

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ  
19 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Кононенко Олексій Ігорович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., професор

Ханлар МАХМУДОВ

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Поняття економічної безпеки підприємства	9
1.2. Складові економічної безпеки сільськогосподарського підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження та аналіз складових його економічної безпеки	26
2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	51
3.1. Оптимізація системи економічної безпеки відповідно до внутрішнього середовища підприємства	51
3.2. Забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до зовнішнього середовища	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	77

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасній нестабільній ринковій ситуації успішний розвиток і функціонування підприємств залежить від надійної, якісної та комплексної системи економічної безпеки підприємства. У вітчизняній практиці ведення бізнесу заходи економічної безпеки, як правило, проводяться несистематично. Зіткнувшись із невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища, конкуренцією, економічними кон'юнктурними коливаннями, пандемією COVID-2019, російсько-українською війною створення та розвиток систем економічної безпеки має надважливе значення для успішної і довготривалої діяльності підприємства на ринку. За допомогою економічної безпеки характеризується стабільність економічної системи до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а стійкість і стабільність передбачають її розвиток.

*Мета та завдання дослідження.* Мета написання кваліфікаційної роботи полягала у вивченні теоретичних аспектів системи економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності та практичних рекомендацій щодо її забезпечення.

Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких наукових та практичних завдань:

- з'ясувати економічну сутність економічної безпеки підприємства;
- дослідити складові економічної безпеки сільськогосподарського підприємства;
- провести оцінку основні показники господарської діяльності підприємства та аналіз складових його економічної безпеки;
- розробити заходи щодо оптимізації системи економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності.

*Об'єктом дослідження* є процес забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні основи

забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання.

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження виступив діалектичний метод, який забезпечує вивчення явищ, фактів в їх тісному взаємозв'язку і постійному розвитку. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались також специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних узагальненнях та формуванні висновків, рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – при всебічному і глибокому вивченні конкурентної стратегії підприємства, табличного – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів; фінансових коефіцієнтів – для комплексної оцінки фінансового стану; графічний, економіко-математичні методи, порівняння, групування, кореляційно-регресійний аналіз, анкетування та ін.

*Інформаційна база.* Джерелами інформації виступали: законодавчі та інструктивні матеріали з питань оцінки фінансового стану, інформаційно-аналітичні збірники Держкомстату України, статистичні збірники Полтавської області, бухгалтерська документація підприємства, дані первинного обліку, власні спостереження, а також довідково-інформаційні та спеціальні літературні джерела з досліджуваної проблематики.

*Елементи наукової новизни.* Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних аспектів розробки конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств:

*узагальнено:* теоретичні та методологічні особливості забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання;

*уточнено:*

– поняття «економічна безпека підприємства» як розглядати як процес найбільш ефективного використання виробничих та економічних ресурсів і підприємницьких здібностей з метою забезпечення своєчасного і

успішного протистояння суб'єкту господарювання потенційним ризикам і зовнішнім загрозам, які дозволяють досягти поставлених цілей і завдань відповідно до обраної стратегії розвитку, ефективно використовувати трудові та матеріальні ресурси, базуючись на досягненнях науки і техніки, для стабільного виробництва необхідної продукції, що користується стабільним попитом, та отримання значних прибутків від її реалізації;

*набули подальшого розвитку:*

– механізм інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;

– рекомендації щодо оптимізації системи економічної безпеки відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

*Практична значущість.* Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції щодо забезпечення економічної безпеки на підприємствах Полтавської області в сучасних умовах господарювання.

*Апробація результатів роботи.* Висновки наукового дослідження доповідалися автором й одержали схвалення на засіданні кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету.

Основні результати досліджень та їх практичне застосування обговорювалися на щорічній студентській науковій конференції (м. Полтава, ПДАУ, 10 листопада 2022 р.) (додаток А).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств» (додаток А).

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 4 рисунки, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Поняття економічної безпеки підприємства

Наразі українським підприємствам доводиться працювати у складних політико-соціальних умовах, пов'язаних із різними економічними, політичними, військовими та іншими ризиками (пандемія COVID-19, російсько-українська війна), високою мінливістю оточуючого середовища та великою невизначеністю ситуації у перспективі. Серед головних чинників, які гальмують розвиток вітчизняних підприємств виокремлюють: корупцію, бюрократію, недбалість та некомпетентність правоохоронців та посадових осіб правоохоронних органів. З цієї причини питання забезпечення економічної безпеки підприємств має великий вплив на економічну стабільність галузей, регіонів і країн, і його слід розглядати як важливий фактор, що потребує підтримки з боку держави.

Досить часто під економічною безпекою підприємства розуміють створення умов для захисту комерційної таємниці та інтелектуальних можливостей підприємства. Однак, з часом цього виявилось недостатньо, і з появою нових підходів поняття економічної безпеки в компаніях почали трактувати по іншому.

Так, можна зустріти визначення безпеки як системи, в якій кожен суб'єкт перебуває в стані надійного захисту і не скомпрометований жодним фактором [41]. З позиції широкого наукового розуміння безпека розглядається як «захист природно-фізіологічних, соціально-економічних і духовних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та цінностях, необхідних для життя та розвитку населення» [58].

Терміном «економічна безпека» по відношенню до окремих компаній позначалося розрізнення захищеність інформаційних активів, комерційної таємниці, конфіденційності внутрішніх документів, майнової власності та

фізичної безпеки компанії та її співробітників [22]. Використання такого підходу здійснювалося наприкінці 1990-х і на поч. 2000 років, але не брав до уваги комерційний характер економічної безпеки організації, оскільки не є доказом того, що захищеність бізнес-інформації можна вважати захищеністю підприємства цілому як учасника в економічному циклі. Розуміння природи економічної безпеки з цієї точки зору не враховує такі елементи сталої ділової активності як: фінансова незалежність, ефективність виробничої діяльності, конкурентоспроможність, ринкова позиція тощо.

Економічну безпеку доцільно розглядати з позиції показника ефективності економічної стратегії для країни взагалі і підприємства зокрема. Державну економічну безпеку визначають як комплексне утворення, до складу якого входять рівень національної безпеки та рівень безпеки суб'єктів господарювання різних форм власності, головна роль якої полягає у проєкції здатності до сталого розвитку, виявлення та попередження ризиків і загроз, задоволення корпоративних інтересів.

Ігнорування економічної безпеки може призвести до погіршення стану економічного сектора, корпоративні фінансові кризи, руйнування системи життєзабезпечення нації з подальшою втратою суверенітету і незалежності [17].

На сьогодні не існує єдиного погляду на економічну безпеку і ця категорія враховує національний рівень (макрорівень), галузей (мезорівень), підприємств (мікрорівень) та рівень окремої фізичної особи (людини). Деякі науковці [24] виокремлюють такі основні рівні національної економічної безпеки: національний, бізнес-рівень, особи.

Зміст відтворювальних процесів розглядається як основа для поширення розуміння економічної безпеки на різних рівнях ієрархії управління економікою. Вважається, що аутсорсинг виробничого процесу забезпечує економічну безпеку підприємства на одну особу на рівні споживання; при цьому для соціально-економічної системи враховується перерозподіл ресурсів [12].

Деякі науковці вбачають зміст економічної безпеки у забезпеченні сталого економічного розвитку суспільства для виробництва товарів і послуг, необхідних для задоволення потреб індивідів і суспільства.

Наразі єдиноприйнятої концепції економічної безпеки не існує.

Як стверджує О. Іванілов економічна безпека – це комплекс методів, серед яких: правові, системні, технічні, технологічні, економічні, режимно-охоронні, фінансові, інформаційні та інш., направлені на усунення можливих загроз і створення сприятливих умов, необхідних для ефективної діяльності підприємства у відповідності до їх мети та завдань [27].

На думку ряду інших науковців економічна безпека – це здатність забезпечити вільний і незалежний економічний розвиток, стабільність свідомого суспільства і його інститутів, а також потужний потенціал захисту держави від загроз і несприятливих варіантів розвитку подій; здатність держави захищати свої національні економічні інтереси від потенційних і наявних внутрішніх і зовнішніх загроз [38, 63].

Економічна безпека за З. Варналієм - це найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів підприємства для запобігання небезпекам і створення умов для надійної роботи основних складових [5].

В деякій мірі з ним погоджується інший автор, і визначає, що економічна безпека – це захист національних і державних інтересів в економічній сфері від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть спричинити прямі економічні і матеріальні втрати [14].

Дотримуючись загальної характеристики терміну «економічна безпека», варто зосередитися на сутності категорії «економічна безпека підприємства».

В. Забродський визначив економічну стійкість підприємства як кількісні та якісні характеристики підприємства, які відображають його спроможність до «самовиживання» і розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз [23].

Іншим науковцем стверджується, що це стан корпоративної економіки

(економічної системи), котрий вирізняється збалансованістю та стійкістю до негативних наслідків будь-якої загрози, а також здатністю забезпечувати стабільний та ефективний розвиток на основі власних економічних інтересів [30].

Під економічною безпекою підприємства Л. Омелянович розуміє такий стан захищеності підприємства, який координує його взаємовідносини з іншими суб'єктами та ресурсами, забезпечує стабільність процесів, повноцінне відтворення, впровадження та широке використання досягнень науки і техніки та соціальний розвиток. [41].

С. Дубецька стверджує, що економічна безпека підприємства – це стан об'єкта в комунікаційній системі щодо стійкості (виживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, складної та непередбачуваної поведінки та складно чинників [19].

У цьому ж захисному контексті Д. Ковальов висунув концепцію, згідно з якою економічна безпека – це захищеність підприємницької діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища та здатність до швидкого усунення чи адаптації до різноманітних загроз в поточній ситуації, які негативно не впливають на його діяльність [30].

Економічну безпеку підприємства доцільно розглядати з позиції стану ефективного використання ресурсів підприємства задля запобігання загрозам і забезпечення стабільної роботи бізнесу зараз і в перспективі. Крім того, дана концепція базується на стійкому (що не піддається впливу деструктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища), поточному функціонування підприємства за умови максимально можливого без ризикового використання ресурсів та можливостей, а також направленості на базові цілі та стратегію, в наслідок чого можна отримати потужний потенціал розвитку [47].

О.Ю. Поповою концепція забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається як комплекс процесів, методів і засобів виявлення, попередження та усунення загроз і конфліктів задля розробки

заходів підтримки ефективної роботи суб'єкта господарювання [45].

Згідно з існуючими визначеннями економічну безпеку підприємства доцільно систематизувати у відповідності до існуючих підходів, враховуючи їх змістовні складові та цільову спрямованість. Варто виділити наступні підходи до розуміння суті категорії «економічна безпека підприємства» (додаток Б).

Провівши узагальнення наведених вище визначень, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства відображає такі його особливості: як незалежність, стабільність, захищеність та гнучкість, але, перш за все, це безперервний процес застосування, який дозволяє застосування підтримуючих заходів і проводити активну протидію загрозам, котрі чинять негативний вплив на нормальне функціонування підприємства [58].

Звідси, під економічною безпекою підприємства варто розуміти процес безперервного, періодичного та цілеспрямованого здійснення підприємством організаційно-управлінських заходів, спрямованих на виявлення, попередження та захист від внутрішніх загроз і зовнішніх факторів для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

В науковому середовищі поширені різні думки щодо трактування терміну «економічна безпека підприємства»: від відносно вузького тлумачення значення цього терміна з точки зору захисту інформації до широкого ресурсно-функціонального підходу, за яким економічна безпека - це стан найбільш раціонального використання всіх корпоративних ресурсів.

Узагальнюючи визначення, надані вченими, можна визначити наступне трактування економічної безпеки підприємства (ЕБП): як складної багатофакторної категорії, яка розглядається не лише з позиції ефективного використання кооперативних ресурсів господарюючим суб'єктом, рівня уникнення ним внутрішніх і зовнішніх ризиків у процесі досягнення цілей економічного розвитку, а й забезпечення умов для сталого розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило систематизувати визначення економічної безпеки підприємства та його змістовної наповненості (додаток В).

На нашу думку, категорію «економічна безпека підприємства» слід розглядати як процес найбільш ефективного використання виробничих та економічних ресурсів і підприємницьких здібностей з метою забезпечення своєчасного і успішного протистояння суб'єкту господарювання потенційним ризикам і зовнішнім загрозам, які дозволяють досягти поставлених цілей і завдань відповідно до обраної стратегії розвитку, ефективно використовувати трудові та матеріальні ресурси, базуючись на досягненнях науки і техніки, для стабільного виробництва необхідної продукції, що користується стабільним попитом, та отримання значних прибутків від її реалізації.

Серед принципів ЕБП виокремлюють:

- цілісність (системність): іншими словами формування такої системи безпеки, котра допоможе захистити підприємство, його активи, співробітників, інформацію та різноманітних сфер діяльності від ризиків, небезпек, загроз, та форс-мажорних обставин;
- безперервність, тобто система безпеки має бути розроблена таким чином, щоб функціонувати, одночасно захищаючи інтереси бізнесу від зловмисників або нових ризиків;
- законність - всі заходи щодо забезпечення безпеки підприємства повинні здійснюватися відповідно до чинного законодавства і не повинні йому суперечити;
- плановість: кожен учасник процесу повинен працювати в логічному порядку, щоб чітко виконувати покладені на нього обов'язки і вирішувати поставлені завдання;
- економічність: система безпеки повинна бути спроектована так, щоб витрати на її забезпечення були економічно виправдані;
- злагодженість: задля забезпечення безпеки підприємства варто

узгодити та скоординувати зусилля всіх ланок, підрозділів і служб, які її забезпечують;

- поєднання прозорості та конфіденційності: основні заходи безпеки повинні бути доведені до відома всім співробітникам підприємства, при цьому щоб забезпечити безпеку її вимоги повинні бути виконані.

Функції ЕБП полягають у:

- забезпеченні зростання ефективності роботи, фінансової стабільності і незалежності;

- забезпеченні технологічної незалежності та досягненні високого рівня конкурентоспроможності технологічних можливостей підприємства;

- досягненні високої ефективності управління, оптимальної і ефективної організаційної структури для управління проектами.

- набутті високої кваліфікації персоналу та ефективному використанні інтелектуального потенціалу;

- ефективне регулювання безпеки працівників, корпоративного капіталу та майна, бізнес-інтересів;

- зведенні до мінімуму руйнівний вплив результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього природного середовища.

