

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

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Менеджмент безпеки підприємства агропродовольчої сфери в**  
**умовах сучасного бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
Тронеvський Віталій Миколайович

Керівник: Дячков Дмитро Володимирович

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств агропродовольчої сфери.....	8
1.2. Забезпечення економічної та кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери як елемент безпекової парадигми розвитку підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз менеджменту безпеки підприємства.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	43
3.1. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки як інструмент удосконалення менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери.....	43
3.2. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення менеджменту безпеки підприємства.....	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток підприємства та ефективність його діяльності залежать від постійного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що суттєво впливають на кінцеві результати роботи. Зокрема, загрози ринкового середовища негативно позначаються не лише на фінансовій стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та якості продукції, але й на функціонуванні та розвитку всіх напрямків діяльності підприємства. Важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку відіграє економічна безпека, яка допомагає захистити підприємство від ризиків ринкового середовища та розробити відповідні заходи для нейтралізації виявлених загроз. Тому надзвичайно важливим є створення, впровадження та вдосконалення системи економічної безпеки на підприємстві. Успішний розвиток такої системи є ключовим не лише для стабільності самого підприємства, але й для економічного розвитку регіону в цілому. Враховуючи вищезазначене, тема дослідження є актуальною.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється менеджменту безпеки підприємств. Фундаментальною основою означеного дослідження є роботи М. Андрущенко, Н. Гічова, С. Глущенко, В. Забродського, С. Ілляшенко, Н. Капустіна, Д. Ковальова, Г. Козаченко, А. Колосова, О. Ляшенко, І. Плетнікової, В. Пономарьова, А. Соловійова, Т. Сухорукова та ін. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії менеджменту безпеки й дозволяють якомога глибше усвідомити важливість і складність вирішення згаданої проблеми.

**Метою** магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

дослідити теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств агропродовольчої сфери;

охарактеризувати економічну та кадрову безпеку підприємства агропродовольчої сфери як елемент безпекової парадигми розвитку підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

здійснити аналіз менеджменту безпеки підприємства;

розробити стратегію забезпечення економічної безпеки як інструмент удосконалення менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери;

удосконалити кадрову безпеку як елемента посилення менеджменту безпеки підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств агропродовольчої сфери; охарактеризувати економічну та кадрову безпеку підприємства агропродовольчої сфери як елемент безпекової парадигми розвитку підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз менеджменту безпеки підприємства.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема

пропозиції розробки стратегії забезпечення економічної безпеки як інструменту удосконалення менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери та удосконалення кадрової безпеки як елемента посилення менеджменту безпеки підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки», державний реєстраційний номер 0122U201560.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.); IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 14 листопада 2024 р.) та публікації статті у фаховому виданні [20; 59; 60].

1. Тронеvський В.М. Економічна безпека як складова безпекового менеджменту підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 319-320.

2. Тронеvський В.М. Теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024.

3. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капко В.В., Тронеvський В.М. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств агропродовольчої сфери

Забезпечення безпеки є необхідністю для всіх підприємств, незалежно від форми власності чи масштабів діяльності. Це питання не може бути виключною компетенцією окремого відділу, служби або групи співробітників. Ефективна безпека можлива лише за умови комплексного використання всіх доступних ресурсів, засобів захисту та усвідомлення важливості цього питання на всіх рівнях підприємства.

У сучасних ринкових умовах підприємство функціонує як відкрита система у динамічному та нестабільному зовнішньому середовищі. Це змушує керівництво швидко адаптуватися до змін, враховувати фактори невизначеності, шукати шляхи для ефективного функціонування та розвитку. У такій ситуації забезпечення безпеки стає одним із ключових завдань для підтримки життєдіяльності підприємства [4].

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні створили значні виклики для вітчизняних підприємців. Забезпечення безпеки діяльності стало пріоритетним завданням не лише для держави, а й для самих підприємств. У зв'язку з цим формування теоретичних і практичних основ організації безпекової діяльності є одним із ключових завдань сучасної науки та практики.

Ефективна система безпеки підприємства повинна базуватися на науково обґрунтованих підходах і враховувати сучасні досягнення науки для оптимального використання ресурсів у боротьбі із загрозами. Безпекова діяльність має бути невід'ємною складовою бізнес-моделі підприємства і реалізовуватися на всіх етапах його життєвого циклу: від створення та виходу на ринок до етапів зростання, спаду чи припинення діяльності. Концепція

безпеки повинна розроблятися на початкових етапах функціонування підприємства і підтримуватися впродовж усього періоду його діяльності. Її стратегія повинна враховувати рівень невизначеності та агресивності зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, і бути інтегрованою в загальну управлінську стратегію підприємства [23].

На основі теоретичного аналізу доцільно констатувати, що безпека підприємства стала надзвичайно важливою, а наукові доробки в напрямку забезпечення ефективного безпекового менеджменту значно актуалізувалися. Першим значним імпульсом для цього стала трансформація економіки від планової до ринкової, що зробило забезпечення економічної безпеки обов'язковою умовою ефективного управління ресурсами [21].

Другим чинником стала глобальна екологічна криза, яка у багатьох регіонах загострила питання захисту довкілля, здоров'я населення та майбутніх поколінь. Це привернуло увагу науковців і громадськості до проблем екологічної безпеки підприємств.

Третій етап був зумовлений розвитком інформаційних технологій, що перетворило інформацію на цінний актив. Це спричинило необхідність посилення заходів із захисту інформаційної безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємств.

Четвертим важливим чинником стали глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну. Конфлікт, що почався у 2014 році як гібридна війна, призвів до появи нових викликів у сфері безпеки підприємств, а з 2022 року, коли конфлікт загострився, питання безпеки стали ще більш пріоритетними.

Сучасні науковці активно працюють над розробкою теоретичних і методичних основ організації безпекової діяльності підприємств, визначаючи ключові напрями, що мають забезпечити їх ефективне функціонування та стійкий розвиток у динамічних умовах ринку. При цьому основні напрями такої діяльності включають наступні (рис. 1.1) [30].

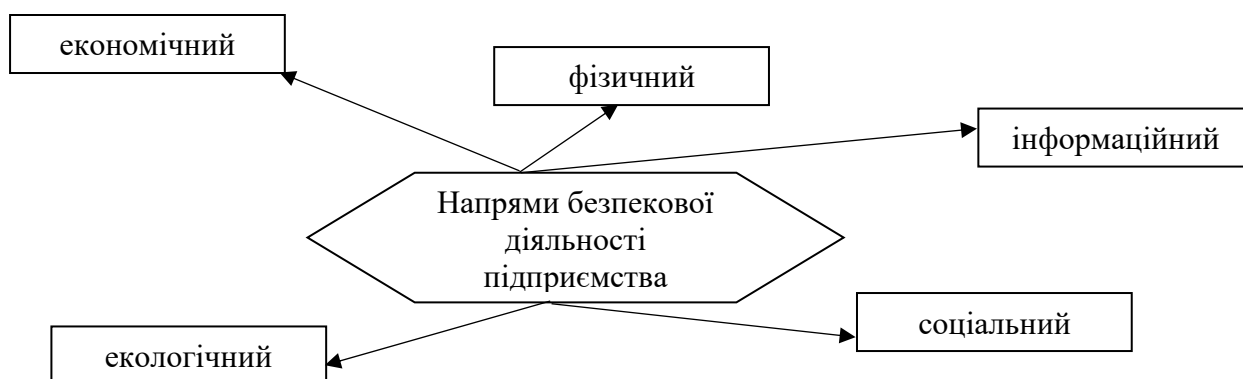


Рис. 1.1. Напрями безпекової діяльності підприємства [30]

Основні завдання безпеки підприємства демонструє рис. 1.2.

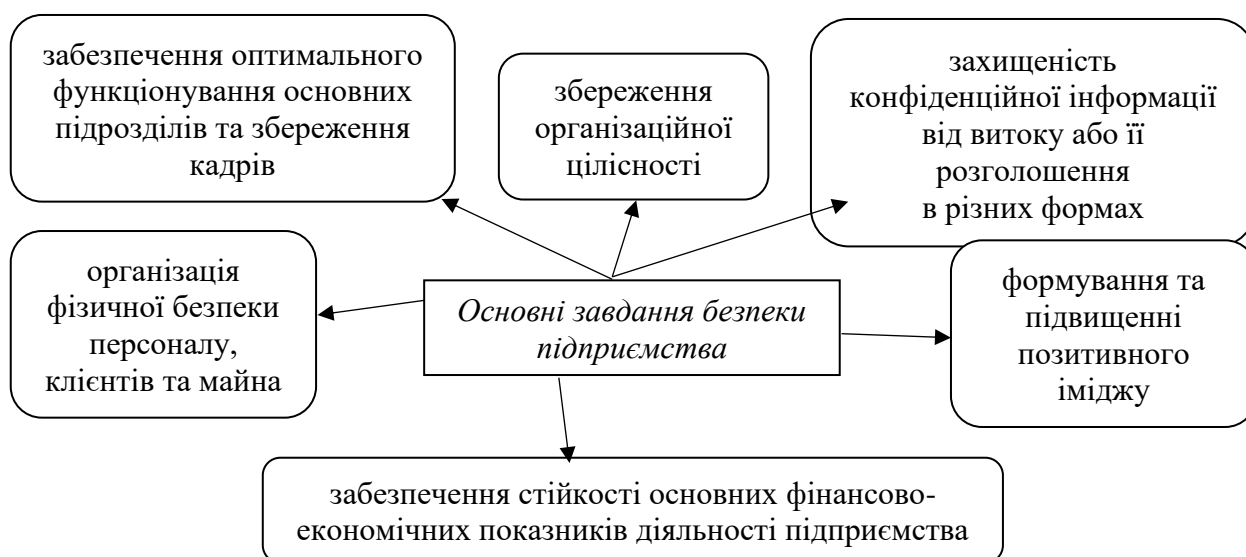


Рис. 1.2. Основні завдання безпеки підприємства [14]

Важливим аспектом є забезпечення фізичної безпеки підприємства та його працівників від негативних наслідків війни. Вирішення цього питання виключно силами підприємства є вкрай складним через обмежені ресурси. Тому організація заходів фізичної безпеки має відбуватися на державному рівні.

На рівні підприємства такі заходи можуть включати захист персоналу, створення ефективних систем оповіщення про загрозу, облаштування укриттів та розробку планів щодо переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони. Проте для підприємств агропродовольчої сфери це завдання є особливо складним, оскільки їх ключовий ресурс – земля – не може бути

переміщений. Відтак, забезпечення фізичної безпеки на таких підприємствах є відповідальністю держави та її органів влади.

Першим кроком у створенні системи управління безпековою діяльністю підприємства є визначення основних параметрів, що регулюють цю діяльність (рис. 1.3).

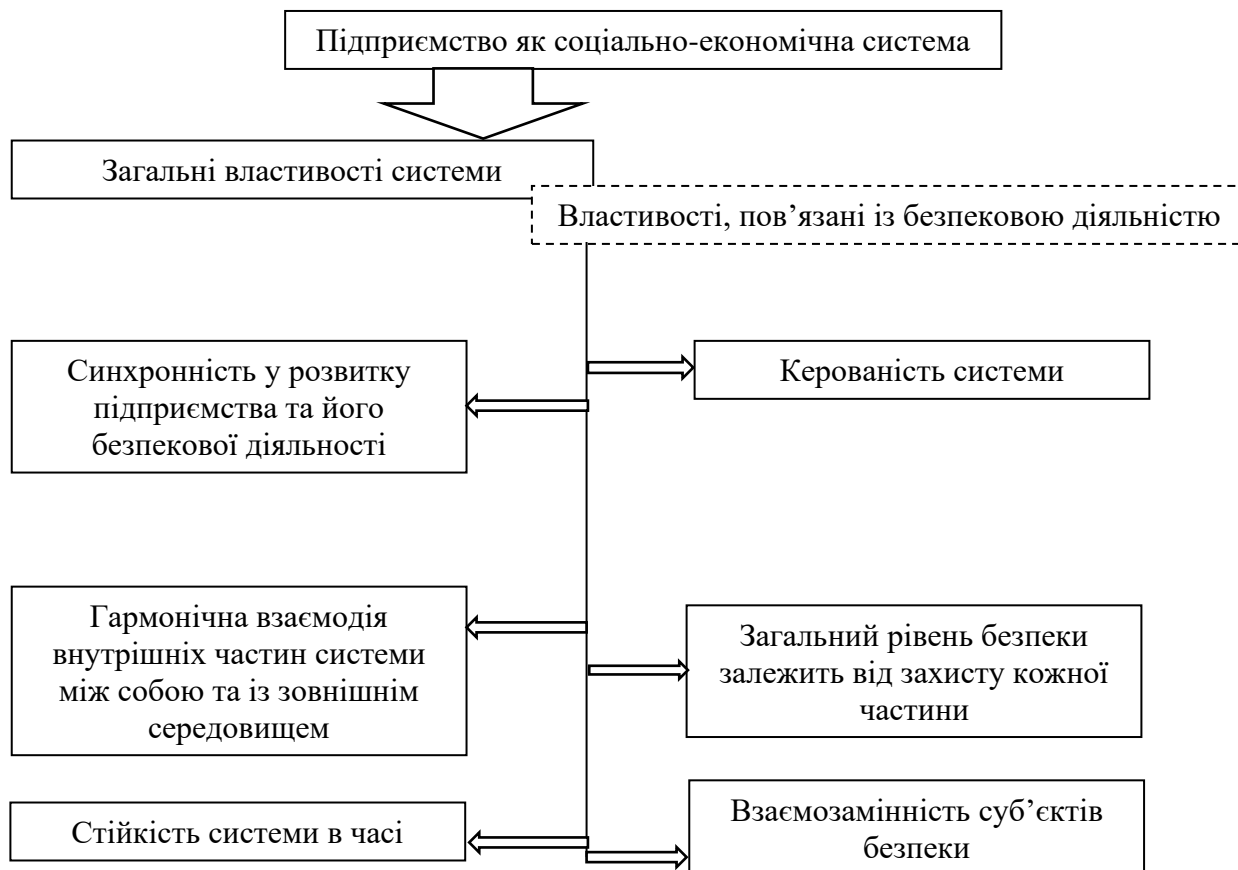


Рис. 1.3. Декомпозиція підприємства як соціально-економічної системи [23; 31]

Щоб визначити параметри безпекової діяльності, слід розпочати з уточнення самого поняття «безпекова діяльність підприємства». Сучасні експерти у сфері безпеки трактують це поняття як активну взаємодію суб'єктів безпеки із реаліями загрозливих ситуацій, що передбачає застосування необхідних заходів шляхом формування та розвитку культури безпеки.

