес-плани.

4. Для підвищення економічної безпеки підприємства та покращення інформаційної пізнаваності його продукції пропонується створити корпоративний веб-сайт, орієнтуючися на формування іміджу динамічного, сучасного та інноваційного підприємства. Витрати на веб-дизайн, SEO-аудит, розміщення контенту та копірайтинг становитимуть 1446,0 \$. Підприємство зосередить увагу на інформаційних аспектах економічної безпеки, таких як кіберзлочинність, несанкціонований доступ, техніко-технологічна безпека та захист від вірусних атак.

5. Пропонуємо ввести посаду фахівця з економічної безпеки підприємства, основними завданнями якого будуть забезпечення комплексу заходів для підтримки економічної безпеки підприємства, запобігання фінансовому банкрутству та надання необхідної консультативної інформації головним спеціалістам. Орієнтовна вартість створення цієї посади складає 290 тис. грн. Крім того, пропонується створити комісію з економічної безпеки, до складу якої увійдуть головні спеціалісти підприємства.

За рахунок підвищення економічної безпеки прибуток підприємства зросте до 3515,0 тис. грн у 2025 р.