- якісний правовий захист усіх аспектів ведення бізнесу;

- забезпеченні захисту інформації, комерційної таємниці та досягненні потрібного рівня інформаційного забезпечення, необхідного для роботи всіх структурних підрозділів та функціональних відділів підприємства.

До завдань ЕБП включають:

- визначення реальних та передбаченнях потенційні ризиків та загроз;

- виявлення способів уникнення загроз, зменшення або усунення наслідків їх дій;

- пошук шляхів та засобів, необхідні для забезпечення безпеки підприємства;

- утворення підрозділу безпеки підприємства для реагування на ідентифіковані ризики та загрози.

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення стабільної та максимально ефективної роботи наразі та високого потенціалу розвитку у перспективі. Економічної безпеки можна досягти за умов фінансової стійкості підприємства, здатного уникати негативних наслідків внутрішніх і зовнішніх ризиків, що може реалізувати ресурсний потенціал, а організаційна та управлінська структури відповідають цілям і завданням статутної діяльності. [62].

Аналіз різних підходів до визначення економічної безпеки показує, що управління економічною безпекою підприємства має бути довгостроковим і поєднуватися з гарантією досягнення статутної мети і корпоративних цілей підприємства. Забезпечуючи ЕБП, варто проводити комплексний та своєчасний аналіз на всіх етапах та рівнях господарської діяльності, а в подальшому з урахуванням результатів оцінювання застосовувати відповідні стратегії і створювати умови для ефективного управління бізнесом для забезпечення стабільного економічного розвитку.

## **1.2. Складові економічної безпеки сільськогосподарського підприємства**

Нестабільна політична та економічна ситуація вимагає від підприємств ретельного моніторингу за всіма процесами, щоб забезпечити безперебійний цикл виробництва та реалізації продукції, захисту своїх позицій на ринку і адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Тому перед менеджментом підприємств постає пріоритетне завдання забезпечення його економічної безпеки.

Розглядаючи структуру економічної безпеки підприємства як комплекс взаємопов'язаних складових, а саме: економічної, фінансової, організаційної та адміністративно-правової, які здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління, результатом якого повинна бути контрольована динаміка,

яка стане на перепоні у затяжних кризових явищ та банкрутства. Сприятливу цьому має розробка прогнозів і планів діяльності, систематичний моніторинг та аналіз рівня економічної безпеки в сьогоденних умовах та майбутньому. Під час моніторингу та аналізу рівня ЕПБ доцільно використовувати систему показників і критичних оцінок як основу інформаційної бази для прийняття управлінських рішень з метою посилення економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що всі компоненти економічної безпеки фактично взаємопов'язані і так чи інакше впливають одна на одну [67].

Під функціональними складовими економічної безпеки розуміють набір істотних напрямів ЕБП, які є дуже різноманітними за змістом [18].

Стійкість економічної безпеки сільського господарства може бути реалізована лише в умовах загального контролю за її ключовими компонентами (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Структура економічної безпеки сільськогосподарського підприємства**

<b>Економічна безпека підприємства</b>		
<i>Внутрішньовиробничі складові</i>		<i>Позавиробничі складові</i>
Кадрова	Правова	Ринкова
Фінансова	Силова	
Інтелектуальна	Інформаційна	Інтерфейсна
Техніко-технологічна	Інноваційна	
Енергетична	Соціальна	Екологічна
Виробнича		

*Джерело: побудовано автором на основі [18, 21, 69].*

Для підтримки достатнього рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств необхідно досягти стійкого стану, котрий дозволить швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі для досягнення стабільного стану, який нейтралізує наслідки внутрішніх чи зовнішніх загроз або зводить їх прояв на одну будь-яких складових до мінімуму: кадрової, ринкової, фінансової, екологічної, виробничої, інноваційної, інтерфейсної, техніко-технологічної, інтелектуальної, правової,

соціальної, інформаційної, енергетичної та силової безпеки.

Розглянемо кожну з цих компонент більш детально.

Кадрова є найважливішим елементом економічної безпеки, тісно пов'язаною з іншими складовими сільськогосподарських підприємств, яка спрямована на виявлення, нейтралізацію, попередження та відвернення загроз, небезпек і ризиків, орієнтованих на людський та інтелектуальний потенціал, як прямий результат того, що має бути закладено в системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці підприємства [20].

Впровадження високого рівня безпеки персоналу є пріоритетним завданням для досягнення високих показників ефективності виробництва та рентабельності підприємства. До основних груп критеріїв рівня кадрової безпеки відносять такі показники:

- 1) динаміку чисельної структури;
- 2) рівень кваліфікації працівників;
- 3) ефективність використання робочої сили.
- 4) якість системи стимулювання.

Одним із найбільших негативних впливів на кадрову безпеку є те, що компанії не отримують максимальної користі для бізнесу через недостатньо кваліфікованих працівників, низький рівень управління персоналом та обмежені бюджети на оплату праці окремих категорій працівників.

Однак для належного розвитку та функціонування підприємства в ринковій економіці спочатку має бути створена ефективна система кадрового забезпечення, адже безпека працівників є фундаментальною для інших аспектів економічної безпеки. Для впровадження ефективної системи кадрової безпеки необхідно передбачити спеціальні фінансові стимули та матеріальні методи заохочення, організовувати стратегічні кадрові плани, покращувати умови роботи працівників. Тому забезпечення кадрової безпеки, в симбіозі з іншими елементами, може забезпечити високий рівень економічної безпеки підприємства.

Численні наукові дослідження доводять важливість фінансової безпеки

як частини економічної. Без високого рівня фінансової безпеки практично не можна стабілізувати економічне становище підприємства.

Варто зауважити, що рівень фінансової безпеки залежить від ефективності менеджменту щодо уникнення реальних ризиків та усунення негативних наслідків впливу окремих несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні загрози фінансовій безпеці підприємства варто розглядати як відсутність внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень, складнощі в одержанні довгострокових позик у банку. Рівень фінансової безпеки розраховується на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і відображає рівень самофінансування підприємства. При оцінюванні ефективності і надійності фінансової безпеки керуються такими критеріями: підприємством зберігаються та примножуються матеріальні цінності; дотримується вимог сталого розвитку; вчасно виявляє кризові ситуації та нівелює негативні фактори, що впливають на його функціонування. У міру зростання рівня ризику лідери повинні створити ефективне середовище фінансової безпеки, щоб виявити та уникнути перешкод для розвитку.

Інтелектуальна безпека є найменш вивченою, але найбільш складною категорією економічної безпеки. Її можна розглядати з двох сторін: захист інтелектуальної спроможності (працівників) і захист інтелектуальної власності (нематеріальних активів). З точки зору безпеки кадрової компоненти інтелектуальна безпека – це захист інтелектуальних ресурсів соціального та економічного розвитку, продукування, обробки та використання на макро- та мікрорівнях.

З позиції захисту інтелектуальної власності інтелектуальна безпека – це захист знань як інтелектуального ресурсу суспільства, включаючи забезпечення працівників знаннями, інтелектуальною працею, інтелектуальними продуктами, інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом [20].

Важлива роль у забезпеченні безпеки економіки відводиться техніко-

технологічній складовій, яка полягає в тому, що рівень застосування технологій підприємства еквівалентний найкращим світовим зразкам. Загрози техніко-технологічної складової полягають у зниженні рівня технологічних можливостей підприємства, порушенні технічної дисципліни та моральну старінні застосовуваного обладнання та технології. Зовнішньою загрозою є відсутність коштів на модернізацію машино-тракторного парку. Усе це призводить до використання фізично та морально застарілої техніки, технологій та низького рівня техніко-технологічної безпеки.

Виробнича складова виступає регулятором забезпечення економічної безпеки. Вона відповідає за налагодженість, безперервність і продуктивність технологічних процесів виробництва продукції. Виробнича компонента економічної безпеки забезпечує масштабне відтворення підприємства та економічне зростання шляхом найбільш ефективного використання інноваційного виробничого потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Енергетична безпека займає особливу роль в економічній безпеці. Вона повинна розглядатися у зв'язку з безперервністю господарської діяльності незалежно від перебоїв у постачанні енергоресурсів підприємству. Звідси, енергетичну безпеку слід розуміти як ступінь захисту від перебоїв у постачанні підприємств в енергетичному секторі. Її важко оцінити кількісно. Тому підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів та використання альтернативних (відновлюваних) джерел енергії має бути основним орієнтиром забезпечення енергетичної безпеки. Перспективними напрямками є гідроенергетика (будівництво електростанцій та використання водних ресурсів малих річок), сонячна енергетика та використання енергії вітру. Важливу роль у сільському господарстві відіграє біоенергетика та використання теплової енергії в навколишньому середовищі.

Правова безпека відіграє особливу роль у створенні економічної безпеки підприємства. Відповідний рівень правової безпеки для безпеки підприємства визначає ступінь захисту економічних інтересів від внутрішніх

і зовнішніх загроз.

Серед внутрішніх загроз правовій безпеці можна виділити порушення правил внутрішнього розпорядку, що регулюють процеси внутрішньої взаємодії між підрозділами, службами та окремими співробітниками, які регулюють обмін інформацією та зберігають конфіденційність.

Зовнішні загрози виникають через взаємодію з контролюючими органами, постачальниками ресурсів, споживачами продукції чи протидією конкурентам. Організація служби безпеки та юридичної служби важлива для забезпечення комплексного підходу до побудови правової безпеки підприємства. Можливе їх об'єднання шляхом узгодження функцій для підвищення оперативності у вирішенні проблем. Для малого бізнесу можна залучити юридичної фірми з висококваліфікованими професіоналами для розробки та впровадження системи правової безпеки для обґрунтування запобіжних заходів й і підтримки високого рівня правової безпеки.

Під силовою складовою можна розуміти сукупність таких станів: фізична безпека персоналу підприємства (загроза здоров'ю, життю) збереження майна підприємства (недоторканність, знецінення), силові аспекти інформаційної безпеки (комерційна таємниця) [57].

Тобто, силова безпека підприємства – це захищеність інтересів підприємства від фізичних, фінансових, моральних та інших негативних впливів [57]. Вона включає: а) забезпечення фізичної та моральної безпеки співробітників та керівників підприємства; б) забезпечення захисту майна підприємства від негативних впливів, які можуть призвести до втрати цього майна або зниження його вартості; в) забезпечення силових аспектів інформаційної безпеки підприємства та моральної безпеки його співробітників.

На ряду з глобалізацією і розвитком інформатизації сільськогосподарських підприємств необхідно розвивати інформаційну безпеку. Очевидною є додаткова залежність економічної безпеки від інформаційної складової, оскільки внутрішні та зовнішні суб'єкти мають

значний вплив на інформаційний сектор, що може негативно вплинути на економічну безпеку та завдати шкоди інтересам підприємства Керівниками середніх і великих агропідприємств вже усвідомлюються усі ризики, пов'язані з інформаційною складовою, тому підтримувати високий рівень інформаційної безпеки є надзвичайно важливим. Звідси на фоні стрімкого розвитку цифрових технологій в аграрному секторі інформаційна безпека стала важливою та невід'ємною частиною системи економічної безпеки сільськогосподарських підприємств.

Особливе місце в структурі економічної безпеки займають інноваційні компоненти. На думку Ю.В. Краснощокова, важливою умовою інноваційної безпеки є врахування та реалізація інтересів підприємств, спрямованих безпосередньо на створення необхідних і достатніх умов для підвищення можливостей створення та використання інновацій для розроблення та виробництва конкурентоздатної продукції й технологій на рівні світових стандартів [33].

Водночас Максимова Т.С., Філімонова О.В., Лиштван К.В. [37] вважають, що інноваційна безпека підприємства - це послідовна, спланована, цілеспрямована та комплексна діяльність підприємства, пов'язана зі змінами будь-якого елемента бізнесу конкретного підприємства, відповідно до вимог попиту, викликану науково-технічним прогресом і направлену на існуючу організаційну структуру, технологічні процеси, прийоми і методи управління продукцією, що випускається, джерела сировини і матеріалів, ринки збуту.

Соціальна безпека підприємства спрямована не тільки на розвиток і реалізацію інтересів бізнесу, а й на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб його працівників. Стан особистих взаємовідносин працівників, ресурсів компанії та підприємницьких можливостей для забезпечення найбільш ефективного використання працівників для забезпечення стабільної роботи та активного соціального розвитку, а також захисту від внутрішніх і зовнішніх негативних загроз.

Ринкова складова відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки. Вона формується реакцією ринкового середовища на внутрішні можливості. Це захист від помилок у ринковій поведінці, дефектів продукції та слабкої збутової політики підприємства, низької конкурентоспроможності продукції, неправильного вибору цінової стратегії. Першою ознакою зниження ринкової безпеки є зменшення частки компанії на ринку та її нездатність протистояти конкурентному тиску.

Ринковою безпекою відображається рівень внутрішньої здатності підприємства задовольняти зовнішні вимоги ринку. Основним завданням ринкової політики підприємства є розробка стратегії та організація процесу, за допомогою якого вироблена продукція буде доставлятися до споживачів. Цю роботу має проводити відділ маркетингу сільськогосподарського підприємства. Для маркетингових служб важливо постійно контролювати рівень показників безпеки підприємства на ринку.

Основними контрольними показниками є коефіцієнти: ринкової віддачі активів, конкурентоспроможності товару, частки підприємства на ринку, інноваційних витрат і ритмічність реалізації продукції. Зазначені показники слід оцінювати в динаміці з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва та реалізації продукції.

На ринкову безпеку також впливають інші зовнішні фактори, такі як політична ситуація в державі, платоспроможність споживачів, нестабільне податкове законодавство, обмінні курси валют та нечесна поведінка конкурентів. Тому, аналізуючи ринкові показники та фактори впливу, можна розробити систему реагування на загрози та розширити можливості адаптації до мінливих умов ринку.

Інтерфейсною складовою характеризується надійність взаємодії з партнерами. Економічній безпеці підприємства загрожують несподівані зміни, які можуть відбутися у зв'язку з взаємодією (навіть до закінчення відносин) з економічними контрагентами, такими як постачальники, торгові і збутові посередники (брокери), інвестори, споживачі тощо. За цю складову

безпеки відповідає відділ маркетингу.