Отже, загальний рівень безпеки підприємства визначається станом кожного окремого його компонента. Для забезпечення ефективного управління та сталого розвитку необхідно розробити надійну систему протидії потенційним загрозам.

Побудова алгоритму формування теоретичної моделі безпекової діяльності підприємства ґрунтується на таких ключових принципах (рис. 1.4).

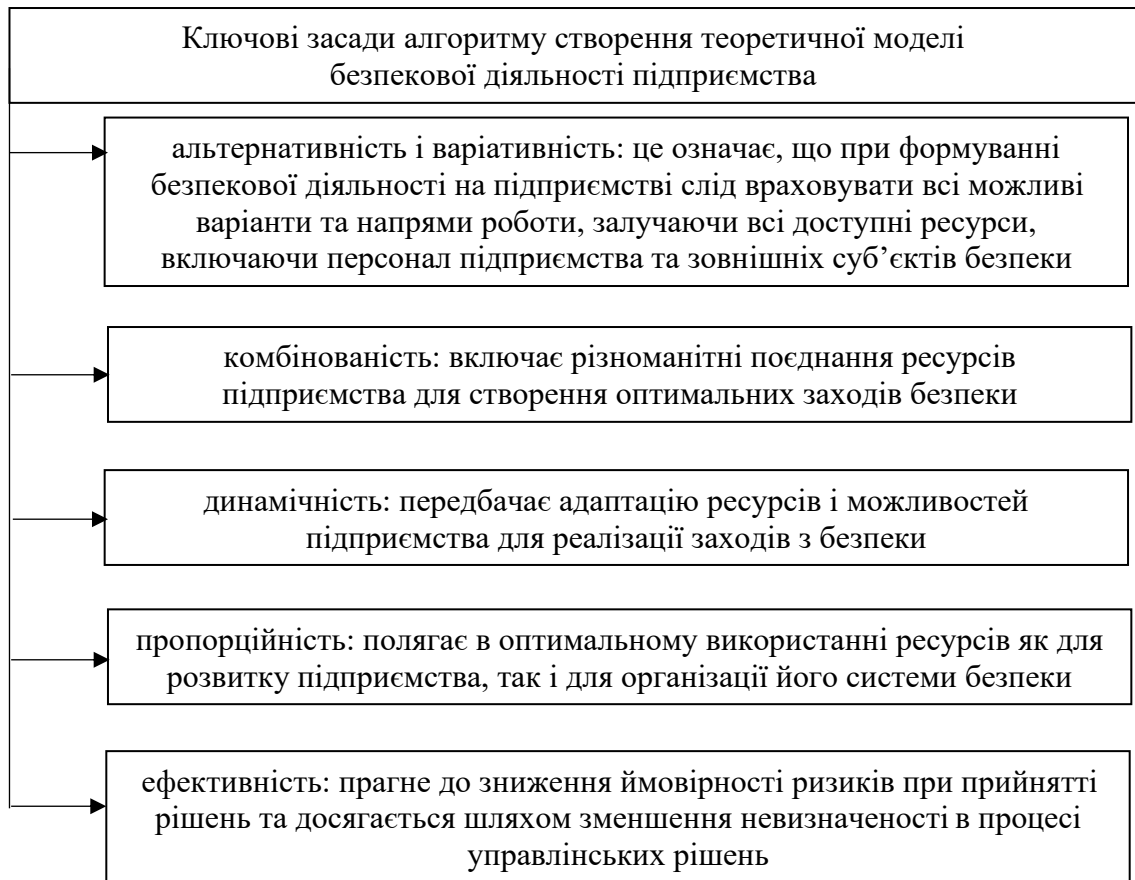


Рис. 1.4. Ключові засади алгоритму створення теоретичної моделі безпекової діяльності підприємства [32]

Під безпекою підприємства зазвичай розуміють його захист від загроз, що можуть завдати шкоди. Тобто безпека підприємства – це стан, при якому його життєво важливі інтереси надійно захищені від внутрішніх та зовнішніх загроз (джерел небезпеки). Досягнення такого стану можливе завдяки реалізації комплексу заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного характеру.

Варто зазначити, що сучасна безпека підприємницької діяльності виходить за межі фізичного захисту. Вона передбачає ретельний аналіз загроз, прогнозування ризиків, а також розробку систем і заходів для їх мінімізації та запобігання комерційним втратам. Загрози можуть бути як очевидними, наприклад, фізичне насильство, грабіж чи рекет, так і прихованими – недобросовісність ділових партнерів, некомпетентність персоналу або

безпідставні претензії з боку податкових чи правоохоронних органів.

Найбільш поширеною проблемою є неправомірне використання фінансових і матеріальних ресурсів підприємства. Також існує загроза підпорядкування підприємства стороннім організаціям, що може призвести до отримання ними економічних вигод від діяльності підприємства. Основні безпекові проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємці, представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Найбільш поширені безпекові проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємці [47]

Створенню служби безпеки на підприємстві зазвичай передують дві основні обставини: це або термінова необхідність керівництва реагувати на раптово виниклі загрози, такі як загроза майну чи фізична небезпека для персоналу, або це результат детального дослідження, що виявляє незадовільний стан безпеки підприємства. У першому випадку служба безпеки формується в стислі терміни та діє за принципом «загроза – реагування».

Проте стратегічно важливішим є другий підхід, коли після ретельного аналізу безпекової ситуації (за участі внутрішніх чи залучених фахівців) керівництво отримує чітке розуміння про необхідну систему безпеки підприємства [8].

Таке системне бачення, оформлене у письмовому вигляді, дозволяє цілеспрямовано й ефективно впроваджувати заходи для забезпечення безпеки підприємства на всіх рівнях – за участі підрозділів та всього персоналу. Водночас роль служби безпеки залишається ключовою: чітке усвідомлення своєї функції та місця в загальній системі безпеки лише підвищує її ефективність і сприяє досягненню позитивних результатів.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що безпекова діяльність підприємства відіграє надзвичайно важливу роль у його розвитку та захисті від сучасних загроз. Проведення таких заходів є необхідним через високий рівень ризиків, які супроводжують підприємницьку діяльність. Ці ризики створюють загрози для стабільної роботи підприємства, що негативно впливає на ефективність його діяльності та знижує прибутковість. Відсутність належної системи безпеки може призвести до кризових ситуацій у діяльності підприємства, що в свою чергу здатне негативно вплинути на економічну стабільність держави загалом.

## **1.2. Забезпечення економічної та кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери як елемент безпекової парадигми розвитку підприємства**

В умовах ринкової економіки підприємство, як відкрита система, діє у складному зовнішньому середовищі, що відзначається нестабільністю та постійною динамікою. Це вимагає від менеджменту швидкої та гнучкої адаптації до змін, пошуку ефективних стратегій виживання, а також врахування факторів невизначеності та нестійкості бізнес-середовища. Внаслідок цього забезпечення безпеки підприємства стає однією з ключових і актуальних задач для його стабільного функціонування.

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від

наявності системи економічної безпеки. Сучасне бізнес-середовище характеризується значною кількістю ризиків і загроз, серед яких можна виділити: недосконалість комерційного законодавства, спад виробництва, брак фінансових ресурсів, високий рівень тінізації економіки, корупцію, недобросовісну конкуренцію, рейдерство та шахрайство. Усі ці чинники підкреслюють необхідність посилення економічної безпеки підприємств [32].

Особливу роль у загальній системі безпеки відіграє економічна безпека, основним завданням якої є забезпечення стабільності діяльності підприємства, створення умов для подальшого зростання та досягнення бізнес-цілей, незалежно від негативного впливу зовнішніх чи внутрішніх ризиків та загроз.

Поняття «економічна безпека підприємства» у процесі розвитку економічної науки зазнало численних трансформацій, оскільки умови функціонування підприємств постійно змінюються. Для розуміння сутності цієї категорії варто почати з аналізу терміна «безпека», що походить від грецького і означає «володіння ситуацією». Тобто безпека – це стан, за якого ймовірність негативних змін у характеристиках суб'єкта чи його зовнішнього середовища є мінімальною і не перевищує певний критичний рівень [47]. Сьогодні, в умовах стрімкого розвитку економічних відносин, поняття «безпека» є складною, багатогранною категорією, що має різні інтерпретації.

Зміст економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні реалізації його стратегічних інтересів шляхом використання можливостей зовнішнього середовища та ефективної взаємодії з іншими суб'єктами ринку (рис. 1.6). [56].

Таким чином, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства є однією зі складових загального поняття «безпека». Рано чи пізно будь-які збитки набувають фінансового виміру, тобто можна виокремити економічний компонент збитку. Водночас сприйняття прибутку чи збитку лише як фінансових категорій не дозволяє повною мірою оцінити стан економічної безпеки підприємства, оскільки вони відображають лише поточний фінансовий стан діяльності підприємства.

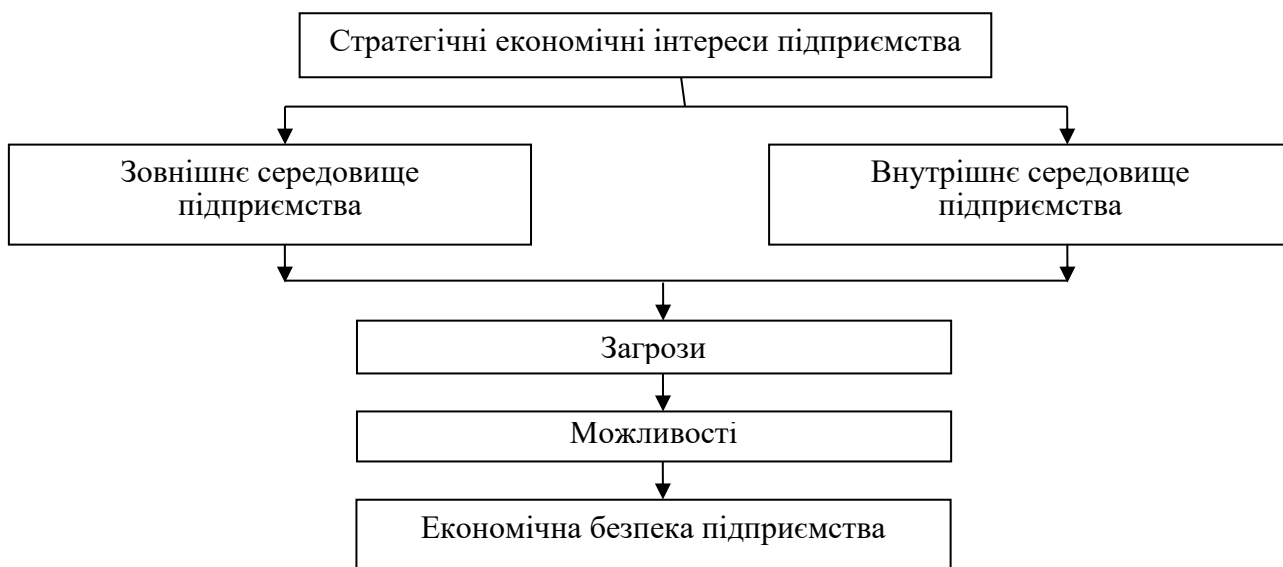


Рис. 1.6. Взаємозв'язок стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки [56]

Проведений аналіз визначень поняття «економічна безпека підприємства» дозволяє виокремити кілька підходів, які представлені на рис. 1.7.

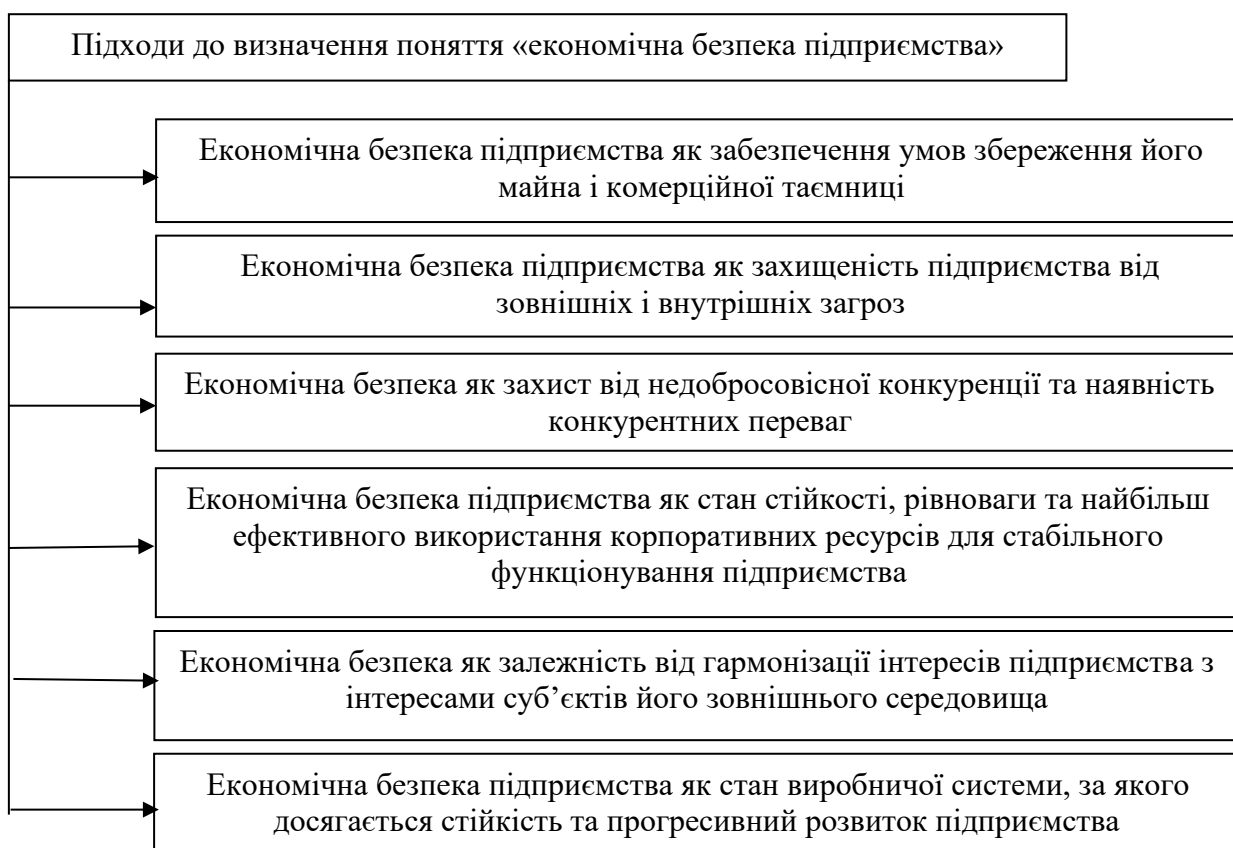


Рис. 1.7. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» [9; 18; 27; 28; 44]

Отже, узагальнюючи різні підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства», можна зробити висновок, що це багатоаспектна категорія, яка характеризується такими ключовими ознаками:

здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі;

залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища;

орієнтація на найбільш ефективне використання ресурсного потенціалу для досягнення стратегічних цілей господарської діяльності.

Суб'єктами економічної безпеки підприємства є організації та/або особи, які уповноважені забезпечувати економічну безпеку, зокрема здійснювати оцінку ризиків та загроз її стабільності [45]. Схема взаємодії суб'єктів та об'єктів у межах системи забезпечення економічної безпеки наведена на рис. 1.8.

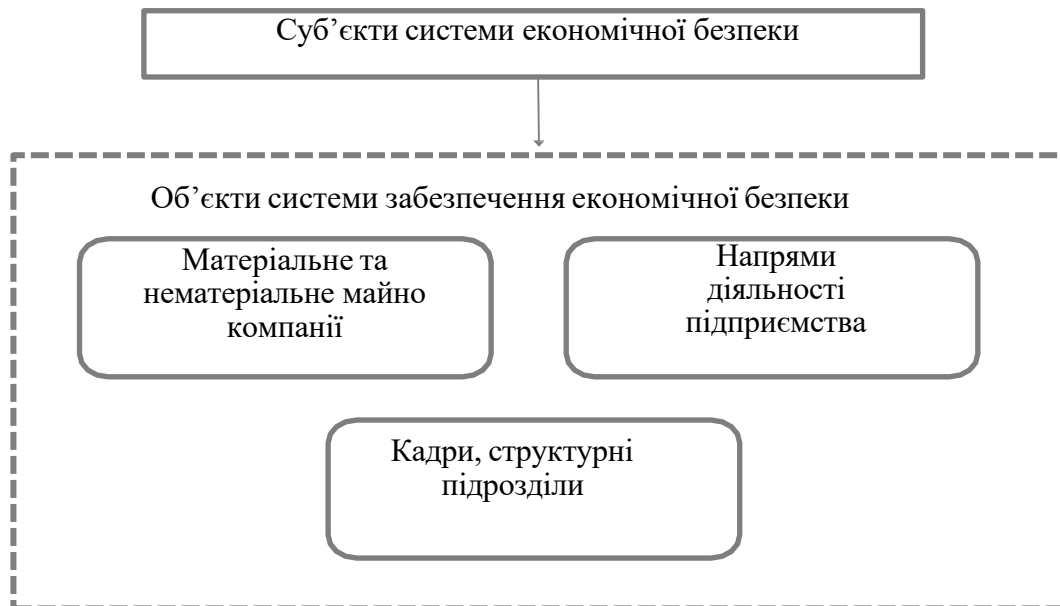


Рис. 1.8. Взаємодія суб'єктів та об'єктів у рамках системи забезпечення економічної безпеки підприємства [45]

Раціональне застосування економічних ресурсів підприємства, які потрібні задля реалізації місії бізнесу, досягається, перш за все, за допомогою запобігання негативних впливів та загроз економічній безпеці головних функціональних цілей діяльності підприємства, що передбачає виконання завдань, які демонструє рис. 1.9 [19; 38].



Рис. 1.9. Функціональні завдання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери [38]

Економічна безпека підприємства включає низку складових, серед яких виділяють фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову та кадрову безпеку (деякі науковці називають її «кадровим та інтелектуальним» компонентом економічної безпеки підприємства) (рис. 1.10).

Варто підкреслити, що кадрова складова є ключовою серед інших елементів системи економічної безпеки підприємства, оскільки вона безпосередньо пов'язана з персоналом, якість якого є основою ефективності будь-якої діяльності. Крім того, актуальність кадрової безпеки зумовлена сучасною роллю людського фактору у світовій економіці. Сьогоднішня

інформаційна або економіка знань характеризується значно більшою часткою внеску людського та інтелектуального потенціалу порівняно з матеріальними ресурсами.

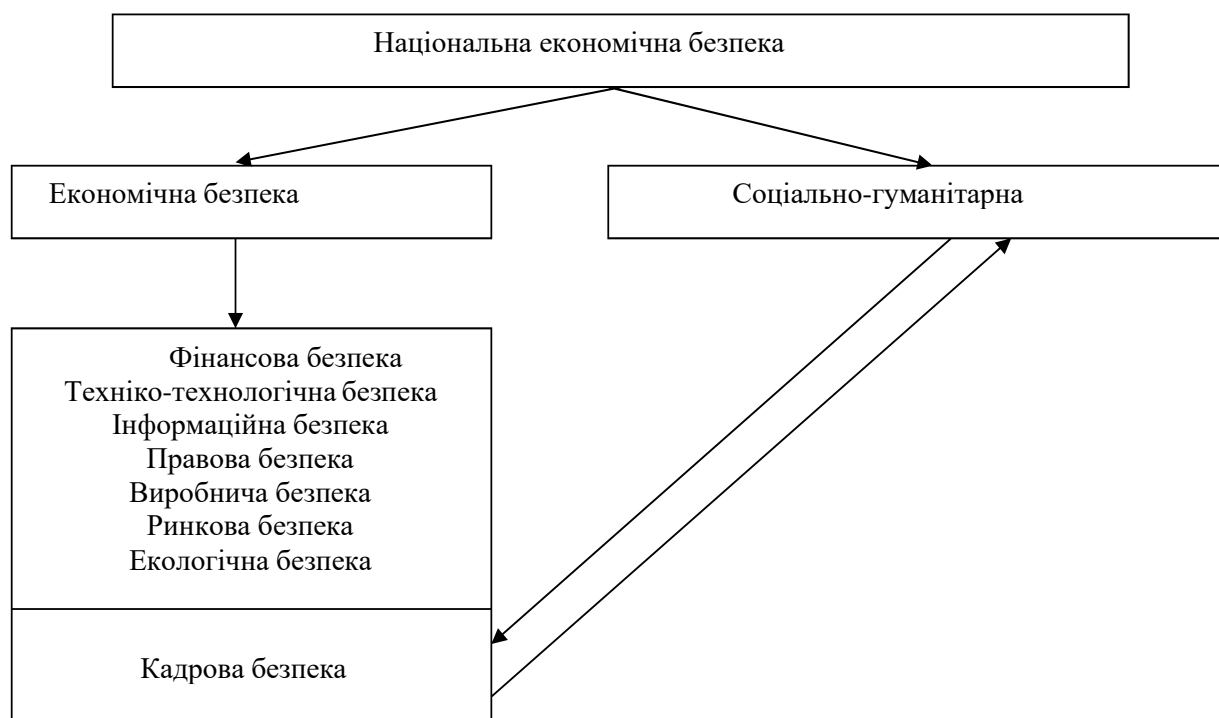


Рис. 1.10. Важливість кадрової безпеки підприємства [54]

Поняття «кадрова безпека» підприємства є складним і багатогранним. З одного боку, кадри є основою стабільного функціонування та розвитку підприємства, з іншого – вони можуть становити джерело загроз, здатних порушити цю стабільність. За статистикою, близько 80 % економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, в той час як ефективна організація кадрової безпеки може знизити прямі та передбачити непрямі збитки підприємства, пов'язані з людським фактором, майже на 60 % [61].

Для розвитку та успішного функціонування підприємств важливою є ефективність забезпечення кадрової безпеки, оскільки це є одним з основних пріоритетів для досягнення стабільної роботи як окремих підприємств чи групи підприємств, так і економічної системи в цілому. Кадрова безпека не лише сприяє збереженню та ефективній діяльності підприємств, але й забезпечує поступ у розвитку національної економіки, відповідаючи на зміни в глобальному економічному середовищі.

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують її відповідні визначення, зазвичай відносять загрози, які походять від зовнішніх або внутрішніх джерел і безпосередньо пов'язані з персоналом. Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні та зовнішні ставить акцент на взаємодії з зовнішнім середовищем, яке впливає на її складові. Середовище, що має вплив на кадрову безпеку підприємства, включає різні фактори, які можуть створювати загрози або, навпаки, сприяти її забезпеченню (рис. 1.11) є:

Зовнішнє середовище опосередкованої взаємодії – на рівні ринків, галузей, національного господарства та міжнародного оточення

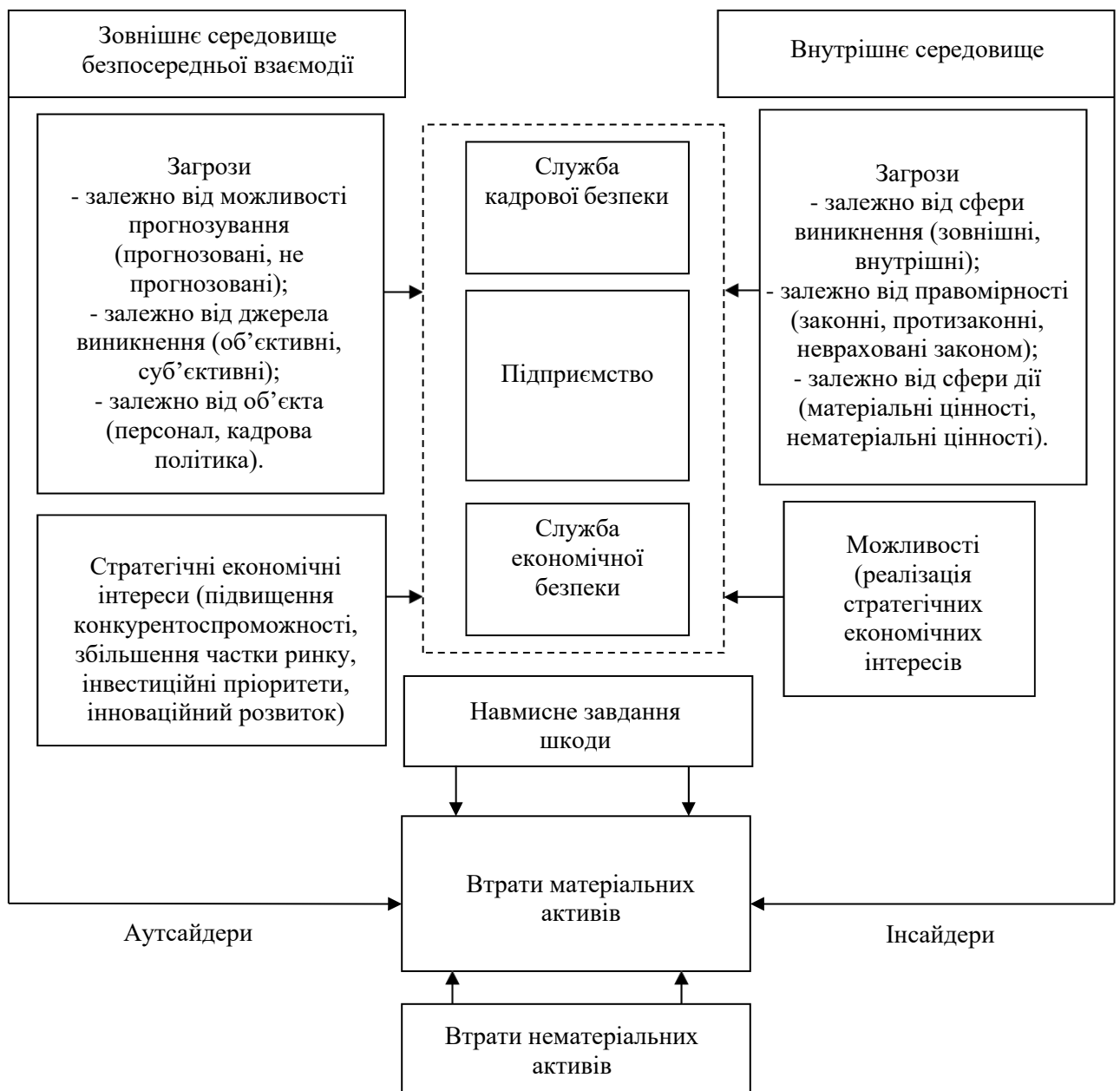


Рис. 1.11. Складові середовища впливу на кадрову безпеку підприємства [25]