Екологічна безпека є важливим елементом економічної безпеки та передумовою сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Екологічною безпекою позначає стан навколишнього середовища, при якому можливість шкоди людським, природним і матеріальним ресурсам зведена до мінімуму. Висока розораність сільськогосподарських угідь, порушення технологій виробництва та швидкий розвиток інтенсивності виробництва посилюють вплив людини на земельні ресурси. Тому для підтримки належного рівня екологічної безпеки в аграрному секторі необхідно створити механізми, які допомагатимуть запобігати та стримувати несприятливі екологічні процеси та заохочувати сільськогосподарських виробників та підприємства агропродовольчої продукції до здійснення своєї діяльності враховуючи екологічні принципи.

Структура економічної безпеки підприємства проявляється в тому, що підприємство має якісні ресурси та оптимальні резерви з урахуванням потенційних ризиків господарської діяльності. У той же час всі ресурси повинні використовуватися ефективно для прибуткового виробництва, щоб бути рентабельним і підтримувати ліквідність підприємства. Це допоможе досягти цілей розвитку бізнесу з позиції економічної безпеки.

### Висновки до розділу 1

1. Розглянуто теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства, уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження через поглиблення сутності і змісту категорії «економічна безпека підприємства».

Відповідно до дослідження фахових економічних джерел економічна безпека поділяється на особисту безпеку, економічну безпеку підприємства та економічну безпеку держави, щоб охопити всі ланки економічної системи.

На підставі аналізу існуючих методів визначення змісту економічної безпеки, дійшли до висновку, що жоден із них не можна вважати вичерпним,

адже кожен підхід підкреслює найважливішу, з точки зору дослідника, складову економічної безпеки. Тому доцільно застосовувати синергічний підхід, що враховує всі аспекти ефективності бізнесу, заснований на більш широкому розумінні концепції економічної безпеки підприємства.

2. Виявили, що сільськогосподарські підприємства мають специфічні особливості формування системи економічної безпеки, які проявляються через окремі її складові. Досягнення достатнього рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств передбачає врахування кадрової, ринкової, фінансової, екологічної, виробничої, інноваційної, інтерфейсної, техніко-технологічної, інтелектуальної, правової, соціальної, інформаційної, енергетичної та силової безпеки. Найбільш важливою складовою є кадрова, оскільки дає можливість активізувати роботу інших складових та має комплементарний взаємозв'язок. Постійний нагляд економічної безпеки за її компонентами має базуватися на створенні типових схем, процедур і дій, що забезпечують можливість сільськогосподарським підприємствам вчасно ідентифікувати загрози, розробити превентивні заходи по їх нейтралізації та забезпечить стабільний розвиток суб'єктів аграрного підприємництва у майбутньому.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження та аналіз складових його економічної безпеки**

Об'єктом дослідження обрано виробничий сільськогосподарський кооператив Полтавської області, заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв. Згідно Статуту підприємство є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Веде оптову і роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, продуктів переробки, товарів власного виробництва, комерційну торгівлю продовольчими і промисловими товарами, придбаними на стороні. Виконує будівельні та ремонтно-будівельні роботи, займається підсобними промислами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів широкого вжитку, надає агротехнічні та інші послуги працюючим населенню, іншим сільськогосподарським товаровиробникам, підприємствам та організаціям.

Метою діяльності господарства є здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу. Підприємство надає транспортні, комунально-побутові, будівельні, ремонтні, ритуальні послуги працюючим та іншим категоріям громадян. Підприємство має печатку із своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити.

Дослідження ЕБП доцільно проводити з позиції однієї із його функцій, що спрямована на максимізацію ціни та обсягів продажу, мінімізацію витрат та шкідливих викидів, задоволення вимог Регулятора (податки, штрафи), а також соціалізацію найманих працівників та максимально можливе (комфортне)

задоволення вимог споживачів продукції. Розглядаючи окремо кожен із складових функцій ЕБП, можна виділити ризики та оцінити ймовірність настання небажаної події і обґрунтувати пропозиції щодо їх уникнення, нейтралізації, мінімізації, а в ідеалі й отримання додаткової вигоди.

Оцінювання рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства будемо проводити за її ключовими складовими, які було розглянуто у попередньому розділі.

Насамперед, варто розпочати із фінансової компоненти, адже за допомогою економічних та фінансових показників об'єктивно відображається поточний стан функціонування господарства та існує можливість прогнозування його перспективного стану, характеризуються можливі сфери діяльності підприємства, створюються умови для пропозицій щодо розвитку підприємства, простежується динаміка у стані господарської діяльності у коротко- та довгостроковій перспективі(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових показників підприємства  
за 2017 - 2021 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки					Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76537	105472	90536	102029	123461	46924	61,31	32925	36,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69302	87428	101322	84581	79151	9849	14,21	-22171	-21,88
Валовий прибуток (збиток)	7235	18044	-10786	17448	44310	37075	512,44	55096	-510,81
Операційні витрати	78062	96283	110728	93501	119737	41675	53,39	9009	8,14
Чистий прибуток (збиток)	-3496	6150	-20297	2740	23303	26799	-766,56	43600	-214,81
Власний капітал	39100	44785	23502	25716	49021	9921	25,37	25519	108,58
Поточні зобов'язання	26720	25406	39494	41400	31532	4812	18,01	-7962	-20,16
Оборотні кошти	44092	56832	50257	49983	74676	30584	69,36	24419	48,59

Розрахунки таблиці 2.1 свідчать, що за фінансовою складовою підприємство має позитивні результати, однак не за усіма показниками.

Так, прибуток до оподаткування на протязі аналізованого періоду мав варіабельний характер і на протязі останніх двох років почав поступово зростати. Такі коливання можна пояснити змінами у собівартості продукції: у 2020 та 2021 рр. вона скоротилася порівняно із 2019 р. на 16741 грн і 22171 грн відповідно, що є позитивним явищем. Зростання собівартості у попередні роки можна пояснити зростанням вартості комунальних платежів та електроенергії.

Позитивним явищем є зменшення обсягів поточних зобов'язань, які зменшилися майже на 5 тис. грн. (18,01%), що відбулося за рахунок погашення заборгованості перед учасниками та бюджетом. Однак, зріс борг за оплату праці на 71%.

Обсяги реалізованої продукції також зростають і порівняно із початком аналізу зросли на 61,31% (46,9 тис. грн.). Це в свою чергу призвело до збільшення чистого прибутку на 26,8 тис. грн.

Наступним кроком проведемо аналіз змін операційних витрат підприємства за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка операційних підприємства за 2017 - 2021 рр. (тис. грн)**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%
Матеріальні затрати	46399	44424	52012	41797	54333	7934	17,10	2321	4,46
Витрати на оплату праці	16316	18409	20688	18735	18404	2088	12,80	-2284	11,04
Відрахування на соціальні заходи	3570	4017	4495	4063	3975	405	11,34	-520	11,57
Амортизація	4899	5734	5937	6010	5103	204	4,16	-834	14,05
Інші операційні витрати	17729	20760	21435	20516	28778	11049	62,32	7343	34,26
Разом	88913	93344	104567	91121	110593	21680	24,38	6026	5,76

Джерело: розраховано за даними підприємства

Провівши у табл. 2.2 аналіз змін операційних витрат виявили, що:

- матеріальні витрати зросли на 17,10%, що є негативним явищем для рівня економічної безпеки. Однак, це пояснюється зростанням цін на поливно-мастильні матеріали, сировину та електроенергію;
- амортизаційні відрахування збільшилися на 4,16%, адже у підприємстві на балансі є багато с/г техніки, яка потребує заміни;
- відрахування на соціальні заходи зросли на 12,8%, що пов'язано із збільшенням рівня середньої заробітної плати

В цілому у господарстві прослідковується зростання всіх статей операційних витрат (рис.2.3), що визначає доцільність аналізу їх структури.

А отже, проведемо аналіз структури операційних витрат підприємства заданими табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Структура операційних витрат підприємства за 2017 - 2021 рр. (%)**

Показники	Роки					Відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017	2021/2019
Матеріальні затрати	52,18	47,59	49,74	45,87	49,13	-3,06	-0,61
Витрати на оплату праці	18,35	19,72	19,78	20,56	16,64	-1,71	-3,14
Відрахування на соціальні заходи	4,02	4,30	4,30	4,46	3,59	-0,42	-0,71
Амортизація	5,51	6,14	5,68	6,60	4,61	-0,90	-1,07
Інші операційні витрати	19,94	22,24	20,50	22,52	26,02	6,08	5,52
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x	x

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Як свідчать дані табл. 2.3 найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні витрати (49,13%), частка яких на протязі аналізованого періоду зменшилася на 3,06%. Однак, такі обсяги несуть в собі ризики для ЕБП, адже є, хоча і оправдана, значна матеріаломісткість сільськогосподарського виробництва і ставить підприємство у значну залежність від постачальників.

Суттєво знизився відсоток відрахувань на оплату праці (на 1,71%), що

пояснюється зменшенням кількості працівників на підприємстві, що також може мати негативні наслідки для економічної безпеки господарства

На противагу цьому зросла частка інших операційних витрат, що пов'язано із тим, що у господарстві здійснюється переоцінка запасів, які знецінюються, і котрі входять до складу цих витрат. При цьому суттєвого впливу на економічну безпеку вона не несе.

Фінансово-господарську діяльність підприємства варто оцінювати в контексті економічної безпеки як показника складової, що називається фінансовою безпекою. Для цього необхідно провести аналіз коефіцієнтів ліквідності. Кожен із цих показників включає коефіцієнти короткострокової заборгованості. Ці показники важливі для економічної безпеки за фінансовою компонентою підприємства, тому що підприємство регулярно кредитується на короткі терміни на посівну кампанію, а після завершення жнив і реалізації урожаю розраховується по зобов'язанням.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка показників ліквідності підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення	
						2021/2017	2021/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,02	0,01	0,005	-0,05	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	0,58	0,39	0,47	0,84	0,28	0,45
Коефіцієнт покриття	1,65	2,24	1,27	1,21	2,37	0,72	1,10

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

За даними табл.2.4 можна стверджувати, що на протязі 2017-2021 рр. коефіцієнт покриття на підприємстві є стабільно більшим одиниці (нормативне значення  $> 1$ ). Це свідчить, що підприємство має достатньо оборотних коштів на покриття поточних зобов'язань, тобто у разі якщо господарство користується короткостроковими кредитами, то в подальшому воно спроможне покрити та своєчасно погасити заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду не

відповідав встановленому нормативному значенню (від 0,1 до 0,2). Це свідчить, що у разі нагальної потреби підприємство не зможе вчасно погасити борги.

Однак, показники швидкої ліквідності (нормативне значення 0,6-0,8) на початку та в кінці аналізу знаходилися в межах норми, тобто у разі критичного становища підприємство зможе погасити поточні зобов'язання.

На черзі оцінювання показників фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності власного капіталу. Адже результати досягнуті за цими показниками мають значний вплив на рівень ЕБП (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміки показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2019
Коефіцієнт автономії	0,50	0,51	0,31	0,36	0,52	0,02	0,21
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,495	0,69	0,64	0,48	-0,02	-0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	1,98	1,98	3,23	2,76	1,91	-0,07	-1,32
Коефіцієнт фінансування	1,02	1,02	0,45	0,57	1,10	0,08	0,65
Коефіцієнт заборгованості	0,68	0,57	1,68	1,61	0,64	-0,04	-1,04
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,23	0,29	0,35	0,13	0,21	-0,02	-0,14
Коефіцієнт маневреності	0,15	0,29	-0,09	0,18	0,61	0,47	0,70
Коефіцієнт мобільності активів	1,32	1,79	1,96	2,38	3,92	2,6	1,97
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,09	0,14	-0,86	0,11	0,48	0,56	1,34
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,70	0,58	0,75	0,91	0,71	0,01	-0,05

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

За даними таблиці 2.5 коефіцієнт автономії або фінансової незалежності (нормативне значення  $> 05$ ) на протязі періоду аналізу

перевищував нормативне значення, а отже це свідчить про незалежність підприємства від позикового капіталу. Про це також свідчить показник концентрації залученого капіталу, який у 2021 році становив 0,48. Тобто у господарства частка власного від загальної кількості капіталу становить 52%.

Коефіцієнт мобільності активів (0,2–0,5) на протязі 2017-2021 рр. лише в останні 2 роки відповідав нормативу. І це свідчить, що підприємство зможе, у разі потреби підлаштуватися під умови впливу ринку, впровадивши гнучку діяльність. Іншими словами зможе змінити структуру власних активів на протязі короткого проміжку часу.

За рахунок значень показника рентабельності власного капіталу (нормативне значення >0,2) бачимо, що у 2021 році на кожен гривню залучених власних коштів було згенеровано 56 копійок. У попередні роки ці показники були значно нижчими. Це пояснюється тим, що керівництво намагалося стабілізувати ситуацію і тому нерозподілений прибуток, здебільшого, вкладався у розвиток кооперативу.

Далі доцільно проаналізувати показники техніко-технологічної безпеки (рис. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників основних фондів підприємства  
за 2017 - 2021 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки					Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Первісна вартість основних засобів на початок року	26151	41869	44761	47028	47800	21649	82,78	3039	6,79
Первісна вартість основних засобів на кінець року	41869	44761	47028	47800	50122	8253	19,71	3094	6,58
Знос основних засобів на кінець року	15829	21560	27519	32704	37568	21739	137,34	10049	36,52
Амортизація (нарахована за рік)	4899	5734	5937	6010	5103	204	4,16	-834	-14,05

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники динаміки основних засобів									
Середньорічна первісна вартість, тис. грн	34010	43315	45894,5	47414	48961	14951	43,96	3066,5	6,68
Темп приросту (зменшення) первісної вартості, %	60,10	6,91	5,06	1,64	4,86	-55,25	-91,92	-0,21	-4,09
Середньорічна залишкова вартість, тис. грн	18181	24620,5	21355	17302,5	13825	-4356	-23,96	-7530	-35,26
Середня тривалість використання, років	6,94	7,55	7,73	7,89	9,59	2,65	38,21	1,86	24,12
Показники стану основних засобів									
Ступінь зносу на початок року, %	60,53	37,81	48,17	58,52	68,42	7,89	13,03	20,25	42,04
Ступінь придатності на початок року, %	39,47	62,19	51,83	41,48	31,58	-7,89	-19,99	-20,25	-39,07
Ступінь зносу на кінець року, %	37,81	48,17	58,52	68,42	74,95	37,15	98,26	16,44	28,09
Ступінь придатності на кінець року, %	62,19	51,83	41,48	31,58	25,05	-37,15	-59,73	-16,44	-39,62

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2021 році первісна вартість основних фондів зросла на 8253 тис. грн чи 19,71%, однак на кінець року їх вартість зросла на 6,58%.