1. Зовнішнє середовище опосередкованої взаємодії включає різні складові, такі як ринки (стан ринку споживчих товарів може впливати на мотивацію персоналу, структуру доходів та споживання тощо), галузі (привабливість галузей, їх потенціал до зростання, що може вплинути на рівень заробітної плати, вимоги до персоналу, можливості професійного і кар'єрного росту), регіони (культурні особливості регіонів, ставлення до різних професій, ресурси, рівень освіти, демографічні показники тощо), національна економіка (поєднання соціально-економічних, політичних, екологічних факторів) і міжнародне середовище (умови міграції, рівень оплати праці в інших країнах відповідних професій тощо).

2. Зовнішнє середовище безпосередньої взаємодії включає ринок праці, сферу освітніх послуг, нормативно-правові акти, що регулюють трудову діяльність, відпочинок, оплату праці, пенсійне забезпечення, умови праці у конкурентів, а також соціальні, економічні, культурні та екологічні чинники, що визначають взаємодію.

3. Внутрішнє середовище безпосередньої взаємодії включає елементи кадрової безпеки та інші складові економічної безпеки підприємства, а також відповідні процеси.

Отже, кадрову безпеку слід розуміти як стан захищеності соціально-трудової сфери підприємства від внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз і небезпек, який досягається шляхом правильного вибору та застосування відповідних методів і засобів управління, що сприяють ефективному використанню робочої сили, оптимізації робочого часу, забезпеченню належної оплати праці, мобільності робочої сили, соціальному захисту персоналу і, в кінцевому підсумку, успішному розвитку підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні аспекти менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища, доцільно зробити наступні висновки:

1. Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу представлено декомпозицію залежності та взаємозв'язку безпеки та інших складових підприємства, як соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що загальний рівень безпеки підприємства залежить від рівня безпеки кожного з компонентів. Для ефективного управління та розвитку підприємства необхідно створити дієву систему протидії загрозам.

2. Аналіз розглянутих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна вважати всеохоплюючим. При цьому кожен підхід має певні переваги та недоліки. Можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

Кадрова безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства і спрямована на ефективне управління персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які забезпечують беззбиткову діяльність підприємства. Забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком роботи менеджера з персоналу, а є доповненням до його основних функцій. При цьому для цього зазвичай не потребуються додаткові ресурси, якщо на підприємстві належним чином організовано і здійснюється управління персоналом на всіх етапах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю розташоване в центрі України, в Полтавській області, в зоні відкритого землеробства. Його територія включає окремі земельні ділянки, на яких знаходяться будівлі, споруди, адміністративні приміщення, склади, котельня та інша необхідна інфраструктура. Товариство спеціалізується на рослинництві, вирощуючи обмежений асортимент сільськогосподарської продукції, зокрема кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. Для реалізації свого бізнес-плану підприємство постійно закуповує обладнання для краплинного зрошення, пально-мастильні матеріали, запчастини, насіння, добрива та засоби захисту рослин для проведення агротехнічних заходів.

Предметом економічної діяльності підприємства є:

виробництво, заготівля, зберігання, реалізація, переробка та транспортування сільськогосподарської продукції;

оренда земельних ділянок сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

До складу підприємства входять такі виробничі підрозділи:

токове господарство;

тракторно-рільничі бригади № 1 і № 2;

складське господарство;

ремонтна майстерня.

Стабільний фінансовий стан підприємства дає змогу реалізувати цілі в довгостроковій перспективі. Метою діяльності підприємства, яке функціонує в ринкових умовах, є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання послуг учасникам підприємства та іншим особам, що стосуються ведення сільського господарства та здійснення інших

пов'язаних видів діяльності.

Основним нормативним документом, який регулює діяльність товариства, є статут. Органами управління є загальні збори учасників, директор та провідні спеціалісти. Виробничу діяльність товариства забезпечують рілничі та тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, а також центральний склад для зберігання добрив та зерна. Структура управління підприємства наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, станом на 2023 р.

Головним органом управління є загальні збори засновників, які визначають основні стратегічні напрямки діяльності товариства (виробництво, фінансування, маркетинг, просування, інновації, управління персоналом, безпека тощо). Між загальними зборами стратегічне управління реалізує виконавчий орган – директор товариства, який організовує та координує внутрішній контроль. Провідні спеціалісти управляють відповідними напрямками діяльності підприємства і підпорядковуються директору.

Для здійснення господарської діяльності товариство використовує як власне майно, так і майно, надане йому в користування або розпорядження. Так, товариство володіє майном, переданим йому засновниками та учасниками, продукцією, виготовленою в результаті виробничої діяльності, доходами та прибутками від своєї діяльності, а також іншим майном, набути

на підставі, що не суперечать законодавству.

Досліджуване товариство самостійно приймає рішення з питань виробничої та управлінської діяльності, зокрема в частині ресурсного, кадрового, інформаційного забезпечення, технології виробництва, маркетингу, логістики, збуту продукції, соціального розвитку та матеріального стимулювання працівників.

У сільськогосподарському виробництві земля є основним засобом виробництва, продуктом природи і тільки після залучення її в процес виробництва, вона виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Унікальність та особливості земельного ресурсу як основного засобу виробництва у сільському господарстві істотно впливає на економіку та організацію сільськогосподарського виробництва. Відтак, важливим аспектом дослідження діяльності товариства є характеристика його земельного фонду, аналіз якого відображено за 2019-2023 рр. (табл. 2.1).

Слід зауважити негативну тенденцію щодо зменшення загальної частки земельного фонду на 1,94 % протягом аналізованого періоду. Однак позитивним моментом є велика частка сільськогосподарських угідь у загальній земельній площі, яка складає 99,94 %. Проте і їх обсяг також скорочується на 1,52 %.

*Таблиця 2.1*

**Склад і структура земельного фонду товариства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Структура а 2023 р., %	2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,0	(1,47)
Площа с/г угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

Водночас значною перевагою для товариства є збільшення площі ріллі на 9,53 %, що становить 91,3 % від загальної земельної площі підприємства.

Слід зазначити, що спеціалізація сільськогосподарського виробництва тісно пов'язана з його територіальним розміщенням. Вона є результатом суспільного поділу праці і перебуває в постійному взаємозв'язку та взаємозалежності. Розміщення визначає кількісний аспект поділу праці, вказуючи, які види продукції, в яких обсягах і на яких площах виробляються в конкретному регіоні. Спеціалізація ж відображає якісну сторону цього процесу, вказуючи, які саме види продукції є основними в даній місцевості. Це ефективна організаційна форма, яка дозволяє зосередити виробництво певних видів продукції в окремих районах і на підприємствах, що сприяє досягненню кращих результатів у господарській діяльності.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Склад і структура товарної продукції підприємства, 2019-2023 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	2173,4	2128,0	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	300,0	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	-	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	9096,9	7516,1	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	7673,1	5426,2	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	1262,3	3576,2	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	х
Всього по господарству	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	х

Результати розрахунків, наведених у таблиці, показують, що протягом останніх п'яти років найбільшу частку в структурі товарної продукції підприємства займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, на другому місці перебувало виробництво насіння соняшнику – 20,0 %, а на третьому –

соє з часткою 7,2 %. Дані таблиці демонструють значне збільшення вартості продукції у 2023 році порівняно з попередніми роками досліджуваного періоду.

Отже, можна зробити висновок, що основним виробничим напрямком підприємства є зерново-технічний. Тепер здійснимо розрахунок рівня спеціалізації, використовуючи відповідну формулу:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де  $K_c$  – коефіцієнт рівня спеціалізації;

$V$  – питома вага товарної продукції;

$N_i$  – питома вага товарної продукції;

$i$  – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / [59,84 * (2 * 1 - 1) + 22,25 * (2 * 2 - 1) + 8,23 * (2 * 3 - 1) + 4,62 * (2 * 4 - 1) + 4,32 * (2 * 5 - 1) + 0,74 * (2 * 6 - 1)] = 100 / 247,1 = 0,41$$

Таким чином, за результатами розрахунків, коефіцієнт спеціалізації складає 0,41. Це значення вказує на високий рівень спеціалізації підприємства, що, в першу чергу, обумовлено спрямованістю його діяльності на галузь рослинництва.

У цілому в підприємстві спостерігається низький рівень спеціалізації, обмежена кількість правил, що регулюють діяльність, та централізація повноважень в руках однієї особи – власника. Організація є «малоступеневою», складається переважно з двох-трьох вертикальних рівнів та неструктурованої групи уповноважених осіб, які мають право приймати рішення централізовано. Така організація мобільна і потребує мінімальних витрат. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності прийняття рішень.

## 2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Основним джерелом розвитку економіки та важливим елементом продуктивних сил є люди: їх освіта, кваліфікація, підготовка та мотивація до роботи. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки, рівнем добробуту населення та якістю трудового потенціалу підприємства. Трудові ресурси є ключовим ресурсом для кожного підприємства, і від їх якості та ефективності залежить результативність діяльності підприємства та його здатність залишатися конкурентоспроможним.

Розглянемо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2019-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Управлінський персонал	13	13	12	13	12	(1)	(7,2)
У тому числі: Керівники	4	4	4	4	4	x	x
Спеціалісти	8	8	8	8	8	x	x
Технічні працівники	1	1	-	1	1	x	x
Виробничий персонал	56	50	50	49	47	(9)	(16,1)
Разом	69	63	62	62	59	(10)	(14,5)

Як видно з даних табл. 2.3, зміни у структурі управлінського та виробничого персоналу є незначними. Кількість виробничого персоналу скоротилася на 9 осіб, а управлінського – на 1 особу у звітному році порівняно з базовим. Загалом чисельність працівників підприємства за період аналізу зменшилася на 10 осіб.

Для оцінки персоналу досліджуваного підприємства доцільно

проаналізувати вікову структуру працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
підприємства, 2019-2023 рр.**

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+; -) у % 2023 р. від 2019 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	2	2,9	2	3,2	2	3,2	2	3,2	2	3,4	х	х
29-40 років	33	47,8	31	49,2	30	48,4	30	48,4	29	49,2	(4)	(12,1)
41-50 років	29	42,0	27	42,9	27	43,5	27	43,5	25	42,3	(4)	(13,8)
Передпенсійні роки	2	2,9	2	3,2	2	3,2	2	3,2	2	3,4	х	х
Пенсійні роки	3	4,3	1	1,6	1	1,6	1	1,6	1	1,7	(2)	66,7)
Разом	69	100	63	100	62	100	62	100	59	100	(7)	х

Як свідчать дані табл. 2.4, найбільшу частку серед персоналу підприємства складають працівники віком від 29 до 40 років, що становить 49,2 %. Це свідчить про збалансовану кадрову політику, орієнтовану на залучення відносно зрілого, відповідального персоналу з потенційним досвідом роботи. Усі вікові категорії демонструють тенденцію до незначного зменшення, що пов'язано із загальним збільшенням кількості працівників підприємства. Найменшу частку становлять працівники пенсійного віку, яка у 2023 році складає лише 1,7 %.

Загальний аналіз вікової структури вказує на те, що підприємство орієнтується на утримання молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих завдань.

Наявність у трудовому колективі працівників різного віку та з різним досвідом сприяє кращій організації взаємодопомоги, обміну знаннями та покращенню командної роботи в межах підприємства. Такий підхід дає можливість молодим фахівцям освоювати професійні навички та оволодівати

майстерністю спільної праці, а також дозволяє досвідченим працівникам передавати свій професійний і життєвий досвід молоді. Крім того, присутність у колективі людей різного віку знижує ризик виникнення конфліктів, адже старші працівники зазвичай більш схильні до компромісів, толерантності та пошуку згоди.

Управління персоналом на підприємстві здійснює директор. Стимулювання праці включає сукупність форм і методів, спрямованих на підвищення матеріальної та моральної зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних і колективних результатів. Нинішня система мотивації на підприємстві складається з грошових і моральних стимулів для виробничого та управлінського персоналу.

Праця в аграрній сфері є надзвичайно важкою, вимагаючи значного фізичного та духовного напруження. Для розкриття потенціалу працівників і підтримки їхньої продуктивності потрібен постійний стимулюючий чинник, що забезпечує раціональне поєднання матеріальних, моральних і психологічних мотивів та стимулів.

Основні засоби відіграють важливу роль у розвитку підприємства. Основні виробничі засоби являють собою матеріальне вираження знарядь праці, які беруть участь у виробничому процесі протягом тривалого періоду, зберігаючи при цьому свою первісну натурально-речову форму.

Залежно від ролі у виробничій діяльності, основні засоби поділяються на виробничі, невиробничі та виробничі засоби несільськогосподарського призначення. За сучасних умов інтенсифікації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою технічну базу, що сприяє ефективнішому використанню основних засобів. Поліпшення управління основними засобами тісно пов'язане з впровадженням сучасних методів оцінювання їхнього стану, аналізу, планування розвитку та комплексного підходу до вивчення взаємозв'язків між показниками фінансово-господарської діяльності підприємства та ефективністю використання основних виробничих засобів.

Аналіз активів досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів  
підприємства за 2019-2023 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	(1,1)
Необоротні активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	25248	15,0	7592	1,1
Разом	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	168801	100	41372	x

Результати розрахунків у таблиці свідчать, що протягом аналізованого періоду на підприємстві домінують оборотні активи, частка яких поступово зросла з 75,5 % у 2020 році до 85,0 % у 2023 році. Це може бути зумовлено переоцінкою активів, погашенням заборгованостей або реалізацією основних засобів.

Частка необоротних активів у 2023 році становить 15,0 %, що на 7592 тис. грн більше порівняно з 2019 роком. Таке зростання можна пояснити підвищенням вартості основних засобів та нематеріальних активів.

У табл. 2.6 наведено розрахунки, які проведені в результаті аналізу забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного підприємства. Рис. 2.2 демонструє динаміку основних засобів підприємства.

Таблиця 2.6

**Наявність і рух основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	33,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	33,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	56,0
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	112,6

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	82,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	17,0
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	58,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	36,4

Таким чином, наприкінці 2023 року вартість основних засобів склала 23 370 тис. грн, що на 33,4 % більше порівняно з 2019 роком. Водночас середньорічна вартість основних засобів зростає на 33,6 %.

Середньорічний рівень зносу основних засобів, який демонструє частку фінансування на заміну та відновлення основних засобів за рахунок їхнього зносу, має тенденцію до зростання. За аналізований період цей показник підвищився з 100,8 % до 137,5 %, що свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

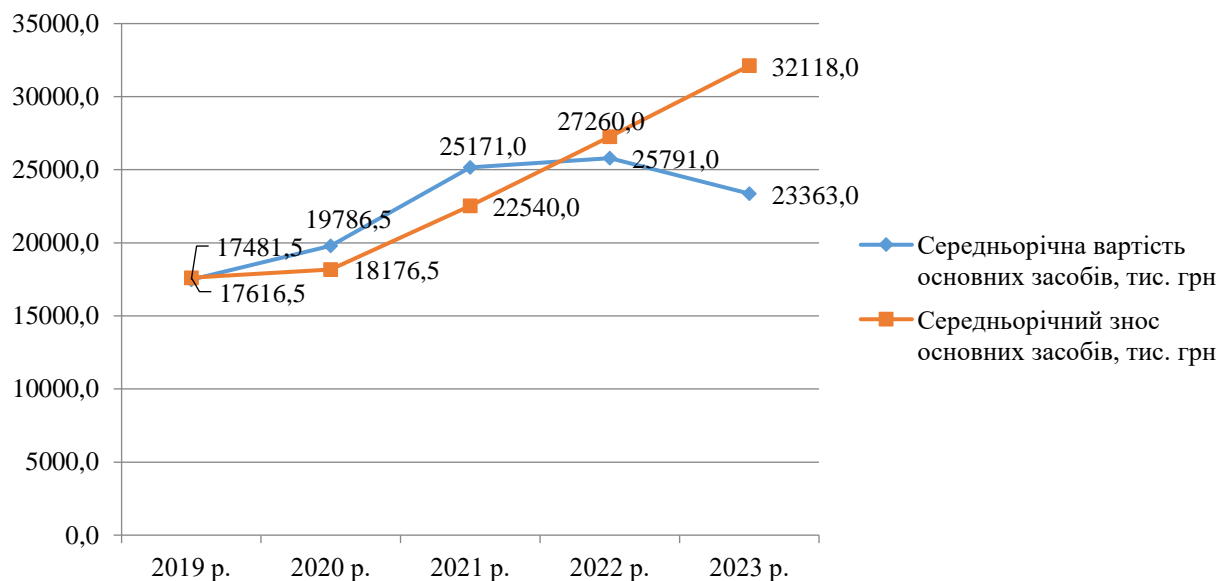


Рис. 2.2. Динаміка основних засобів підприємства

Другою складовою активів досліджуваного товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.7.

Основну частину оборотних активів становлять запаси, які у 2023 році складають 65,8 %, що на 5,2 % більше, ніж у 2019 році. Така динаміка є

негативною з точки зору прискорення ділової активності. Зазначимо, що значну частину запасів у 2023 році (17,8 %) займає готова продукція, частка якої зросла на 25,8 % порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.7

### Склад оборотних активів підприємства, 2019-2023 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.,	
	2019		2020		2021		2022		2023			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868	5,2
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)	(19,2)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325	2,3
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417	25,1
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)	(3,0)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)	(12,2)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688	2,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662	4,6
Разом	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	143509,0	100,0	33736,0	x

Важливу складову оборотних активів становить дебіторська заборгованість, яка у 2023 році складає 26,5 %. У 2019 році її обсяг становив 42 506 тис. грн, або 38,7 %. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про зниження підприємницького ризику та покращення поточної ліквідності підприємства.

Наступним етапом аналізу є оцінка основних показників виробничо-фінансової діяльності досліджуваного товариства (табл. 2.8).

Проаналізувавши основні показники діяльності за 2019-2023 роки, можна дійти висновку, що підприємство зберігало прибутковість протягом усього досліджуваного періоду. Однак у 2023 році чистий прибуток суттєво знизився порівняно з попереднім роком, а у порівнянні з 2019 роком він скоротився на 71,4 %.

Собівартість реалізованої продукції демонструвала тенденцію до постійного зростання протягом аналізованого періоду. У 2023 році вона

досягла 79 710 тис. грн, що на 9,1 % перевищує показник 2019 року. Основними чинниками цього зростання є подорожчання сировини та комунальних послуг у країні.

Таблиця 2.8

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності  
підприємства за 2019-2023 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69716	103317	85141	110979	37878	(45,7)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7589	4139	7757	12120	2169	(71,4)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	10,9	4,0	9,1	10,9	5,7	(47,4)

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому досліджуване товариство функціонує досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на дані види продукції.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи буде проведений аналіз менеджменту безпеки підприємства.

### **2.3. Аналіз менеджменту безпеки підприємства**

Для прогнозування майбутньої діяльності підприємства керівництву слід оцінити його потенціал і тенденції розвитку, а також врахувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, визначивши місце підприємства в ньому. Рекомендується провести аналіз ключових факторів, які впливають на його функціонування, зокрема оцінити конкурентні позиції, наявні можливості та зовнішні загрози. Для цього доцільно застосувати методичку SWOT-аналізу. У табл. 2.9 подано перелік зовнішніх можливостей і загроз для

підприємства.

Таблиця 2.9

### Можливості та загрози товариства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Економічні	
1. Можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції.	1. Низький рівень інвестицій, для можливості виходу на зовнішній ринок. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю за використанням бюджетних коштів. 4. Інфляція.
Соціальні	
1. Формування попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку збуту.	1. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості. 3. Низька зацікавленість молоді роботою в галузі с/г.
Природні	
1. Висока родючість ґрунтів. 2. Сприятливий клімат, для вирощування с/г культур	1. Залежність від погодних умов

Дослідження внутрішнього середовища товариства через аналіз його сильних і слабких сторін показало, що наявні переваги можна ефективно використати для забезпечення подальшого розвитку підприємства. Зокрема, завдяки широкому асортименту та високій якості продукції є можливість збільшити обсяги її реалізації, а вигідне географічне розташування дозволяє розширити збутову мережу. Для подальшого стратегічного аналізу необхідно чітко визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.10).

Перевагу над конкурентами можна здобути завдяки сильній репутації на ринку, високій якості продукції, низьким цінам, вигідному географічному положенню, впровадженню нових проектів та інноваційній діяльності, а також застосуванню гнучкої цінової політики. Після ретельного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, їх необхідно звести в одну таблицю, елементи якої будуть використані для проведення SWOT-аналізу (табл. 2.11).

### Сильні і слабкі сторони товариства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
<b>Маркетинг</b>	
1. Налагоджені зв'язки із постачальниками 2. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3. Велика кількість постійних покупців. 4. Вигідне географічне положення. 5. Широкий асортимент продукції	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність відділу маркетингу та логістики. 4. Недостатня забезпеченість рекламними засобами.
<b>Виробництво</b>	
1. Збільшення кількості продукції. 2. Можливість застосування нових методик у виробництві продукції. 3. Високий рівень рентабельності продукції 4. Компактність розміщення полів підприємства. 5. Самозабезпеченість матеріалами виробництва.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння та знос обладнання. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку. 4. Низький рівень автоматизації та механізації виробництва.
<b>Персонал</b>	
1. Довголітній досвід роботи на ринку та досвідчений персонал. 2. Високий професійний рівень працівників.	1. Низька заробітна плата 2. Відсутність матеріального стимулювання 3. Низька ефективність структури управління.
<b>Фінанси</b>	
1. Щорічні прибутки 2. Відсутність довгострокових зобов'язань.	1. Сезонний характер прибуття основних грошових засобів. 2. Рівень прибутків не забезпечує розвиток підприємства.

Аналізуючи дані матриці, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства відзначається високою нестабільністю, що призводить до значної кількості загроз для його господарської діяльності. Однак завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів та сильних сторін підприємство намагається нейтралізувати ці загрози або хоча б утримати свою діяльність на стабільному рівні, застосовуючи стратегію обмеженого зростання. Загальна оцінка вказує на рівень готовності підприємства реагувати на поточні та майбутні фактори зовнішнього середовища.

### Матриця SWOT-аналізу для товариства

	Можливості 4	Загрози 8
Сильні сторони 16	$16+4 = 20$	<b><math>16+8=24</math></b>
Слабкі сторони 15	$15+4=19$	$15+8=23$

Рівень економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва передбачати та запобігати можливим загрозам, а також оперативно вирішувати виникаючі проблеми.

Для прогнозування майбутньої діяльності підприємства керівництву необхідно розуміти його потенціал, тенденції розвитку, а також враховувати внутрішнє і зовнішнє середовище, визначивши, яку позицію воно займає на ринку.

Серед факторів зовнішнього середовища найважливішим для підприємства є державне регулювання, оскільки без державного втручання неможливо забезпечити економічну безпеку виробництва, реалізацію соціально-економічних прав, а також вирішення структурних і регіональних диспропорцій. У сучасних умовах ринку з недосконалою конкуренцією роль держави значно посилюється, що є об'єктивною потребою.

Зовнішнє середовище підприємства опосередкованого впливу включає фактори, які не мають прямого впливу на діяльність підприємства, але через певний час можуть позначитися на її результатах.

Ці фактори певною мірою впливають на діяльність підприємства.

Для детального аналізу впливу макросередовища на підприємство необхідно оцінити характер впливу кожного фактора, а також визначити ступінь їхнього впливу за допомогою методу експертних оцінок (табл. 2.12).

Більшість факторів наразі перебувають у несприятливому або нестабільному стані, що має негативний вплив на діяльність підприємства.

Фактори, такі як демографічні, науково-технічні та природні, знаходяться в задовільному стані, хоча з приводу природних факторів не очікується покращення, а можливе їх погіршення.

**Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів  
макросередовища підприємства**

№	Група факторів	Фактори	Стан (зміна фактора)	Тенденції зміни фактора
1	Економічні	темпи інфляції в країні	значний	можливе зростання
		рівень безробіття	високий	зниження не передбачається
		норми оподаткування	несприятливі	покращення не передбачається
		загальний рівень економічного розвитку	низький	можливе покращення
2	Політичні	стабільність уряду	нестабільний	покращення не передбачається
		ступінь суспільного невдоволення	високий	покращення не передбачається
3	Правові	досконалість законодавства	недосконалий	покращення можливі
4	Демографічні	чисельність населення	задовільний	можливе покращення
		міграція населення	задовільний	покращення не передбачається
5	Науково-технічні	розвиток НТП	задовільний	можливе покращення
6	Природні	екологія	незадовільний	покращення не передбачається
7	Соціально-культурні	рівень життя і розподіл доходів	незадовільний	покращення не передбачається

Для подальшого аналізу необхідно оцінити характер впливу кожного фактора на підприємство, а також визначити ступінь їхнього впливу (табл. 2.13).