До негативних тенденцій можна віднести збільшення коефіцієнту зносу основних засобів на початок та кінець року. Він збільшився на 13,03% та 98,26% відповідно. При цьому ступінь придатності на кінець року зменшився майже на 60%, що свідчить про негайну потребу заміни с/г машин на більш нові.

Для подальшого визначення рівня економічної безпеки доцільно розглянути показники ефективності використання основних засобів, зокрема: фондівіддачу, фондомісткість, фондоозброєність та фондозабезпеченість (табл. 2.7).

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів  
підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%	+, -	%
Фондозабезпеченість	10,5	11,3	11,8	12,6	13,2	1,4	11,9	2,7	25,7
Фондоозброєність	165,5	150,4	163,9	163,8	206,2	42,3	25,8	40,7	24,6
Фондовіддача	0,90	1,07	1,06	1,47	2,23	1,2	110,6	1,3	147,1
Фондомісткість	0,28	0,23	0,24	0,17	0,11	-0,1	-52,5	-0,2	-59,5

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Виходячи з даних таблиці 2.7, можна сказати, що в досліджуваному господарстві покращились показники забезпеченості, проте знизилася ефективність використання основних засобів. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності мали тенденцію до зростання і у 2021 р. становили 13,2 тис. грн/га та 206,2 тис. грн/особу відповідно. Фондозабезпеченість зросла за рахунок збільшення вартості основних фондів та скорочення площі сільськогосподарських угідь, а фондоозброєність зросла тільки за рахунок збільшення основних засобів.

У підприємства показник фондовіддачі у 2021р. зросли на 110,6 % в порівнянні з 2017 р. і становить 2,23 грн., що зумовлюється зростанням обсягів виробленої продукції та одночасним збільшенням вартості основних засобів, тоді як їх функціональний стан лишається задовільним. Зокрема, за досліджуваний період коефіцієнт зносу основних засобів зріс, тобто придатність основних засобів зменшилася. Відповідно фондомісткість зменшилася на 0,1 грн і становила у 2021 р. 11 копійок.

Збільшення фондовіддачі й зменшення фондомісткості продукції основних засобів свідчить про ефективне використання основних фондів.

Оскільки персонал – одна із найважливіших складових ЕБП, та основоположним засобом виробництва у сільськогосподарській діяльності. Дослідимо динаміку чисельності та ефективності використання трудових ресурсів, як елементу кадрової складової ЕБП.

**Динаміка чисельності та ефективності використання трудових ресурсів  
у підприємства за 2017 - 2021 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки					Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	253	226	203	192	152	-101	-39,92	-51	-25,12
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	230	205	185	174	134	-96	-41,74	-51	-27,57
з них задіяні у: рослинництві	130	105	96	94	72	-58	-44,62	-24	-25,00
тваринництві	100	100	89	80	62	-38	-38,00	-27	-30,34
Витрати на оплату праці, тис. грн	16316	18409	20688	18735	18404	2088	12,80	-2284	-11,04
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	5374,18	6787,98	8492,61	8131,51	10089,9	4715,73	87,75	1597,301	18,81
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,83	0,88	0,89	0,91	0,92	0,09	11,20	0,03	3,48

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Аналіз даних табл. 2.8 показує, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилося на 101 особу (39,92 %). При цьому середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 96 осіб (41,74 %) і становить 134 особи, у тому числі в рослинництві – 74 осіб, в тваринництві – 62 осіб.

Серед показників за допомогою яких можна охарактеризувати стан економічної безпеки за кадровою складовою варто виокремити коефіцієнт плинності кадрів: чим його величина вища, тим більше підприємство втрачає (табл. 2.8). Так, цей коефіцієнт на кінець аналізу збільшився на 0,22 в.п. Зростання даного коефіцієнта було спричинено пандемією COVID-2019 і така тенденція може погіршитись, враховуючи війну, що зараз іде на нашій території.

**Динаміка показників кадрової складової підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показник	Роки					Відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017	2021/2019
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,12	0,11	0,06	0,26	0,22	0,15
Співвідношення адміністративного та робітничого персоналу	0,10	0,10	0,10	0,10	0,13	0,03	0,04
Коефіцієнт використання робочого часу	0,83	0,88	0,89	0,91	0,92	0,1	11,9

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Співвідношення адміністративного та робітничого персоналу на протязі практичного всього аналізованого періоду залишався незмінним( на рівні 0,1) і лише в останньому році зріс на 0,03.

Тому кадрова політика, як невід’ємна складова економічної безпеки, має базуватися на підвищенні задоволення потреб потенційних працівників та залученні нових спеціалістів високого рівня, а також запровадженні системного планування з персоналом. Це означає, що менеджмент підприємства повинен вживати всіх відповідних заходів і направляти управлінські рішення таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив плинності кадрів на діяльність господарства.

Показники інформаційної складової економічної безпеки мають відображати ступінь інформаційного захисту та відповідні витрати на його здійснення.

Наразі підприємство не здійснювало ніяких витрат на інформаційну безпеку, тому на нашу думку буде доречним проаналізувати точність та суперечливість інформації, яка надходить на підприємство.

Так, на протязі аналізованого періоду точність інформації зросла на 0,104 в.п, а коефіцієнт суперечливої зменшився на 0,024 в.п.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників інформаційної складової підприємства  
за 2017 - 2021 рр.**

Показник	Роки					Відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017	2021/2019
Коефіцієнт досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства	0,62	0,58	0,6	0,61	0,63	0,01	0,03
Коефіцієнт точності інформації	0,572	0,52	0,702	0,624	0,676	0,104	-0,026
Коефіцієнт суперечливості інформації	0,100	0,112	0,069	0,087	0,075	-0,024	0,006

При цьому зростає досвід персоналу, який займається інформаційною безпекою і він у 2021 р. становив 0,63 в.п, що на 0,01 в.п. більше, ніж у 2017 р. Це свідчить про позитивну динаміку у забезпеченні інформаційного захисту.

Оцінювання складової безпеки економічних відносин, які попереджують збитковість підприємства варто здійснювати на підставі аналізу адміністративних та інших операційних витрат.

Таблиця 2.10

**Динаміка операційних витрат підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показник	Роки					Відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021/2017		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%
Адміністративні витрати	7020	6954	7103	7085	11482	4462	63,56	4379	61,65
Інші операційні витрати	1740	1901	2303	1835	29104	27364	1572,64	26801	1163,74

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Дані таблиці свідчать, що на протязі аналізованого періоду відбулося зростання і адміністративних, і інших операційних витрат: на 4462 тис. грн та 27364 тис. грн. відповідно. Це пояснюється зростанням витрат на відрядження для укладання контрактів в інших регіонах, а також кооператив мав безнадійну дебіторську заборгованість і здійснював відрахування до резерву сумнівних боргів.

Задля аналізу інтерфейсної складової необхідно дослідити стан та динаміку виручки від реалізації, чистий дохід та валовий прибуток (табл. 2.11). Цими показниками характеризується взаємодія із клієнтами, адже через їхні розрахунки відбуваються надходження у формі оплати за продукцію.

Таблиця 2.11

**Динаміка доходів та прибутку підприємства за 2017 - 2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення			
						2021/2017		2021/2019	
	2017	2018	2019	2020	2021	+, -	%	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76537	105472	90536	102029	123461	46924	61,31	3925	326,37
Валовий прибуток (збиток)	7235	18044	-10786	17448	44310	37075	512,44	55096	-510,81
Чистий прибуток (збиток)	-3496	6150	-20297	2740	23303	26799	-766,56	43600	-214,81
Чистий дохід від операційної діяльності	77156	106352	91543	103078	124751	47595	61,69	33208	36,28

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Дані таблиці показують, що валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшився на 37075 тис. грн., а порівняно з 2019 роком збільшився на 55096 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме на 61,31%. А чистий прибуток підприємство отримувало тільки у 2018, 2020 та 2021 році. У 2017 та 2019 роках підприємство стало збитковим. На протязі всього аналізованого періоду середньорічна вартість капіталу мала тенденцію до зростання, що є позитивним явищем.

Тобто, із в економічних відносинах із споживачами у підприємства проблем немає.

На основі показників фінансово-економічної діяльності підприємства,

таких як коефіцієнт ліквідності запасів, рентабельність реалізованих послуг, рентабельність діяльності можна проаналізувати стан показників за економічною безпекою економічних відносин. За першим показником опосередковано можна визначити результат взаємовідносин з постачальниками, а за двома іншими присутність на ринку та відносин з клієнтами.

Розрахуємо та проаналізуємо динаміку показників ліквідності запасів та рентабельності підприємства як показників складової економічної безпеки – безпека економічних відносин (табл.2.12).

Таблиця 2.12

### Динаміка показників рентабельності підприємства за 2017 - 2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2019
Рентабельність активів (ROA)	-0,06	0,07	-0,25	0,04	0,28	0,34	0,53
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,09	0,14	-0,86	0,11	0,48	0,57	1,34
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	10,44	20,64	-10,65	20,63	55,98	66,63	45,54
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,10	1,21	0,89	1,21	1,56	0,67	0,46
Рентабельність (збитковість) продажу, %	9,45	17,11	-11,91	17,10	35,89	47,80	26,44
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	-1,16	10,46	-17,33	10,24	0,00	17,33	1,16
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,98	1,10	0,82	1,09	1,03	0,21	0,05
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	-4,33	6,14	-17,61	2,73	19,24	36,86	23,58
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	-4,33	6,14	-17,61	2,73	18,67	36,28	23,00
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	1,96	2,51	2,65	4,15	3,30	0,65	1,35
Загальний рівень рентабельності	-5,04	7,03	-20,03	3,24	29,44	49,47	34,49

*Джерело: розраховано за даними підприємства*

Оскільки рентабельність активів не дорівнює нулю і не є негативною, а становила у 2021 р. 028 в.п., то рентабельність власного капіталу із

зростанням рівня заборгованості не буде набувати негативних значень стрімкіше, як це було у 2017 та 2019 рр.

У 2021 році значення рентабельності власного капіталу становило 0,48 в.п., то це означає, що реальна вартість активів підприємства зросла на 48% власного капіталу, тобто статутного, додаткового капіталу та інших складових власного капіталу вистачає для покриття збитків підприємства. Подібна структура балансу є задовільною.

Негативна динаміка показників рентабельності свідчила про стійку кризову ситуацію у 2017 та 2019 рр., яка однак стабілізувалася на протязі останніх 2 років. Тепер показники рентабельності мають позитивну динаміку, адже ріст виручки від реалізації випереджає ріст витрат, що позитивно відбивається на кінцевих результатах діяльності.

Щоб детально проаналізувати показники рентабельності продажу потрібно мати дані про значенні цих показників по галузі. Тому можна прослідкувати лише зміни цих показників І за період аналізу вони зросли на 26.44 в.п.

Проведені розрахунки свідчать про те, що найефективніше підприємство здійснювало свою діяльність у 2020 - 2021 рр., оскільки отримувало прибуток, тому всі види рентабельності мають позитивну тенденцію.

## **2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства**

Мета оцінки ЕБП полягає у своєчасному визначенні рівня економічної безпеки функціональних компонент та інтегральних показників економічної безпеки задля прийняття раціональних управлінських рішень та коригування стратегії розвитку підприємства, мінімізує негативні прояви економічних ризиків і загроз, що, в свою чергу, сприятиме стійкому, максимально ефективній діяльності та забезпеченню високого рівня потенціалу розвитку

бізнесу.

До основних завдань оцінки ЕБП відносять:

- розраховувати та відображати найбільш суттєві коефіцієнти, які здійснюють вплив на рівень ЕБП;
- робити поправки на зміни в середовищі, в якому функціонує підприємство;
- прогнозувати стан захищеності з метою уникнення ризиків чи ліквідації їх наслідків;
- достовірно та правдиво представляти стан компонент ЕБП;
- використовувати для обчислень офіційні статистичні дані, звітність підприємства та публічні оцінки експертів;
- ранжувати складові економічної безпеки, враховуючи загальний рівень ЕБП.

Об'єктом оцінювання є діяльність підприємства в розрізі функціональних складових економічної безпеки, які було розглянуто у попередньому пункті, а саме: що фінансової, техніко-технологічної, інтерфейсної, кадрової та інформаційної.

Суб'єктам системи оцінювання ЕБП притаманна складна природа, а його діяльність визначається не лише ознаками та характеристиками об'єкта, а й конкретними умовами зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Отже, суб'єктами оцінювання економічної безпеки є працівники підприємства, керівники відділів та служб, топ-менеджери підприємства (їх заступники) [68].

Серед суб'єктів, залучених у процес оцінювання економічної безпеки та інтерпретації підсумків, найважливішим фактором є служба власної економічної безпеки, проте проблема полягає в тому, що такий відділ на підприємстві відсутній.

Від того, наскільки ефективно керівництво та фахівці ефективно уникають потенційні загрози та усувають небезпечні наслідки окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища, залежить

стан ЕБП. Ці умови вимагають від керівництва швидкої адаптації до нових умов і пошуку напрямів виживання в ринковій економіці, знаючи закони розвитку та враховуючи нестабільність економічного середовища [68].

Наступним кроком у системі оцінювання ЕБП є своєчасне отримання повних і достовірних даних про діяльність підприємства для створення інформаційної бази дослідження.