Згідно з проведеним аналізом, найбільший вплив на діяльність підприємства в умовах кризи мають політичні (2,4) та економічні фактори (2,4), що підтверджується рівнем їхнього впливу: для політичних факторів – 2,6, а для економічних – 2,5.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства доцільно провести PEST-аналіз (табл. 2.14).

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні фактори.

Таблиця 2.13

### Оцінка факторів макросередовища підприємства

№	Група факторів	Фактори	Стан (зміна фактора)	Характер впливу фактора на товариство (+, -)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
1	Економічні	темпи інфляції в країні	значний	-1	3
		рівень безробіття	високий	-1	3
		норми оподаткування	несприятливі	-1	3
		загальний рівень економічного розвитку	низький	-1	2
2	Політичні	стабільність уряду	нестабільний	-1	2
		ступінь суспільного невдоволення	високий	-1	2
3	Правові	досконалість законодавства	недосконалий	-1	3
4	Демографічні	чисельність населення	задовільний	1	3
		міграція населення	задовільний	1	2
5	Науково-технічні	розвиток НТП	задовільний	1	4
6	Природні	екологія	незадовільний	-1	2
7	Соціально-культурні	рівень життя і розподіл доходів	незадовільний	-1	2

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками та виявлення тенденцій і подій, які, хоча і не контролюються підприємством, впливають на прийняття стратегічних рішень. Найбільший вплив на діяльність підприємства в умовах кризи мають економічні (2,2) та політичні (2) фактори, що підтверджується силою їхнього впливу: економічні (2,4) та політичні (2,25). Таким чином, можна зробити висновок, що основними стримуючими факторами розвитку є низка економічних і політичних чинників.

Таблиця 2.14

**PEST-аналіз підприємства станом на 01.01.2024 року**

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Міжнародне законодавство	0,2	3	0,6	1. Зростання мобільності рівня потреб населення	0,1	2	0,2
2. Діюче законодавство в країні	0,15	3	0,45	2. Соціальна нестабільність	0,2	2	0,4
3. Політична нестабільність	0,25	2	0,5	3. Зниження рівня культури і освіти населення	0,1	1	0,1
4. Створення в органах державної влади політичних блоків	0,05	1	0,05	4. Репутація підприємства (імідж)	0,25	3	0,75
5. Митне законодавство	0,15	3	0,45	5. Демографічна ситуація в країні	0,1	1	0,1
6. Антимонопольні обмеження	0,1	1	0,1	6. Міжнародна соціальна політика	0,2	2	0,4
7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	0,1	1	0,1	7. Зв'язки з громадськістю	0,05	1	0,05
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів		2		Середня оцінка впливу соціальних факторів		1,7	
Сила впливу політичних факторів			2,25	Сила впливу соціальних факторів			2
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
1. Економічна ситуація в країні	0,2	3	0,6	1. НТП у сфері виробництва	0,15	2	0,3
2. Інвестиційний клімат в галузі	0,1	2	0,2	2. Фінансування досліджень	0,1	2	0,2
3. Платоспроможний попит	0,05	1	0,05	3. Зміна і адаптація нових технологій	0,3	2	0,6
4. Загроза високих темпів інфляції	0,1	3	0,3	4. Доступ до технологій, ліцензування, патенти	0,25	2	0,5
5. Зростання безробіття	0,05	2	0,1	5. Проблеми інтелектуальної власності	0,1	1	0,1
6. Встановлення високих податкових ставок	0,15	2	0,3	6. Виробнича емність	0,1	2	0,2
7. Розвиток каналів збуту	0,15	3	0,45				
8. Підвищення цін на енергоносії	0,05	3	0,15				
9. Міжнародні економічні зв'язки	0,1	2	0,2				
10. Специфіка виробництва.	0,05	1	0,05				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів		2,2		Середня оцінка впливу технологічних факторів		1,8	
Сила впливу політичних факторів			2,4	Сила впливу технологічних факторів			1,9

Отже, на основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що на даному етапі найбільший вплив мають економічні фактори, які слід враховувати при розробці стратегії менеджменту безпеки підприємства.

Кадрова безпека підприємства визначається як захищеність його суспільно-прогресивних інтересів у галузі розвитку та вдосконалення людського капіталу, забезпечення ефективного управління персоналом та мінімізація ризиків, пов'язаних з кадровими аспектами.

Оцінка рівня кадрової безпеки (додаток Д) ґрунтується на аналізі показників, що стосуються персоналу, їхніх вагових значень та розрахунку інтегрального показника, який дає змогу оцінити стан кадрової безпеки підприємства.

Для оцінки рівня кадрової безпеки підприємства враховуються такі компоненти: соціально-мотиваційна (фінансова, кар'єрна, технологічна, адміністративна безпека) та професійна (безпека праці, інформаційна та інтелектуальна безпека).

До складових соціально-мотиваційної безпеки відносяться такі показники, як рівень укомплектованості кадрів, коефіцієнт плинності кадрів, вікова структура персоналу, стабільність працівників, мотивація заробітної плати та соціальний захист. Складові професійної безпеки охоплюють показники освітнього рівня працівників і інтелектуального потенціалу робітників. Далі буде здійснено детальний розрахунок показників соціально-мотиваційної безпеки (табл. 2.15, додаток Д).

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що показники протягом обраного періоду часу не відзначаються стабільністю.

Питома вага ( $W_i$ ) визначається на основі результатів експертного опитування (додаток Д).

Таким чином, оцінка рівня кадрової безпеки підприємства показала, що ключовим фактором, який негативно впливає на кадрову безпеку, є високий коефіцієнт плинності кадрів. Це свідчить про наявність кадрових проблем, пов'язаних із надмірним звільненням працівників.

## Висновки до розділу 2

Аналізуючи систему управління досліджуваного підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Досліджуване товариство спеціалізоване у сфері рослинництва та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. За результатами розрахунків, коефіцієнт спеціалізації складає 0,41. Це значення вказує на високий рівень спеціалізації підприємства, що, в першу чергу, обумовлено спрямованістю його діяльності на галузь рослинництва.

2. Протягом аналізованого періоду на підприємстві домінують оборотні активи, частка яких поступово зростає з 75,5 % у 2020 році до 85,0 % у 2023 році. Це може бути зумовлено переоцінкою активів, погашенням заборгованостей або реалізацією основних засобів. Частка необоротних активів у 2023 році становить 15,0 %, що на 7592 тис. грн більше порівняно з 2019 роком. Таке зростання можна пояснити підвищенням вартості основних засобів та нематеріальних активів.

Основні показники діяльності за 2019-2023 роки демонструють, що підприємство зберігало прибутковість протягом усього досліджуваного періоду. Однак у 2023 році чистий прибуток суттєво знизився порівняно з попереднім роком, а у порівнянні з 2019 роком він скоротився на 71,4 %.

3. Аналіз стану менеджменту безпеки підприємства за її складовими показує, що в організаційній структурі відсутній окремий підрозділ, який би займався питаннями безпеки. Зважаючи на чисельність працівників та масштаби виробництва, створення такого відділу є доцільним і необхідним.

Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства показала, що ключовим фактором, який негативно впливає на кадрову безпеку, є високий коефіцієнт плинності кадрів. Це свідчить про наявність кадрових проблем, пов'язаних із надмірним звільненням працівників.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки як інструмент удосконалення менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери**

В агропродовольчій сфері існує система ринкових відносин, яка поки що не є повноцінно сформованою через недостатній розвиток необхідних інститутів. Однією з ключових особливостей цієї сфери є те, що основні цілі учасників ринку, такі як досягнення окупності та максимізація прибутку, нерозривно пов'язані із забезпеченням продовольчої та, відповідно, національної безпеки країни. Максимізація прибутку та окупність для суб'єктів господарювання виступають лише частиною процесу підвищення стійкості сільського господарства, що проявляється у зростанні обсягів виробництва, зменшенні залежності від імпорту та поліпшенні фінансових показників.

Для забезпечення стійкості підприємства перед економічною нестабільністю та досягнення адаптивності до змінних економічних умов необхідно враховувати всі функціональні складові діяльності підприємства. Залежно від конкретної функціональної складової змінюється набір засобів і методів, які використовуються для гарантування економічної безпеки. Відповідно, завдання управління економічною безпекою також будуть варіюватися залежно від функціонального напрямку.

Як зазначено у джерелах, «результати оцінки стану економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери свідчать про їхню здатність стабільно функціонувати та використовувати наявні ресурси для протидії більшості загроз. Проте в умовах економічної нестабільності для уникнення погіршення стану економічної безпеки необхідно переосмислити стратегічно важливі

напрями забезпечення безпеки, розробити алгоритми моніторингу, оцінки та нейтралізації загроз» [18].

Одним із ключових елементів управління економічною безпекою є оцінка її поточного стану. У літературі під цим процесом розуміють такі послідовні дії: визначення значущих факторів (якісний аналіз), їх кількісна оцінка (кількісний аналіз), визначення впливу кожного фактора та оцінка їхнього сукупного впливу на стан економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення стабільності економічної безпеки необхідне впровадження або розширення комплексу організаційних, управлінських та економічних заходів, спрямованих на захист внутрішніх і зовнішніх інтересів підприємства. Такий набір заходів називають системою забезпечення економічної безпеки, яка реалізується в кілька етапів (рис. 3.1) [21].

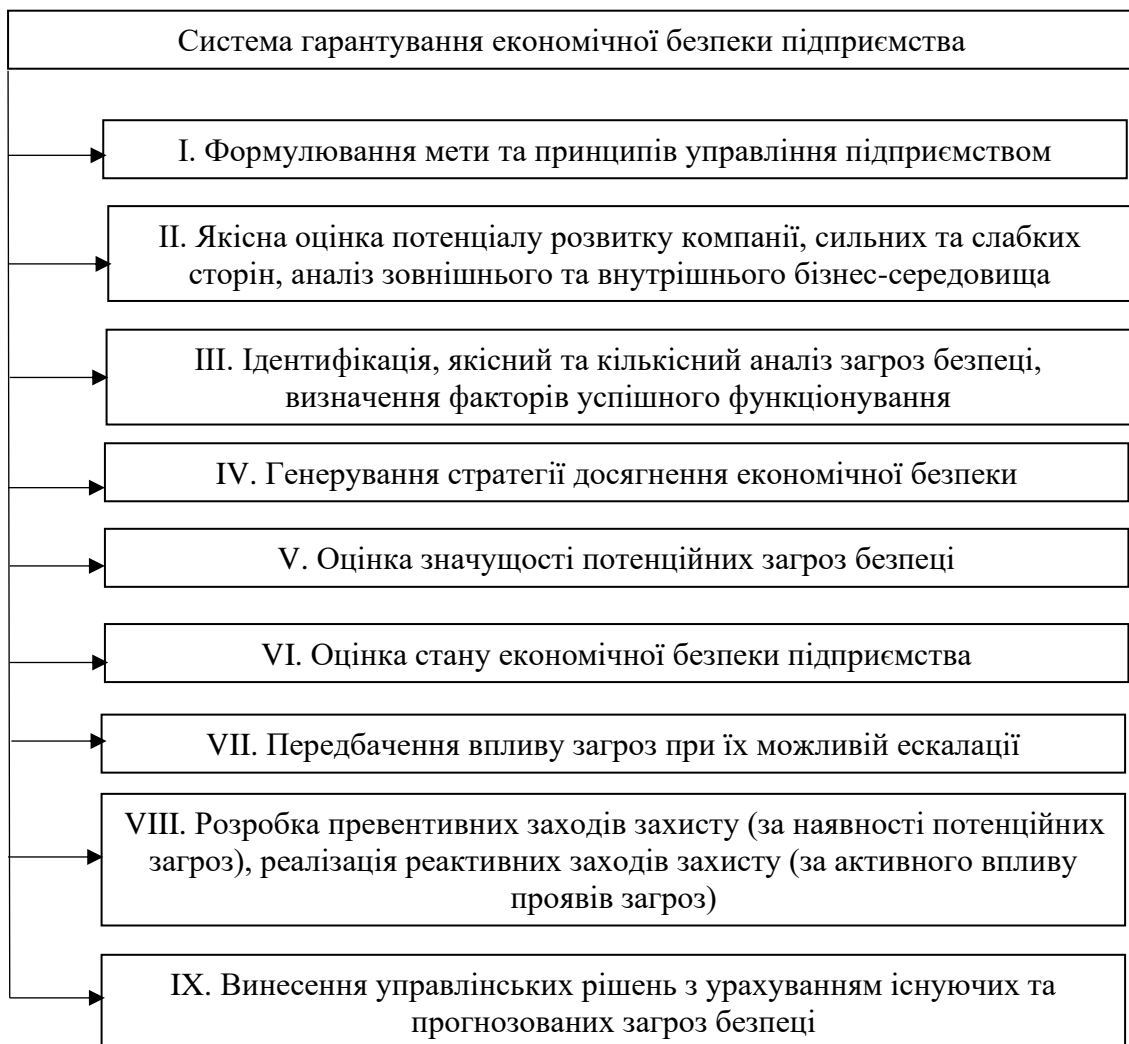


Рис. 3.1. Процес гарантування економічної безпеки підприємства

Формація створення умов щодо досягнення економічної безпеки підприємства повинна відрізнятися адаптивністю до поточних умов функціонування, широким набором інструментів, що застосовуються, постійним поліпшенням якості аналізу економічних індикаторів. Існує кілька функцій, які має виконувати формація гарантування економічної безпеки підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функції формації гарантування економічної безпеки підприємства

Рис. 3.3, у свою чергу, демонструє загальну цільову схему щодо гарантування економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Для забезпечення ефективного розвитку підприємства ключовим є гарантування його економічної безпеки, що передбачає створення багатовимірної концепції формування відповідної політики. Запропоновані концептуальні підходи дозволяють проводити діагностику рівня економічної безпеки підприємства, використовуючи цілісний підхід та ретельний аналіз стану і тенденцій розвитку його фінансово-економічної діяльності. Критичні показники економічної безпеки визначаються сукупністю виробничих і

соціально-економічних факторів, які впливають на активність підприємства та встановлюють межі зниження рівня економічної безпеки, вихід за які унеможливилює подальший сталий розвиток.



Рис. 3.3. Формация умов щодо досягнення підприємством економічної безпеки

Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки базуються на аналізі та прогнозуванні зовнішніх і внутрішніх загроз, тісно пов'язаних із рівнем розвитку країни, регіону та самого підприємства.

Основні фактори, що негативно впливають на економічну безпеку досліджуваного підприємства демонструє рис. 3.4.

Основними завданнями політики економічної безпеки досліджуваного підприємства мають бути:

формування єдиного розуміння політики безпеки серед керівництва та працівників;

створення ефективних інструментів для протидії шахрайству та

корупції;

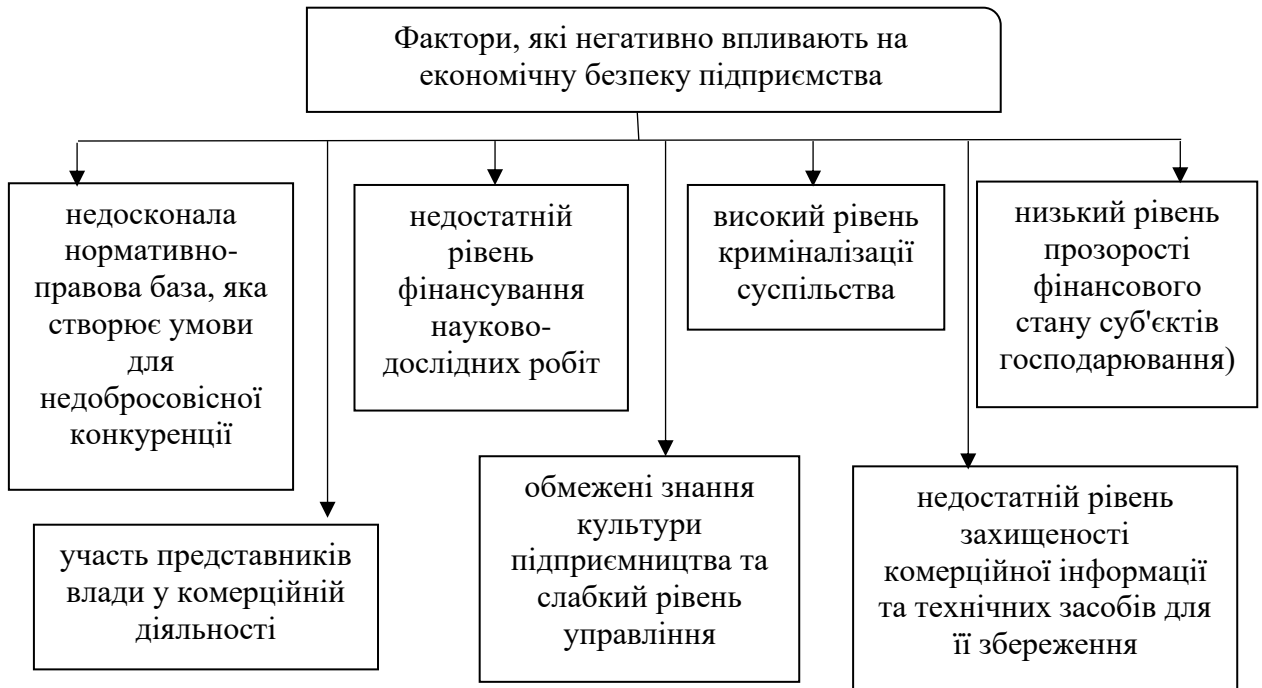


Рис. 3.4. Фактори, які негативно впливають на економічну безпеку підприємства

розробка та реалізація послідовних заходів для запобігання і ліквідації порушень, а також усунення їх причин;

ідентифікація реальних та потенційних загроз кримінального характеру, які можуть вплинути на стабільність та розвиток підприємства;

оперативне інформування керівництва про найважливіші економічні загрози;

формування корпоративної культури, заснованої на дотриманні законності, чесності, прозорості та етичності в роботі.

У межах концепції політики економічної безпеки необхідно визначити алгоритм її забезпечення, який включає наступні етапи (рис. 3.5).

Отже, для розробки ефективної політики економічної безпеки підприємства необхідно створити інтегрований організаційно-технічний комплекс, що включає концепцію, модель і стратегію забезпечення економічної безпеки.

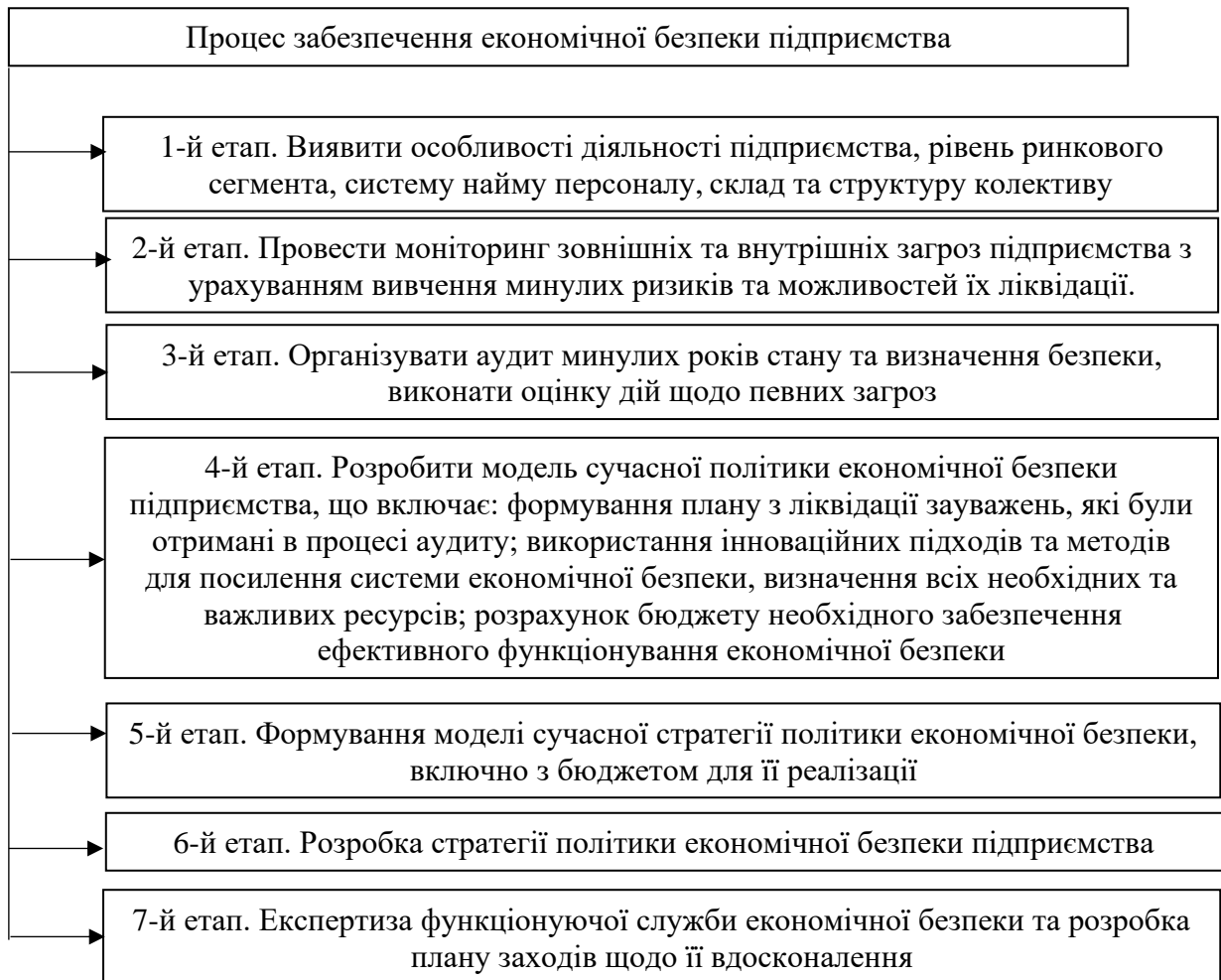


Рис. 3.5. Алгоритм забезпечення економічної безпеки підприємства

Стратегічна модель політики економічної безпеки передбачає орієнтацію на управління ризиками у всіх бізнес-процесах підприємства. Запропонована модель реалізується через взаємопов'язані процеси системи управління ризиками, які інтегровані у бізнес-процеси підприємства. Основними складовими цієї моделі є: формулювання цілей, ідентифікація ризиків та факторів ризику, оцінка і аналіз цих ризиків, управління ними, моніторинг і звітність, а також забезпечення інформаційної підтримки та комунікацій (рис. 3.6).

Застосування стратегічної моделі економічної безпеки в управлінні підприємством дає змогу створити надійну систему захисту економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. Це забезпечує не лише стійкість і безпеку підприємства, але й сприяє його динамічному розвитку, досягненню

стратегічних пріоритетів та успішному функціонуванню в умовах високої конкуренції.



Рис. 3.6. Стратегічна модель політики економічної безпеки в управлінні підприємством

Розробка стратегії підприємства повинна базуватися на створенні умов, які сприяють максимізації прибутку та зростанню виплат дивідендів власникам. Запропонована концепція стратегії політики економічної безпеки охоплює п'ять ключових напрямів: розширення виробництва, оновлення техніки та технологій, зниження витрат, покращення кадрової та соціальної сфери, підвищення якості продукції та забезпечення екологічної безпеки.

Концепція політики економічної безпеки підприємства передбачає

створення інтегрованої системи, яка включає об'єкти та суб'єкти безпеки, методи аналізу й управління ризиками, а також стратегічні заходи. Важливим елементом цієї концепції є визначення цілей, завдань, функцій та принципів, які забезпечують чітке формування ролі економічної безпеки в управлінні діяльністю підприємства.

Реалізація стратегії економічної безпеки дозволяє виявляти ризики, своєчасно регулювати витрати, поліпшувати фінансовий стан підприємства та сприяти його сталому розвитку. Це позитивно впливає не лише на ефективність підприємства, а й на зміцнення економіки загалом. У сучасних умовах особливого значення набуває кадрове забезпечення та соціальна відповідальність. Навчання персоналу є важливим фактором, що сприяє ефективному розвитку підприємства.

Стратегія політики економічної безпеки є сукупністю заходів, що забезпечують захист економічних інтересів підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона включає такі складові: визначення інтересів розвитку підприємства, ідентифікація та аналіз загроз, моніторинг ключових факторів стабільності, формування механізмів зниження впливу дестабілізуючих чинників, а також розробка місії, цілей і завдань політики безпеки.

Комплексний підхід до формування політики економічної безпеки сприяє вдосконаленню управління підприємством. Основне завдання цієї політики – забезпечення динамічного та сталого розвитку підприємства. До ключових напрямів розвитку економічної безпеки можна віднести: концентрацію ресурсів (капіталу, інновацій, персоналу, інвестицій, технологій), раціональне фінансове планування та постійний моніторинг економічної безпеки.

Отже, для формування ефективної політики економічної безпеки підприємства необхідно забезпечити захист персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від ризиків і загроз; проводити моніторинг ринкового середовища, політичних та економічних чинників; розробляти заходи на основі аналізу й прогнозування загроз; залучати

спеціалізовані організації для розробки засобів захисту та забезпечувати чітку взаємодію всіх підрозділів підприємства у реалізації заходів безпеки.

### **3.2. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення менеджменту безпеки підприємства**

Система менеджменту безпеки підприємства агропродовольчої сфери передбачає комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, протидію, зменшення та нейтралізацію наслідків різних загроз і ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Одним із важливих елементів цієї системи є кадрова безпека.