До аналітичного етапу відноситься процес розрахунку рівня економічної безпеки через функціональні компоненти. Цей крок починається зі створення набору показників для визначення стану функціональних складових ЕБП та її характеристик (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Система показників оцінки ЕБП

Складова економічної безпеки	Показник	Вплив показника	
		стимулятор	дестимулятор
1	2	3	4
Фінансова складова	коефіцієнт покриття	↑	
	коефіцієнт абсолютної ліквідності	↑	
	коефіцієнт швидкої ліквідності	↑	
	коефіцієнт мобільності активів	↑	
	коефіцієнт концентрації залученого капіталу		↓
	коефіцієнт фінансової залежності		↓
	коефіцієнт маневрування	↑	
	коефіцієнт автономії	↑	
	рентабельність власного капіталу	↑	
Техніко-технологічна складова	коефіцієнт зносу		↓
	коефіцієнт придатності	↑	
	коефіцієнт фондівдачі	↑	
	коефіцієнт фондомісткості	↑	
	коефіцієнт фондоозброєності	↑	
Інтерфейсна складова	рентабельність активів	↑	
	рентабельність власного капіталу	↑	
	коефіцієнт окупності сукупного капіталу	↑	
	коефіцієнт окупності виробничих витрат	↑	
	загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності	↑	
Кадрова складова	коефіцієнт плинності кадрів		↓
	коефіцієнт співвідношення адміністративного та робітничого персоналу	↑	
	коефіцієнт використання робочого часу	↑	

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Інформаційна складова	коефіцієнт досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства	↑	
	коефіцієнт точності інформації	↑	
	коефіцієнт суперечливості інформації		↓

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована система показників оцінки економічної безпеки для кожної функціональної складової забезпечує якісний та комплексний аналіз рівня економічної безпеки та ґрунтується на проведених розрахунках, дозволяючи приймати ефективні управлінські рішення.

Далі визначаються показники економічної безпеки, які дозволяють згрупувати та систематизувати змінні компоненти та забезпечують, зі статистичної точки зору, перехід від абсолютних значень до нормалізованих, тобто від 0 до 1, і відображають стан наближення до їх оптимального значення.

Для проведення статистичних розрахунків вибираємо два види показників та визначаємо, що «найкраще» значення буде дорівнювати 1, а «найгірше» - отримає значення 0.

При створенні набору показників важливо переконатися, що показники  $a_i$  мають інформаційну односпрямованість. Для цього вони поділяються на стимулятори (↑) і дестимулятори (↓).

Між інтегральною оцінкою та показниками-стимуляторами спостерігається прямий зв'язок, а по відношенню до показників-дестимуляторів – обернений. Перетворення дестимуляторів на стимулятори відбувається за рахунок нормування.

Нормалізацію показників-стимуляторів проводять за формулою [9]:

$$N_{\text{нок}} = \frac{a_{\text{imax}} - a_i}{a_{\text{imax}} - a_{\text{imin}}} \quad (2.1)$$

Показників-дестимуляторів будемо розраховувати на підставі формули:

$$N_{\text{пок}} = \frac{a_i - a_{\text{imin}}}{a_{\text{imax}} - a_{\text{imin}}} \quad (2.2)$$

де  $N_{\text{пок}}$  – значення нормалізованого і-го показника;

$a_i$  – значення і-го показника ЕБП;

$a_{\text{imax}}$  – верхній поріг значення і-го показника економічної безпеки;

$a_{\text{imin}}$  – нижній поріг значення і-го показника економічної безпеки.

Аналіз впливу обраних показників економічної безпеки дозволяє визначити вагове значення виходячи зі ступеня його впливу на кінцевий результат. В умовах обмеженості інформації та розрізненості наукових досліджень доцільно використовувати думки експертів для розробки оптимальної системи показників та вагових коефіцієнтів оцінки рівня економічної безпеки, пропонуємо застосувати метод експертних оцінок. Зростаюча динаміка та якісні зміни зумовлюють доцільність використання прецизійних розрахунків на основі формальних моделей, які відображають різноманіття причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів і створюють потребу у прецизійних експертних методах оцінки для визначення її рівня.

Для достовірної та якісної оцінки рівня безпечності безпеки підприємства було залучено до розробки методики оцінки провідних спеціалістів шляхом опитування. Запропонована анкета містила запитання щодо визначення питомої вагомості функціональних складових економічної безпеки, вагових коефіцієнтів показників ЕБП та границь рівнів. У додатку Д подано зразок анкети.

Обробку анкет здійснювалося за допомогою технічних засобів та програмного забезпечення, адаптованого до робіт з електронними таблицями (Microsoft Excel).

Звідси, проведене опитування дає змогу призначити конкретні значення вагового коефіцієнта показникам складових ЕБП (табл. 2.14).

## Значення вагових коефіцієнтів індикаторів ЕБП

Складові економічної безпеки	Індикатори ЕБП	Значення вагових індикаторів
Фінансова складова	коефіцієнт покриття	0,11
	коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10
	коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11
	коефіцієнт мобільності активів	0,10
	коефіцієнт маневрування	0,11
	коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,12
	коефіцієнт фінансової залежності	0,12
	коефіцієнт автономії	0,11
	рентабельність власного капіталу	0,12
Техніко-технологічна складова	коефіцієнт зносу	0,19
	коефіцієнт придатності	0,2
	коефіцієнт фондозабезпеченості	0,21
	коефіцієнт фондоддачі	0,22
	коефіцієнт фондомісткості	0,19
	коефіцієнт фондоозброєності	0,21
Інтерфейсна складова	рентабельність активів	0,2
	рентабельність власного капіталу	0,22
	коефіцієнт окупності сукупного капіталу	0,21
	коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,19
	загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності	0,18
Кадрова складова	коефіцієнт плинності кадрів	0,39
	коефіцієнт співвідношення адміністративного та робітничого персоналу	0,25
	коефіцієнт використання робочого часу	0,36
Інформаційна складова	коефіцієнт досвіду роботи персоналу, що забезпечує інформаційну безпеку підприємства	0,39
	коефіцієнт точності інформації	0,34
	коефіцієнт суперечливості інформації	0,27

Далі визначається рівень кожного компонента ЕБП.

Інтегральний індикатор для кожної складової розраховується за формулою:

$$I_j = \sum b_{ij} g_{ij} \quad (2.3)$$

де  $I_j$  – інтегральний індикатор складової ЕБП;

$b_{ij}$  - вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс;

$U_{ij}$  - вихідний показник.

На наступному кроці вибирається ваговий коефіцієнт для компонент ЕБП. Їх значення визначається на основі проведеного опитування з експертною оцінкою (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Значення вагових коефіцієнтів складових ЕБП у 2017 – 2021 рр.**

Складові ЕБП	Значення вагових коефіцієнтів
Фінансова	0,21
Техніко-технологічна	0,2
Інтерфейсна	0,2
Кадрова	0,21
Інформаційна	0,18

*Джерело: згруповано автором на основі анкетного опитування*

Потім проводиться визначення інтегрального індексу ЕБП за формулою:

$$I_i = \sum c_j * I_{j \ 1} \quad (2.4)$$

де  $c_j$  – вагові коефіцієнти складових ЕБП. Інтегральний показник економічної безпеки одержує значення в діапазоні  $\{0;1\}$ , при цьому, чим ближчим він буде до 1, тим більшим є рівень безпеки.

На заключному етапі підходу рівень економічної безпеки визначається за допомогою інтерпретації значень інтегрального показника з використанням лінгвістичних особливостей шкали рівня безпеки (табл. 2.16).

Запропоновану шкалу було розроблено на підставі даних анкети. Рекомендують виокремлювати наступні рівні ЕБП: високий, середній, низький та кризовий.

### Характеристика рівнів ЕБП

Рівень ЕБП	Показники рівня ЕБП	Характеристика рівня
Високий	0,86 –1	Підприємство має значні конкурентні переваги, практикує ефективне господарське управління та має достатні фінансові ресурси. Підприємство має високі показники ефективності при використанні наявного потенціалу. Показники розвитку підприємства стабільну позицію на ринку
Середній	0,51 –0,85	Бізнес-операції підприємства є нормальними, але центральні ланки основної діяльності мають низьку ефективність, що створює загрозу економічній безпеці у перспектив. Реалізація управлінських заходів має бути направлена на підвищення рівня окремих елементів ЕБП
Низький	0,21 –0,5	Підприємство характеризується низьким рівнем контролю за платіжною дисципліною, збільшенням кредиторської заборгованості та деякими фінансовими ризиками. Підприємство залучає середньострокові кредити для фінансування своєї діяльності.
Кризовий	0 –0,2	Підприємство має хронічні порушення стандартів процесу господарювання за всіма критеріями оцінки. Спостерігається негативний вплив економічних ризиків. Підприємство не може фінансувати свою діяльність, а рівень кредиторської заборгованості катастрофічний. Існує велика ймовірність припинення діяльності підприємства.

Джерело: [68]

Бажано проводити оцінку ЕБП принаймні кожні шість місяців, і цей період може бути продовжений та збільшений, якщо це необхідно для моніторингу поточної діяльності, підтримки конкурентоспроможності на ринку та протистояння впливу внутрішніх і зовнішніх загроз при створенні нові виду діяльності (нової продукції), при зміні видів робіт, підвищенні ефективності діяльності підприємства та інш.

Аналіз рівня ЕБП проводився за період 2017-2021 років.

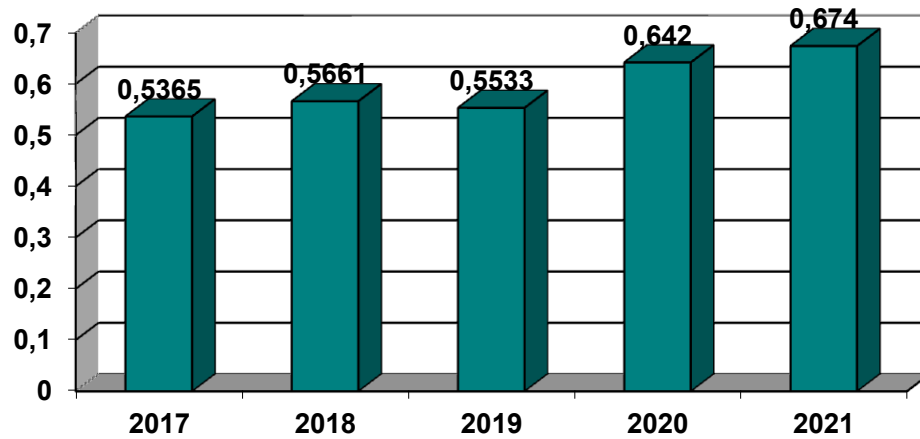


Рис. 2.1. Динаміка показників економічної безпеки підприємства у 2017 - 2021 рр.

Виходячи з проведеного аналізу, виявили, що рівень ЕБП коливається в межах 0,536-0,674, що відповідає середньому показнику. Незважаючи на те, що підприємство досягло помірного рівня економічної безпеки, ризик падіння до низького рівня є високим, тому керівництво має переглянути стратегію розвитку та зосередитися на підвищенні рівня функціональних компонентів ЕБП. Особливо це стосується фінансового та кадрового факторів.

Загалом найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки був у 2021 році, а найнижчі – у 2017 році.

Отже, завдяки інтегральній оцінці ЕБП можливо здійснити аналіз ефективності його діяльності, виявляти «вузькі місця» та деструктивні зміни в компонентах економічної безпеки, попереджати про потенційні загрози для діяльності підприємства. Характерними рисами розробленої моделі оцінки економічної безпеки є те, що вона базується на ключових детермінантах економічної безпеки та використовує показники для кожної функціональної складової для комплексної оцінки ЕБП. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє продемонструвати зв'язок між організаційно-економічними рішеннями у економічній безпеці та розробкою операційних критеріїв на різних етапах стратегічного розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 2

1. Фінансовою складовою підприємство має позитивні результати, однак не за усіма показниками. Так, прибуток до оподаткування на протязі аналізованого періоду мав варіабельний характер і на протязі останніх двох років почав поступово зростати. Такі коливання можна пояснити змінами у собівартості продукції: у 2020 та 2021 рр. вона скоротилася порівняно із 2019 р. на 16741 грн і 22171 грн відповідно, що є позитивним явищем. Зростання собівартості у попередні роки можна пояснити зростанням вартості комунальних платежів та електроенергії.

2. Найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні витрати (49,13%), частка яких на протязі аналізованого періоду зменшилася на 3,06%. Однак, такі обсяги несуть в собі ризики для ЕБП, адже є, хоча і оправдана, значна матеріаломісткість сільськогосподарського виробництва і ставить підприємство у значну залежність від постачальників. Суттєво знизився відсоток відрахувань на оплату праці (на 1,71%), що пояснюється зменшенням кількості працівників на підприємстві, що також може мати негативні наслідки для економічної безпеки господарства

3. Валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшився на 37075 тис. грн., а порівняно з 2019 роком збільшився на 55096 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме на 61,31%. А чистий прибуток підприємство отримувало тільки у 2018, 2020 та 2021 році. У 2017 та 2019 роках підприємство стало збитковим. На протязі всього аналізованого періоду середньорічна вартість капіталу мала тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Тобто, із в економічних відносинах із споживачами у підприємства проблем немає.

4. В досліджуваному господарстві покращились показники забезпеченості, проте знизилася ефективність використання основних засобів. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності мали тенденцію до зростання і у 2021 р. становили 13,2 тис. грн/га та 206,2 тис. грн/особу відповідно. Фондозабезпеченість зросла за рахунок збільшення вартості

основних фондів та скорочення площі сільськогосподарських угідь, а фондоозброєність зросла тільки за рахунок збільшення основних засобів.

5. За досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилося на 101 особу (39,92 %). Серед показників за допомогою яких можна охарактеризувати стан економічної безпеки за кадровою складовою варто виокремити коефіцієнт плинності кадрів, який на кінець аналізу збільшився на 0,22 в.п. Зростання даного коефіцієнта було спричинено пандемією Ковіду і така тенденція може погіршитись, враховуючи війну, що зараз іде на нашій території.

6. У 2021 році значення рентабельності власного капіталу становило 0,48 в.п., то це означає, що реальна вартість активів підприємства зросла на 48% власного капіталу, тобто статутного, додаткового капіталу та інших складових власного капіталу вистачає для покриття збитків підприємства. Подібна структура балансу є задовільною. Негативна динаміка показників рентабельності свідчила про стійку кризову ситуацію у 2017 та 2019 рр., яка однак стабілізувалася на протязі останніх 2 років. Тепер показники рентабельності мають позитивну динаміку, адже ріст виручки від реалізації випереджає ріст витрат, що позитивно відбивається на кінцевих результатах діяльності.

7. Систему показників оцінки економічної стійкості безпеки підприємства згрупували за окремими її складовими, щоб можна було виявити руйнівні фактори компонент економічної безпеки та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Виходячи з проведеного аналізу, виявили, що рівень ЕБП коливається в межах 0,536-0,674, що відповідає середньому показнику. Загалом найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки був у 2021 році, а найнижчі – у 2017 році. Проведений аналіз рівня економічної безпеки підприємства дозволив встановити, що завдяки інтегральному оцінюванню рівня економічної безпеки підприємства проаналізували ефективність його діяльності, виявили «вузькі місця» та деструктивні зміни в компонентах економічної безпеки, попередити про потенційні загрози для функціонування підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Оптимізація системи економічної безпеки відповідно до внутрішнього середовища підприємства**

Важливим етапом забезпечення економічної безпеки підприємства є управління ризиками на підприємстві, що являє собою досить складний процес. Основною задачею якого є зважене визначення джерел тих видів ризику, які у разі реалізації призводять до виникнення загроз стабільному й ефективному розвитку підприємства.

Для оптимізації системи економічної безпеки та ланок ланцюгів її забезпечення можна використовувати різні групи критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності. Оскільки підприємство збільшує свої обсяги виробництва та реалізації продукції зростає кількість угод та постає питання оптимізації вибору способу зберігання продукції. Адже як засвідчує недавній досвід Херсонської області, коли російські окупанти вивезли все наявне зерно, у сучасних умовах необхідно не лише виростити урожай, а ще й зберегти його.

Крім того систематичні планові та аварійні відключення електроенергії ускладнюють ситуацію. А тому рекомендуємо підприємству оптимізувати вибір зберігання продукції за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

Підприємство станом на травень 2022 року володіло вільним капіталом в обсязі 375000 грн. Підприємство розглядає можливість участі в наступній угоді. Партія зерна вартістю (7930 ц/т \* 17 т) 134810 грн. може бути реалізована за 1474500 грн. Невизначеність економічного результату пов'язана тільки з необхідністю збереження зерна на протязі 6 місяців.

Аналізуються наступні способи збереження:

1. На Супрунівськму елеваторі – Кернел. Ціна збереження за день

1 тони складе 3,5 грн. Всього – 10710 грн. (ймовірність пожежі на елеваторі або влучання ракети складає 0,001, але довіри до цього значення немає, тобто потрібно реалізувати процедури оптимізації рішення в умовах невизначеності);

2. На власному току в рукавах SILO-MAR - 6345 грн. (423 грн/м) невизначеність обумовлена тільки можливістю форс-мажорними обставинами (пожежа, прорив рукава, напад з метою пограбування тощо). Ймовірність форс-мажорних обставин, на думку підприємства, складає 0,1. Довіри до цього показника також немає, тобто потрібно реалізувати процедури оптимізації рішення в умовах невизначеності.

Приведемо додаткові можливості на ринку послуг, які потрібно врахувати в рамках моделі задачі прийняття рішення в умовах невизначеності.

1. Об'явити страховку. Відомо, що відношення страхового відшкодування складає 40:1. при цьому підприємство передбачає розглянути тільки два варіанти об'яви страховки: за ціною виробництва та ціною реалізації.

2. Поставити охоронні системи (сигналізацію) від фірм як то Явір-2000, Антарес 3000, Охоронне агентство – Полтава, Багатопрофільна приватна фірма «Кольчуга-КІДІС». Вартість складає в середньому 17,9 грн/день, тобто 3222 грн. Відомо, що в 10% випадків наявність сигналізації не допомагає. До того ж, підприємство не буде використовувати охоронні системи, якщо оформляється страховий контракт.

Додатково зазначимо, що при формалізації моделі відомо, що депозитна ставка на період реалізації проекту складає 2,4%.

Знайдемо найкраще рішення, вирішивши дану задачу як задачу прийняття рішення в умовах невизначеності (тобто, в умовах недовіри до наданих статистичних даних), а саме реалізуємо наступні процедури.

Складемо весь перелік ситуацій, які впливають на економічні результати рішення, які потрібно аналізувати. Відмітимо, що в ситуації з охороною, коли

зерно зберігати на току форс-мажорні обставини можуть привести до втрати вантажу або ні. Це необхідно врахувати в структурі матриці корисності. Тоді перелік ситуацій можна синтезувати наступним чином:

$P_1$  – {зерно на елеваторі збереглося} × {зерно на току збереглося, без форс-мажорних обставин};

$P_2$  – {зерно на елеваторі збереглося} × {на току відбулися форс-мажорні обставини, але зерно не втрачено};

$P_3$  – {зерно на елеваторі збереглося} × {на току відбулися форс-мажорні обставини, зерно втрачено};

$P_4$  – {зерно на елеваторі не збереглося} × {зерно на току збереглося, без форс-мажорних обставин};

$P_5$  – {зерно на елеваторі не збереглося} × {на току відбулися форс-мажорні обставини, але зерно не втрачено};

$P_6$  – {зерно на елеваторі не збереглося} × {на току відбулися форс-мажорні обставини, зерно втрачено}.

Складемо перелік альтернативних рішень у форматі цієї задачі оптимізації в умовах невизначеності з врахуванням вимог підприємства.

$A_0$  – відмовитися від участі в угоді і покласти гроші на депозит;

$A_1$  – прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на елеваторі;

$A_2$  – прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току без використання вказаних додаткових послуг;

$A_3$  – прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною виробництва;

$A_4$  – прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною реалізації;

$A_5$  – прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току і додатково скористатися тільки послугами охорони.

Для оптимізації задачі в умовах невизначеності складемо матрицю корисності. Для її атрибутів вже маємо:

{ $P_1$ ;  $P_2$ ;  $P_3$ ;  $P_4$ ;  $P_5$ ;  $P_6$ } – перелік можливих ситуацій, які впливають на

кінцевий економічний результат проекту та які утворюють повну групу випадкових подій;

$\{A_0; A_1; A_2; A_3; A_4; A_5\}$  – перелік альтернативних рішень, які підприємство потребує аналізувати в рамках проекту, що розглядається.

Для формалізації матриці корисності оцінимо відповідні показники кінцевого результату у форматі рішень при вказаних вище конкретних зовнішніх ситуаціях.

Рішення  $A_0$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5, \Pi_6$ : 384000

Рішення  $A_1$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3$ : 409487,52

Рішення  $A_1$  при ситуаціях  $\Pi_4, \Pi_5, \Pi_6$ : 369797,52

Рішення  $A_2$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_4$ : 413957,28

Рішення  $A_2$  при ситуаціях  $\Pi_2, \Pi_3, \Pi_5, \Pi_6$ : 239457,28

Рішення  $A_3$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_4$ : 410506,144

Рішення  $A_3$  при ситуаціях  $\Pi_2, \Pi_3, \Pi_5, \Pi_6$ : 370816,144

Рішення  $A_4$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5, \Pi_6$ : 409349,28

Рішення  $A_5$  при ситуаціях  $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_4, \Pi_5$ : 410657,952

Рішення  $A_5$  при ситуаціях  $\Pi_3, \Pi_6$ : 236157,952

Таким чином, матриця корисності буде мати наступний вигляд (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Початкова матриця корисності

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$	$\Pi_6$
$A_0$	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0
$A_1$	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5
$A_2$	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3
$A_3$	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1
$A_4$	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3
$A_5$	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0

Знайдемо найкраще рішення стосовно кожного з критеріїв прийняття рішення в умовах невизначеності. Першим критерієм є максимінний

(табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка альтернативних рішень за допомогою максимінного критерію**

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	П <sub>1</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0
A <sub>1</sub>	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5	369797,5
A <sub>2</sub>	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3	239457,3
A <sub>3</sub>	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1	370816,1
A <sub>4</sub>	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3
A <sub>5</sub>	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0	236158,0

В додатковому стовпці матриці виділено найкраще значення показника  $K_i$  для ММ – критерію. Таким чином, в якості оптимального вибираємо рішення A<sub>4</sub>, що передбачає прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною реалізації. Кінцевий гарантований результат доходу 409349,3 грн.

Наступним є оптимістичний критерій (або  $h$ -критерій). Відповідні процедури вибору найкращого рішення представлені нижче. В рамках класичного  $h$ -критерію буде вибрано рішення A<sub>2</sub>, тобто прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току без використання вказаних додаткових послуг (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка альтернативних рішень за допомогою  $h$ -критерію**

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	K <sub>i</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0
A <sub>1</sub>	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5	409487,5
A <sub>2</sub>	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3
A <sub>3</sub>	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1
A <sub>4</sub>	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3
A <sub>5</sub>	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0

Далі здійснимо оцінку проекту за допомогою нейтрального критерію

(табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка альтернативних рішень за допомогою N – критерію**

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Всього	К <sub>i</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	2304000,0	352724,5
A <sub>1</sub>	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5	2337855,1	388083,9
A <sub>2</sub>	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3	1785743,7	296433,4
A <sub>3</sub>	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1	2304276,9	382509,9
A <sub>4</sub>	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	2456095,7	407711,0
A <sub>5</sub>	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0	2114947,7	351081,2

В додатковому стовпчику матриці виділено найкраще значення показника К<sub>i</sub> для n – критерію. Таким чином, в рамках даного критерію буде вибрано рішення A<sub>4</sub>, що передбачає прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною реалізації.

Наступним є критерій Севіджа (С-критерій). В рамках цього критерію потрібно побудувати відповідну матрицю втрат. Для зручності знову представимо матрицю корисностей (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Початкова матриця корисності**

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0
A <sub>1</sub>	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5
A <sub>2</sub>	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3
A <sub>3</sub>	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1
A <sub>4</sub>	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3
A <sub>5</sub>	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0
max	413957,3	410658,0	409487,5	413957,3	410658,0	409349,3

В кожному стовпчику матриці виділено найбільше значення доходу, який може отримати підприємство при вдалому виборі рішення із заданого доступного для підприємства переліку рішень. Ці виділені значення

можливих доходів визначають утопічну точку, стосовно якої будується матриця втрат для критерію Севіджу. Втрати для кожного рішення  $X_i$  стосовно кожної ситуації  $\theta_j (j=1,2,\dots,n)$  визначаються на основі «еталонного» умовного рішення  $X_{ут}$ , параметри якого характеризують утопічну точку для вихідної матриці корисності. Для такого «еталонного» умовного рішення маємо наступні значення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Утопічна точка для вихідної матриці корисності

Події	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$	$\Pi_6$
Утопічний дохід при рішенні $A_{ут}$	413957,3	410658,0	409487,5	413957,3	410658,0	409349,3

Далі складаємо матрицю втрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Матриця втрат для оцінки альтернативних рішень за допомогою критерію Севіджа мінімізація «жалю»

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$	$\Pi_6$	$K_i$
$A_0$	29957,3	26658	25487,5	29957,3	26658	25349,3	29957,3
$A_1$	4469,8	1170,5	0	44159,8	40860,5	39551,8	44159,8
$A_2$	0	171200,7	170030,2	0	171200,7	169892	171200,7
$A_3$	3451,2	39841,9	38671,4	3451,2	39841,9	38533,2	39841,9
$A_4$	4608	1308,7	138,2	4608	1308,7	0	4608
$A_5$	3299,3	0	173329,5	3299,3	0	173191,3	173329,5

Таким чином, в рамках критерію Севіджу буде вибрано рішення  $A_4$ , що передбачає прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною реалізації. Як бачимо, оптимальний вибір на основі критерію Севіджа виявився таким, як і в попередніх випадках  $MM$  – критерію та  $n$  – критерію. Але в даній ситуації такий вибір підкреслює, що найбільша величина можливих втрат буде гарантовано найменшою, а саме не

перевищить 4608 грн.

Також заданий проект можна оцінити за модифікованим ММ критерієм:

$$Z_{MMmod}(UT) = \max \{K_i\},$$

$$\text{де } K_i = \min \{a_{ij}\},$$

$$\text{причому } a_{ij} = a_{ij} + \Delta_j, \Delta_j = \max \{ \max (a_{ij}) \} - \max(a_{ij}).$$

Попередньо, в рамках вказаного критерію необхідно виконати процедури модифікації матриці корисності. Для цього стосовно вихідної матриці корисності дописуємо два додаткових рядка. А саме:

перший – з координатами утопічної точки УТ (максимуми за відповідними стовпчиками вихідної матриці корисності);

другий – з показниками потрібних для модифікації «добавок»  $\Delta_j$  до елементів відповідних стовпчиків вихідної матриці корисності (недостачі максимумів за стовпчиками до максимальної із координат утопічної точки) (табл.3.8).

Таблиця 3.8

#### Укрупнена матриця корисності

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0	384000,0
A <sub>1</sub>	409487,5	409487,5	409487,5	369797,5	369797,5	369797,5
A <sub>2</sub>	413957,3	239457,3	239457,3	413957,3	239457,3	239457,3
A <sub>3</sub>	410506,1	370816,1	370816,1	410506,1	370816,1	370816,1
A <sub>4</sub>	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3	409349,3
A <sub>5</sub>	410658,0	410658,0	236158,0	410658,0	410658,0	236158,0
УТ	413957,3	410658,0	409487,5	413957,3	410658,0	409349,3
$\Delta_j$	0	3299,3	4469,8	0	3299,3	4608,0

Тепер можемо виписати модифіковану матрицю корисності, добавляючи до кожного елементу вихідної матриці корисності відповідну добавку  $\Delta_j$ , яка вказана в тому стовпчику, де і розташований елемент. Після

цього реалізуємо процедури вибору, аналогічні класичному *ММ*-критерію.

Модифікована матриця корисності матиме наступний вигляд (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Модифікована матриця корисності для оцінки альтернативних рішень  
за допомогою модифікованого *ММ* – критерію**

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	К <sub>i</sub>
A <sub>0</sub>	384000,0	387299,3	388469,8	384000,0	387299,3	388608,0	384000,0
A <sub>1</sub>	409487,5	412786,8	413957,3	369797,5	373096,8	374405,5	369797,5
A <sub>2</sub>	413957,3	242756,6	243927,0	413957,3	242756,6	244065,3	242756,6
A <sub>3</sub>	410506,1	374115,5	375285,9	410506,1	374115,5	375424,1	374115,5
A <sub>4</sub>	409349,3	412648,6	413819,0	409349,3	412648,6	413957,3	409349,3
A <sub>5</sub>	410658,0	413957,3	240627,7	410658,0	413957,3	240766,0	240627,7

Таким чином, у форматі модифікованого *ММ* - критерію для прийняття рішення в умовах невизначеності (тобто в умовах, коли є недовіра до представлених статистичних даних про ймовірні події П<sub>1</sub>÷П<sub>6</sub>) буде вибрано саме рішення А<sub>4</sub>, що передбачає прийняти участь в угоді, причому зерно зберігати на току зі страховкою за ціною реалізації.

Отже, підприємство може оптимізувати вибір зберігання зерна за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, причому отримати гарантований дохід.

### **3.2. Забезпечення економічної безпеки підприємства відповідно до зовнішнього середовища**

Під час ведення бізнесу важливо забезпечити реалізацію стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств відповідно до зовнішнього середовища. Для визначення суттєвіших факторів зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії забезпечення економічної безпеки

забезпечення економічної безпеки, доцільно побудувати «матрицю суджень», в основу якої покладемо складові економічної безпеки, котрі аналізували у попередньому розділі, а саме: фінансову, техніко-технологічну, інтерфейсну, кадрову і інформаційну.

Гавриш О. А. та Черняк Г. М. [15] для забезпечення економічної стабільності підприємства виокремлюють п'ять ключових забезпечення економічної безпеки підприємств, серед яких:

- стратегію зростання, яка передбачає підтримку досягнутого рівня економічної безпеки, моніторинг результатів діяльності та запобігання потенційним загрозам економічним інтересам підприємства;

- вибірково-посилювальну стратегію, що направлена на впровадження процедур для посилення одного із показників складових економічної безпеки підприємства;

- пристосувальну стратегію, що включає заходи щодо адаптації елементів економічної безпеки компанії до змін зовнішнього середовища;

- стратегію трансформації, котра передбачає впровадження змін, пов'язаних з видами діяльності, ринковими змінами та впровадження необхідних змін до складових економічної безпеки підприємств;

- комплексно-убезпечувальну стратегію – спрямовану на впровадження процедур для досягнення бажаного рівня економічної безпеки підприємства.

Під впливом зовнішніх факторів формується та розвивається стратегічний потенціал підприємства, який є підґрунтям для економічної безпеки. Найбільш інерційним елементом підприємства є організаційна структура його управління. З огляду на взаємозв'язок та взаємозалежність організаційної структури та стратегії забезпечення економічної безпеки нами визначено ступінь їх відповідності («+» – відповідає, «-» – не відповідає, «±» – відповідає не повністю) (табл. 3.10).

## Відповідність організаційної структури управління підприємства його стратегії забезпечення економічної безпеки

Організаційна структура	Стратегія забезпечення економічної безпеки				
	стратегія зростання	вибірково-посилювальна стратегія	приспосувальна стратегія	трансформаційна стратегія	комплексно-убезпечувальна стратегія
Лінійна	±	+	±	+	+
Функціональна	+	+	+	+	+
Дивізійні: продуктова	+	+	-	+	+
споживча	+	+	+	+	+
регіональна	-	±	±	+	±
Адаптивні: матрична	+	+	+	-	+
проектна	±	±	±	-	±

Нами запропонований метод оцінки відповідності організаційної структури управління підприємства його стратегії забезпечення економічної безпеки (рис. 3.1), який передбачає визначення проміжних критеріїв відповідності, які поділені на чотири групи: структурні та процесні; інформаційні; компетентності та ділових якостей персоналу; успішності діяльності підприємства, та розрахунок інтегрального показника відповідності за формулою:

$$I_{OCV} = \sum_{j=1}^n \sqrt[5]{\prod_{j=1}^5 K_j * KBCZ_j}, \quad (3.1)$$

де  $I_{OCV}$  – інтегральний показник відповідності організаційної структури управління підприємством стратегії забезпечення економічної безпеки;

$K_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го критерію відповідності;

$n$  – кількість критеріїв;

$KBCZ_j$  – коефіцієнт, що характеризує відношення кількості сприятливих для підприємства показників до загальної кількості показників ( $j = 1, 2, \dots, 5$ ).

За результатами аналізу підприємств-конкурентів було отримано такі результати:  $I_{OCV}$  (підприємство 1) = 0,70;  $I_{OCV}$  (Підприємство 2) = 0,81;  $I_{OCV}$  (підприємство) = 0,83. Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві

організаційна структура управління відповідає стратегії забезпечення економічної безпеки.

Для оцінки надійності результатів опитування розрахований коефіцієнт конкордації ( $W$ ) та критерій Пірсона ( $\chi^2$ ) (табл. 3.1).



Рис. 3.1. Загальна схема оцінки відповідності організаційної структури управління підприємством його стратегії забезпечення економічної безпеки

Однією з важливих проблем, пов'язаних із обґрунтуванням стратегії забезпечення економічної безпеки, є її відповідність технологічним можливостям підприємства. Це зумовлює необхідність розробки стратегії

забезпечення економічної безпеки підприємства, яка б відповідала його технологічним можливостям. Наведений метод визначення відповідності стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства його технологічним можливостям передбачає формування критеріїв відповідності та побудову матриці «рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» (рис. 3.2).

Розраховані значення рівня технологічних можливостей оцінюються за градаціями, встановленими за результатами експертного опитування, які були підтверджені шляхом проведення оцінки їх надійності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Показники оцінка надійності результатів експертного опитування

Підприємство	(W) для певного рівня показника, що досліджувався			$(\chi^2)$ для певного рівня показника, що досліджувався		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень	низький рівень	середній рівень	високий рівень
Відповідність організаційної структури управління підприємством його стратегії забезпечення економічної безпеки						
підприємство	0,90	0,09	0,76	35,92	16,81	30,66
підприємство 1	0,84	0,13	0,87	33,83	22,75	36,16
підприємство 2	0,91	0,10	0,45	36,65	17,89	27,89
Рівень технологічних можливостей						
підприємство	0,41	0,10	0,61	20,59	16,71	30,84
підприємство 1	0,75	0,12	0,48	37,62	20,61	24,21
підприємство 2	0,54	0,12	0,56	27,12	20,12	28,09
Внутрішня та зовнішня успішність стратегії						
підприємство	0,82	0,10	0,63	32,96	18,65	25,12
підприємство 1	0,68	0,14	0,55	27,41	24,30	22,26
підприємство 2	0,79	0,14	0,93	31,79	24,89	37,52

Результати проведеного аналізу виявили повну відповідність технологічних можливостей підприємства стратегії забезпечення економічної безпеки господарства. У підприємство 1 та підприємство 2 спостерігається середній рівень технологічних можливостей та стратегічного потенціалу, що свідчить про більш захисний варіант технологічної політики та стратегії й

підтверджує наявність можливостей розвитку підприємств.

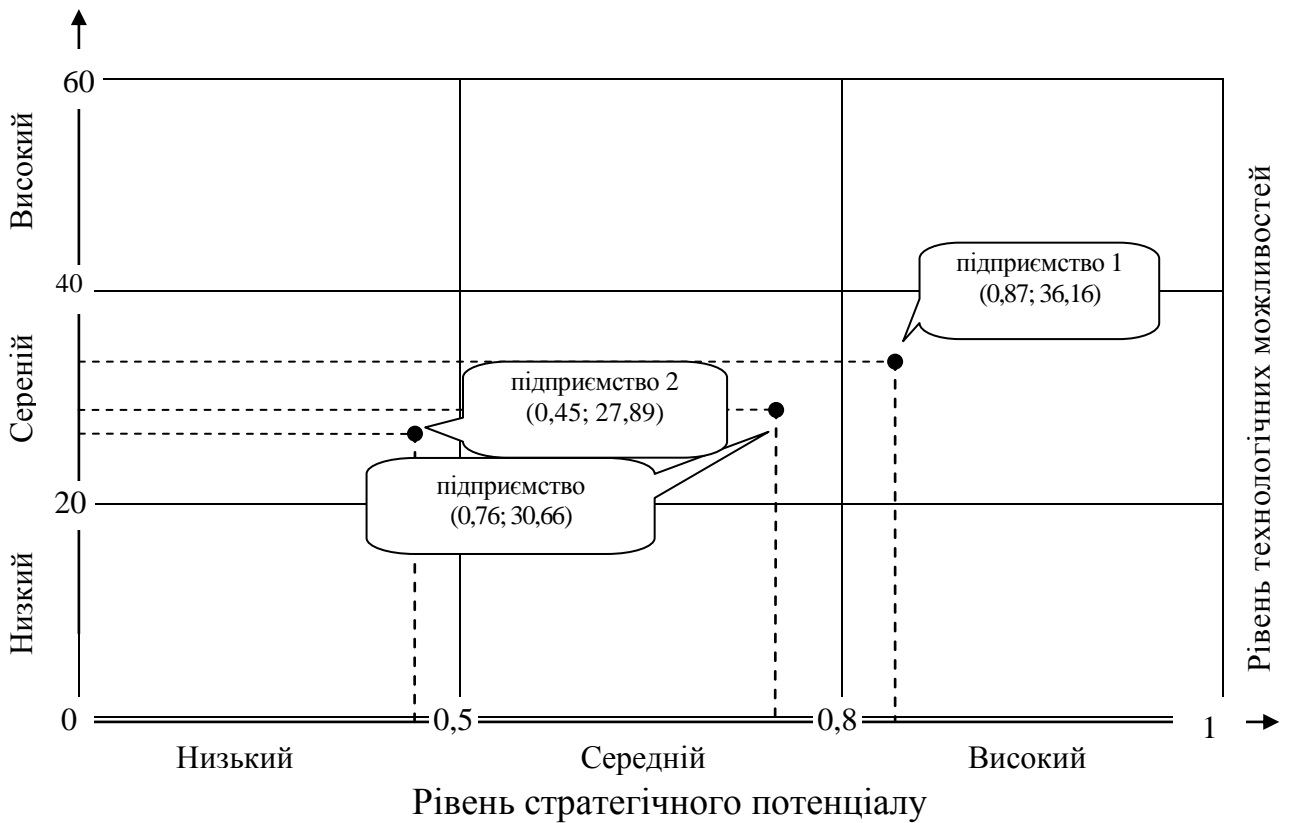


Рис. 3.2. Запропонована матриця «рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» підприємства та його конкурентів

Аналіз діяльності підприємства свідчить про складність до адаптації змін у зовнішньому середовищі, які неможливо здійснити в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень, що не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства. Методика адаптації організаційної структури підприємства до його стратегії забезпечення економічної безпеки передбачає визначення інтегрального показника відповідності організаційної структури управління підприємства його стратегії забезпечення економічної безпеки та внесення, в залежності від результатів оцінки, певних змін до організаційної структури.

Реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою безупинний процес. При її реалізації у підприємства можуть виникнути проблеми, які необхідно вирішувати шляхом стратегічних змін.

Доцільність застосування стратегічних змін встановлюється шляхом оцінки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, на основі результатів її реалізації, що визначається показниками діяльності підприємства. Методичний підхід до забезпечення взаємовідповідності зовнішнього середовища підприємства та його стратегії забезпечення економічної безпеки передбачає визначення показників внутрішньої ( $I_{\text{ВУС}}$ ) та зовнішньої ( $I_{\text{ЗУС}}$ ) успішності стратегії та побудову матриці оцінки успішності стратегії для підприємства та його конкурентів (рис. 3.3).

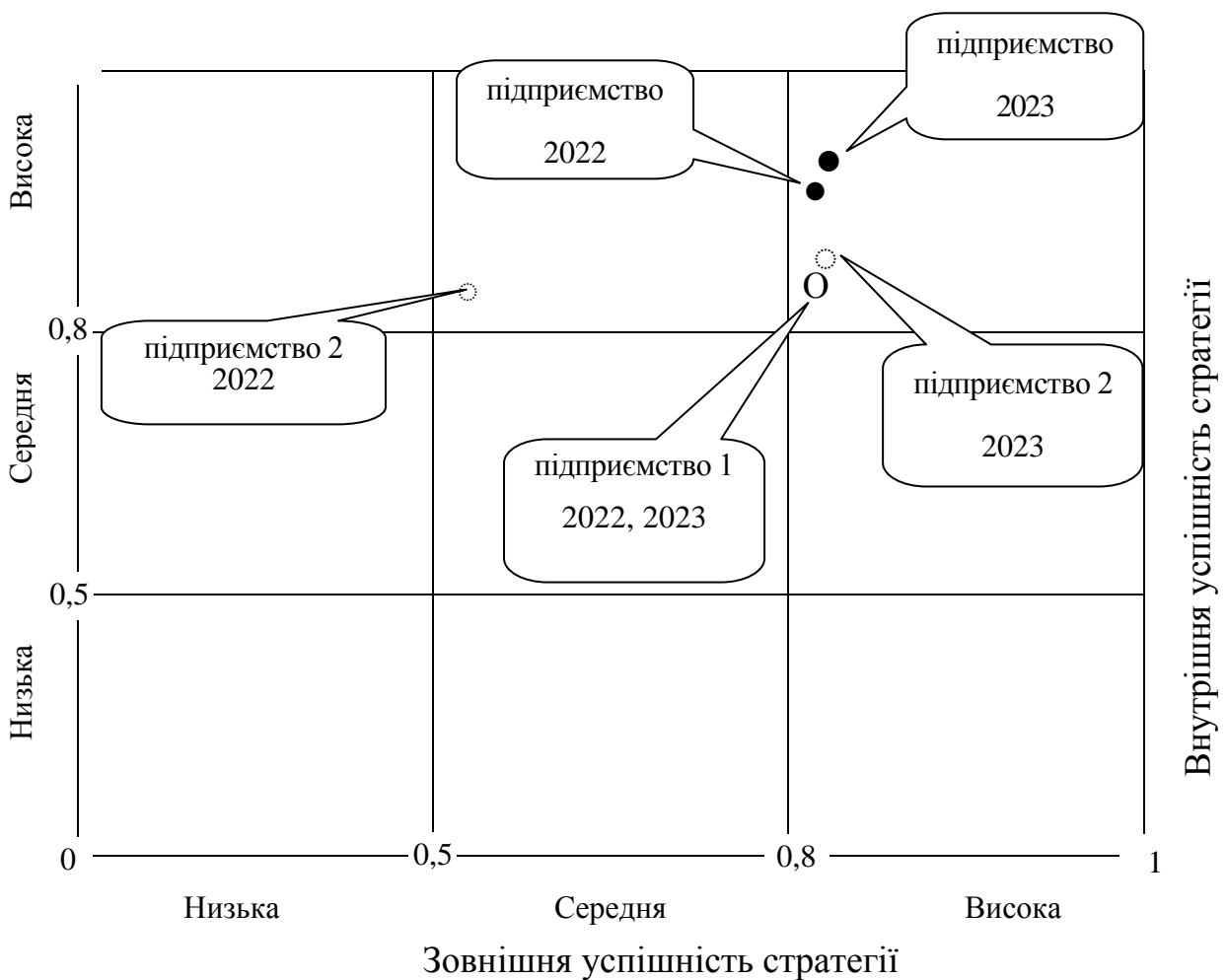


Рис. 3.3. Запропонована матриця оцінки успішності стратегії підприємства та його конкурентів на 2022-2023 рр.

Критичні рівні розрахованих значень внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії були отримані шляхом експертного опитування та

підтверджені результатами оцінки надійності (табл. 3.11).

За результатами аналізу можна стверджувати, що підприємство ( $I_{BUC} = 0,965 - 2022$  р.;  $0,975 - 2023$  р.;  $I_{зУС} = 0,864 - 2022$  р.;  $0,925 - 2023$  р.) та підприємство 1 ( $I_{BUC} = 0,894 - 2022$  р.;  $0,894 - 2023$  р.;  $I_{зУС} = 0,874 - 2022$  р.;  $0,874 - 2023$  р.) мають успішну стратегію. Незважаючи на високі показники успішності стратегії, на цих підприємствах існують відхилення від намічених цілей, що і потребує внесення змін до їх стратегічного потенціалу.

Результати діяльності підприємство 2 ( $I_{BUC} = 0,915 - 2022$  рік;  $0,824 - 2022$  рік;  $I_{зУС} = 0,854 - 2022$  рік;  $0,764 - 2023$  рік) свідчать про необхідність внесення змін до стратегії, бо простежується тенденція до зменшення внутрішньої та зовнішньої успішності його діяльності.

Досягнення високого рівня економічного захисту підприємства, розробка ефективної його стратегії забезпечення економічної безпеки неможливі без передбачення майбутнього, без прогнозування перспектив розвитку. Прогнозні дослідження необхідні, щоб визначити наскільки реальні для підприємства поставлені їм цілі, чи не виникають суперечності між існуючою стратегією та ресурсами, якими володіє підприємство.

Процес прогнозування взаємовідповідності оточуючого середовища підприємства та його стратегії забезпечення економічної безпеки (рис. 3.4) варто здійснювати на основі побудови багатофакторної динамічної економіко-математичної моделі залежності річного обсягу виробництва продукції, тис. грн. ( $y$ ) від: питомої ваги активної частини основних фондів, % ( $x_1$ ); ритмічності виробництва, % ( $x_2$ ); рівня технічного переоснащення, % ( $x_3$ ); кооперування виробництва, % ( $x_4$ ).

У процесі здійснення розрахунків отримано регресійну модель:

$$y = 235,34x_1 + 55,18x_2 + 108,51x_3 + 122,87x_4 + 422,76 \quad (3.2)$$

Перевірка моделі та адекватність та надійність показала, що величини всіх показників відповідають встановленим вимогам.

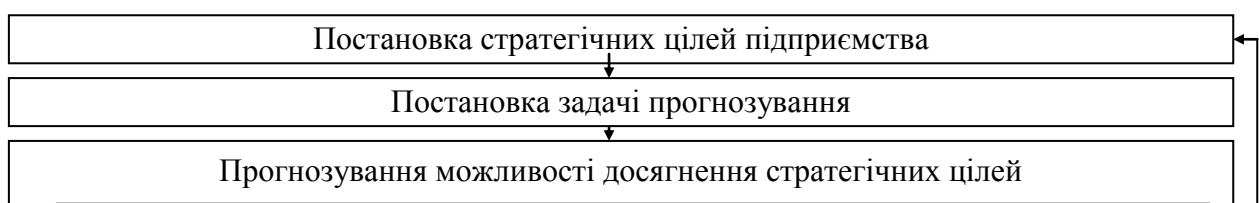


Рис. 3.4. Запропоновані етапи прогнозування взаємовідповідності оточуючого середовища та стратегії забезпечення ЕБП

На основі розробленої моделі множинної регресії і трендових моделей побудована багатофакторна динамічна модель:

$$y = 422,76 + 235,34 * (0,0153t^2 - 0,1365t + 48,402) + 55,18 * (0,0354t^2 - 0,5653t + 97,68) + 108,51 * (0,0045t^2 - 0,0632t + 0,345) + 122,87 * (0,0381t^2 - 0,4339t + 18,63), \quad (3.3)$$

де  $t$  – час, місяць.

Запропонована методика прогнозування в залежності від обраних цільових показників, які відповідають певним стратегічним цілям, дозволить виявити ступінь взаємовідповідності стратегії забезпечення ЕБП та його оточуючого середовища.

Отже, запропоновані шляхи удосконалення формування власної стратегії забезпечення економічної безпеки дозволять підприємству покращити виробничий стан та адаптувати організаційну структуру до змін зовнішнього середовища. Забезпечення реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки сприятиме нарощуванню виробничих потужностей, розширенню та удосконаленню асортименту продукції, покращенню її якості, захисту від загроз або їх попередження, усуненню їх наслідків тощо. Адаптація стратегії забезпечення ЕБП забезпечить підприємству ефективне використання сильних сторін та можливостей для подолання слабких сторін у господарській діяльності та загроз у разі зміни ринкової кон'юнктури. У цілому визначені нами напрями щодо удосконалення формування власної стратегії забезпечення економічної безпеки дозволять підприємству забезпечити підприємству захист від внутрішніх і зовнішніх загроз та подальше ефективне функціонування на ринку.

### Висновки до розділу 3

1. Для оптимізації системи економічної безпеки та ланок ланцюгів її забезпечення в умовах невизначеності рекомендуємо використовувати різні групи критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, а саме: максимінний критерій; оптимістичний критерій; нейтральний критерій та критерій Севіджа. Оскільки підприємство збільшує свої обсяги діяльності зростає кількість продукції та постає питання оптимізації вибору способу її збереження. Рекомендуємо підприємству оптимізувати вибір зберігання продукції за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

2. З метою забезпечення реалізації стратегії забезпечення ЕБ підприємством відповідно до зовнішнього середовища проведена оцінка відповідності організаційної структури управління підприємства його стратегії забезпечення ЕБП.

Запропонований метод оцінки відповідності організаційної структури

управління підприємство його стратегії забезпечення ЕБП, який передбачає визначення проміжних критеріїв відповідності, які поділені на чотири групи: структурні та процесні; інформаційні; компетентності та ділових якостей персоналу; успішності діяльності. Отримані результати свідчать про те, що на підприємство організаційна структура управління відповідає стратегії забезпечення ЕБП.

Для оцінки надійності результатів опитування розрахований коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона. Результати проведеного аналізу виявили повну відповідність технологічних можливостей підприємства стратегії забезпечення ЕБП. У підприємства 1 та підприємства 2 спостерігається середній рівень технологічних можливостей та стратегічного потенціалу, що свідчить про більш захисний варіант технологічної політики та стратегії й підтверджує наявність можливостей розвитку підприємств.

Побудовано матрицю «рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» та матрицю оцінки успішності стратегії для підприємство та його конкурентів.

Аналіз діяльності підприємство свідчить про складність до адаптації змін у зовнішньому середовищі, які неможливо здійснити в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень, що не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства.

За результатами аналізу можна стверджувати, що підприємство та підприємство 1 мають успішну стратегію. Незважаючи на високі показники успішності стратегії, на цих підприємствах існують відхилення від намічених цілей, що і потребує внесення змін до їх стратегічного потенціалу. Результати діяльності підприємство 2 свідчать про необхідність внесення змін до стратегії, бо простежується тенденція до зменшення внутрішньої та зовнішньої успішності його діяльності.

## ВИСНОВКИ

Доцільність постійного забезпечення економічної безпеки підприємства зумовлюється об'єктивною необхідністю для кожного суб'єкта господарювання виконання завдань щодо забезпечення стабільності функціонування та досягнення основних цілей діяльності. Економічна криза збільшила вплив небезпек і загроз на діяльність підприємств у кризових умовах, які склалися в економіці України. Гострим є питання про забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки здатність підприємства стабільно розвиватися та здійснювати ефективну господарську діяльність визначається стійкістю його фінансового стану, ефективністю економічної діяльності, а також здатністю протистояти внутрішнім та зовнішнім негативним чинникам. Забезпечення цих основних принципів діяльності підприємств дасть змогу економіці України вийти з системної кризи та ступити на шлях соціально-економічного розвитку.

Результати досліджень, спрямованих на підвищення дієвості процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання дозволяють зробити ряд висновків:

1. За фінансовою складовою економічної безпеки підприємство має позитивні результати, однак не за усіма показниками. Так, прибуток до оподаткування на протязі аналізованого періоду мав варіабельний характер і на протязі останніх двох років почав поступово зростати. Такі коливання можна пояснити змінами у собівартості продукції: у 2020 та 2021 рр. вона скоротилася порівняно із 2019 р. на 16,7 тис. грн і 22,2 тис. грн відповідно, що є позитивним явищем. Зростання собівартості у попередні роки можна пояснити зростанням вартості комунальних платежів та електроенергії.

2. Найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні витрати (49,13%), частка яких на протязі аналізованого періоду зменшилася на 3,06%. Однак, такі обсяги несуть в собі ризики для економічної безпеки, адже є, хоча і оправдана, значна матеріаломісткість сільськогосподарського

виробництва і ставить підприємство у значну залежність від постачальників. Суттєво знизився відсоток відрахувань на оплату праці (на 1,71%), що пояснюється зменшенням кількості працівників на підприємстві, що також може мати негативні наслідки для економічної безпеки господарства.

3. За оцінкою показників техніко-технологічної безпеки виявили, що в досліджуваному господарстві у 2021 році первісна вартість основних фондів зросла на 19,71%, однак на кінець року їх вартість зросла на 6,58%. До негативних тенденцій можна віднести збільшення коефіцієнту зносу основних засобів на початок та кінець року. Він збільшився на 13,03% та 98,26% відповідно. При цьому ступінь придатності на кінець року зменшився майже на 60%, що свідчить про негайну потребу заміни сільськогосподарських машин на більш нові.

4. Здійснивши аналіз кадрової складової встановили, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася на 101 особу. Серед показників за допомогою яких можна охарактеризувати стан економічної безпеки за кадровою складовою варто виокремити коефіцієнт плинності кадрів, який на кінець аналізу збільшився на 0,22 відсоткового показника. Зростання даного коефіцієнта було спричинено пандемією Ковіду і така тенденція може погіршитись, враховуючи війну, що зараз іде на нашій території.

5. Оскільки наразі підприємство не здійснювало ніяких витрат на інформаційну безпеку, тому проаналізували точність та суперечливість інформації, яка надходить на підприємство і встановили, що на протязі аналізованого періоду точність інформації зросла на 0,104 в.п, а коефіцієнт суперечливої зменшився на 0,024 в.п. При цьому зростає досвід персоналу, який займається інформаційною безпекою і він у 2021 р. становив 0,63 в.п, що на 0,01 в.п. більше, ніж у 2017 р. Це свідчить про позитивну динаміку у забезпеченні інформаційного захисту.

6. Аналіз інтерфейсної складової свідчить, що валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшився на 37075 тис. грн., а порівняно з

2019 роком збільшився на 55096 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, а саме на 61,31%. А чистий прибуток підприємство отримувало тільки у 2018, 2020 та 2021 році. Негативна динаміка показників рентабельності свідчила про стійку кризову ситуацію у 2017 та 2019 рр., яка однак стабілізувалася на протязі останніх 2 років. Тепер показники рентабельності мають позитивну динаміку, адже ріст виручки від реалізації випереджає ріст витрат, що позитивно відбивається на кінцевих результатах діяльності.

7. Систему показників оцінки економічної стійкості безпеки підприємства згрупували за окремими її складовими, щоб можна було виявити руйнівні фактори складових економічної безпеки та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Виходячи з проведеного аналізу, виявили, що рівень економічної безпеки коливається в межах 0,536-0,674, що відповідає середньому показнику. Загалом найвищий рівень інтегрального індексу економічної безпеки був у 2021 році, а найнижчі – у 2017 році. Проведений аналіз рівня економічної безпеки підприємства дозволив встановити, що завдяки інтегральному оцінюванню рівня економічної безпеки підприємства проаналізували ефективність його діяльності, виявили «вузькі місця» та деструктивні зміни в компонентах економічної безпеки, попередити про потенційні загрози для функціонування підприємства.

З метою забезпечення економічної безпеки підприємству рекомендовано наступні пропозиції:

1. Для оптимізації системи економічної безпеки та ланок ланцюгів її забезпечення в умовах невизначеності рекомендуємо використовувати різні групи критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності, а саме: максимінний критерій; оптимістичний критерій; нейтральний критерій та критерій Севіджа. Оскільки підприємство збільшує свої обсяги діяльності зростає кількість продукції та постає питання оптимізації вибору способу її збереження. Рекомендуємо підприємству оптимізувати вибір зберігання продукції за допомогою критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

2. З метою забезпечення реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємством відповідно до зовнішнього середовища проведена оцінка відповідності організаційної структури управління підприємства його стратегії забезпечення економічної безпеки. Запропонований метод передбачає визначення проміжних критеріїв відповідності, які поділені на чотири групи: структурні та процесні; інформаційні; компетентності та ділових якостей персоналу; успішності діяльності. Отримані результати свідчать про те, що на підприємство організаційна структура управління відповідає стратегії забезпечення економічної безпеки.

3. Для оцінки надійності результатів опитування розрахований коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона. Результати проведеного аналізу виявили повну відповідність технологічних можливостей підприємства стратегії забезпечення економічної безпеки. У підприємства 1 та підприємства 2 спостерігається середній рівень технологічних можливостей та стратегічного потенціалу, що свідчить про більш захисний варіант технологічної політики та стратегії й підтверджує наявність можливостей розвитку підприємств.

4. Процес прогнозування взаємовідповідності оточуючого середовища підприємства та його стратегії забезпечення економічної безпеки варто здійснювати на основі побудови багатофакторної динамічної економіко-математичної моделі залежності річного обсягу виробництва продукції, тис. грн. від: питомої ваги активної частини основних фондів; ритмічності виробництва; рівня технічного переоснащення; кооперування виробництва.

Запропоновані шляхи удосконалення формування власної стратегії забезпечення економічної безпеки дозволять підприємству покращити виробничий стан та адаптувати організаційну структуру до змін зовнішнього середовища. Забезпечення реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки сприятиме нарощуванню виробничих потужностей, розширенню та удосконаленню асортименту продукції, покращенню її якості, захисту від загроз або їх попередження, усуненню їх наслідків тощо.