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються не лише політичною, економічною та соціальною нестабільністю, але й виникненням нових сфер зайнятості, кардинальними змінами у технологічних процесах, стрімкими змінами попиту, необхідністю врахування купівельної спроможності населення, посиленням конкуренції з боку іноземних виробників і труднощами виходу на зовнішні ринки. У таких умовах людський фактор набуває особливого значення для підприємств агропродовольчої сфери, адже саме працівники є ключовими учасниками інноваційних процесів, генеруючи ідеї, розробляючи технології та забезпечуючи виробництво продукції. Водночас персонал залишається найбільш вразливим ресурсом, який потребує захисту і створення сприятливих умов для творчої та ефективної праці, але разом із тим виступає потенційним джерелом ризиків і загроз для менеджменту безпеки підприємства.

Сьогодні забезпечення кадрової безпеки ускладнюється необхідністю переходу від традиційного управління персоналом, заснованого на адміністративних методах, до сучасних підходів, що передбачають гармонійне досягнення цілей працівників, керівників підприємства із швидкою адаптацією до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, як система управління персоналом, так і процес забезпечення кадрової безпеки

мають бути гнучкими та враховувати сучасні методи планування, залучення, адаптації, професійного розвитку, оцінювання, мотивації, оплати праці та контролю людських ресурсів.

Рішення цього завдання для досліджуваного підприємства потребує створення концепції забезпечення кадрової безпеки. Така концепція повинна враховувати важливість людського ресурсу у формуванні конкурентоспроможної продукції, дозволяти вносити необхідні зміни в управління персоналом для мінімізації ризиків і загроз як для працівників, так і з боку працівників, а також сприяти зростанню професійного та інтелектуального потенціалу персоналу.

Доцільно виділити три основні складові концепції забезпечення кадрової безпеки досліджуваного підприємства (рис. 3.7):



Рис. 3.7. Основні складові концепції забезпечення кадрової безпеки підприємства

Комбінація цих складових дозволяє послідовно виконувати процедури виявлення, ідентифікації та нейтралізації ризиків і загроз для кадрової безпеки досліджуваного підприємства.

Концепція забезпечення кадрової безпеки – це систематизований процес, який регламентує дії суб'єктів безпеки щодо об'єктів з метою

досягнення необхідного рівня безпеки. Вона охоплює реалізацію заходів для мінімізації ризиків, попередження негативних наслідків дії внутрішніх і зовнішніх загроз та узгодження інтересів працівників, менеджерів і власників підприємства.

Сфера реалізації цієї концепції охоплює всі етапи життєвого циклу підприємства, коригуючись відповідно до змін у середовищі функціонування. Її застосування може здійснюватися через власні служби безпеки, делегування функцій між підрозділами або залучення зовнішніх організацій.

Основна мета застосування концепції забезпечення кадрової безпеки – це досягнення необхідного рівня захищеності досліджуваного підприємства через своєчасне виявлення ризиків і загроз, ефективне використання ресурсів і створення умов для зростання професійного та інтелектуального потенціалу працівників.

Формування цієї концепції базується на фактичній системі управління персоналом. Висока конкуренція на споживчому ринку вимагає підвищеної уваги до інноваційних процесів та організації відповідного середовища для провідних фахівців. Однак у досліджуваному підприємстві інноваційне середовище залишається нерозвиненим, що пов'язано зі складністю перебудови системи управління персоналом, відмовою від застарілих методів планової економіки та впровадженням новітніх підходів, спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності.

Розробка концепції забезпечення кадрової безпеки досліджуваного підприємства має здійснюватися з урахуванням інституційного та функціонального підходів. У межах інституційного підходу забезпечення кадрової безпеки розглядається як діяльність конкретних суб'єктів безпеки, спрямована на об'єкти та орієнтована на досягнення поставлених цілей.

У свою чергу об'єктом кадрової безпеки підприємства є система управління персоналом, колектив, працівник як індивідуум, людський капітал.

Спираючись на вищесказане, можна сформулювати концепцію управління кадровою безпекою підприємства (рис. 3.8).

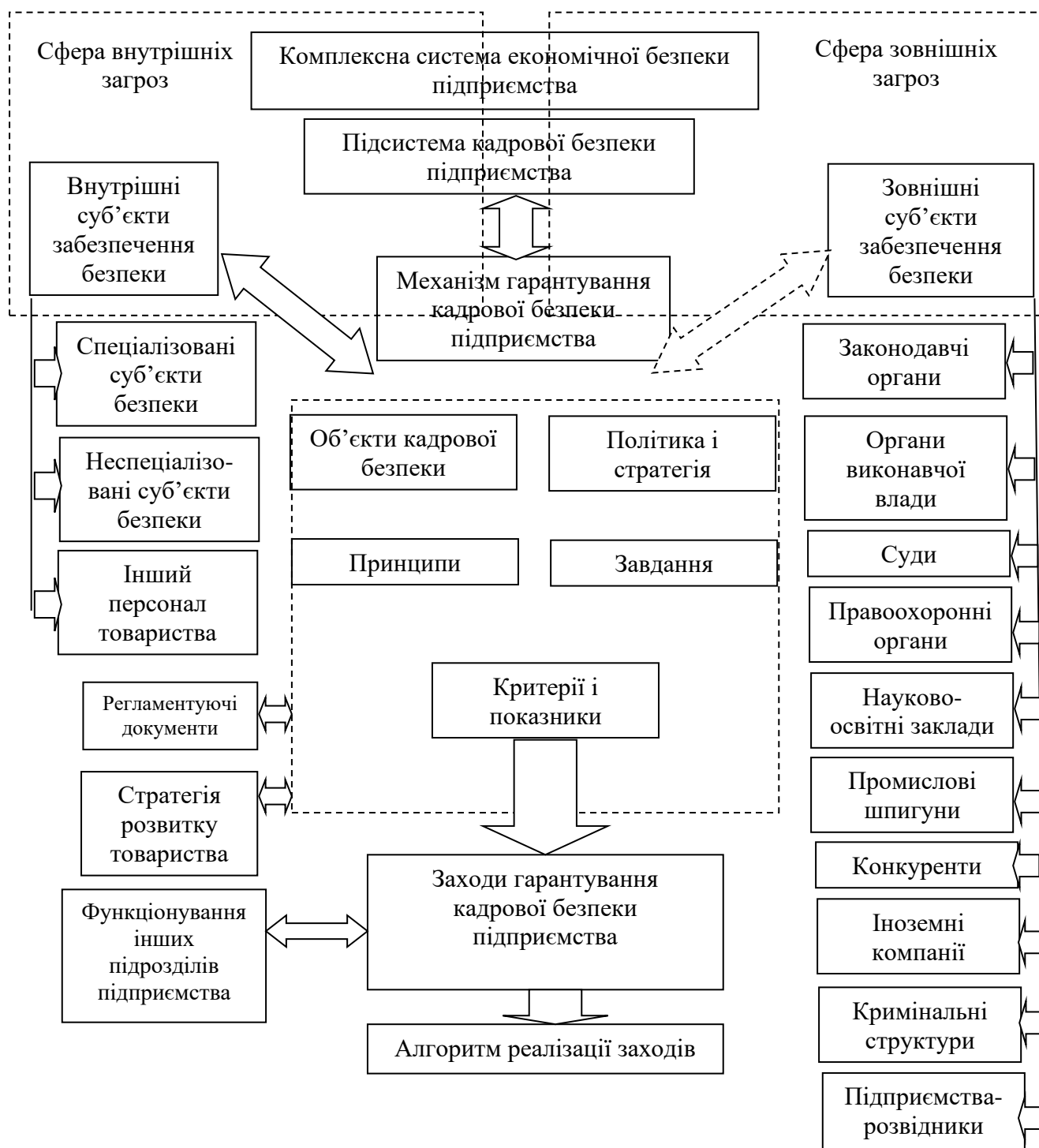


Рис. 3.8. Концепція управління кадровою безпекою підприємства

Система управління персоналом досліджуваного підприємства характеризується такими особливостями:

акцент на вирішенні поточних проблем без довгострокової орієнтації на розвиток персоналу;

автократичний стиль управління, у якому ключовим ресурсом залишається організаційна структура;

конкуренція серед керівників лінійних підрозділів, коли особисті інтереси превалюють над корпоративними;

надмірна сегментація робочих процесів із недостатньо чітким контролем за результатами;

низька готовність до ризиків через відсутність ефективних механізмів мінімізації їх негативних наслідків.

Важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграє комплекс заходів, які включають адміністративні, дисциплінарні, економічні, технологічні та соціально-психологічні аспекти, а також їх своєчасність і доцільність. Крім того, ключовим є визначення чіткої послідовності дій, необхідних для підтримання належного рівня кадрової безпеки підприємства, що сприяє досягненню поставлених цілей (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Алгоритм реалізації заходів гарантування кадрової безпеки в підприємстві

Таким чином, важливо відзначити, що забезпечення кадрової безпеки підприємства здійснюється як опосередковано всіма працівниками, так і безпосередньо спеціалістами з кадрової безпеки. Основним завданням у цьому процесі є ідентифікація ризиків і загроз.

Окрім ідентифікації загроз та ризиків для кадрової безпеки підприємства, важливо також розробити заходи для їх запобігання. Методи протидії ризикам і загрозам у сфері кадрової безпеки представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Методи протидії ризикам і загрозам кадрової безпеки підприємства

Класифікаційна ознака	Методи протидії
За часом реалізації	<p>профілактичні або превентивні, використовуються для запобігання потенційних загроз або на стадії їх фактичного зародження;</p> <p>присікаючі або відбиваючі, використовуються для протидії вже реалізованім загрозам з метою повного запобігання або мінімізації пов'язаного з ними збитку;</p> <p>караючі або репресивні, використовуються для покарання винуватців вже реалізованих загроз і мають своєю метою не стільки відшкодування вже завданої організації шкоди, скільки попередження реалізації аналогічних загроз надалі</p>
За характером дії	<p>адміністративного характеру, які передбачають прийняття керівництвом організації тих чи інших адміністративних рішень, спрямованих або на профілактику потенційних загроз, або на покарання їх винуватців;</p> <p>економічного характеру, які або створюють необхідну мотивацію у співробітників як потенційних об'єктів загроз, або реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктам загроз;</p> <p>психологічного характеру, що використовуються переважно для профілактики можливих загроз і мають як колективну, так і індивідуальну спрямованість</p>
За ступенем легітимності	<p>легітимного характеру, їх реалізація не суперечить не тільки чинному законодавству, але і нормам підприємницької етики в галузі трудових і конкурентних відносин;</p> <p>нелегітимного характеру, їх реалізація завжди суперечить нормам підприємницької етики, рідше передбачає певні порушення чинного законодавства, не пов'язані з притягненням винних до кримінальної відповідальності;</p> <p>кримінальні, факт їх реалізації завжди передбачає притягнення винних до кримінальної відповідальності</p>

Отже, кадрова безпека підприємства як об'єкт управління має специфічні особливості, властиві лише їй. Її забезпечення та підтримка є досить складним процесом, проте це невід'ємний елемент сучасного управління. Без належної

реалізації заходів кадрової безпеки неможливо досягти стійкого розвитку підприємства та забезпечити надійність його персоналу. Індивідуальний підхід до аналізу кадрової безпеки є необхідним, враховуючи її унікальні характеристики. Для формування найбільш точної та повної інформації про стан кадрової безпеки варто застосовувати комплексні та комбіновані рішення. Водночас критерій кадрової безпеки може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

Деталізуючи дослідження менеджменту безпеки досліджуваного підприємства та враховуючи, визначені парні коефіцієнти кореляції виробничої регресії, які є досить високими, жоден із факторів не виключаємо із подальшого економетричного аналізу багаторфакторної регресійної моделі. Аналіз та прогнозування багаторфакторної лінійної регресії рівня рентабельності виробництва продукції аграрного підприємства проводимо із двома факторами.

Також, визначено в моделі багаторфакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні стали.

Проведео прогноз факторних ознак менеджменту безпеки досліджуваного підприємства (додаток Е). Так, в прогнозному 2025 р. спостерігається зниження коефіцієнта плинності кадрів до 8,96% на 0,72 в.п. у порівнянні з 2023 р., що позитивно. Щодо коефіцієнта фінансового ризику, то спрогнозовано незначне його зниження до 1,62 в.п. на 0,02 в.п. у порівнянні з 2023 р., що може бути неоднозначним явищем. Адже значення коефіцієнта фінансового ризику є складним виробничо-фінансовим безпековим завданням ефективної діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення кадрової безпеки, як елемента посилення економічної безпеки підприємства, дозволяють у наступному підрозділі доцільно розглянути реструктуризацію як один із методів підвищення рівня економічної безпеки досліджуваного товариства.

### Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. Комплексний підхід до формування політики економічної безпеки як складової менеджменту безпеки сприяє вдосконаленню управління підприємством. Основне завдання цієї політики – забезпечення динамічного та сталого розвитку підприємства. До ключових напрямів розвитку економічної безпеки можна віднести: концентрацію ресурсів (капіталу, інновацій, персоналу, інвестицій, технологій), раціональне фінансове планування та постійний моніторинг економічної безпеки.

2. Як складова менеджменту безпеки підприємства кадрова безпека володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні товариством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки підприємства, вона є тим новим елементом сучасного менеджменту, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток товариства.

Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінки кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Менеджмент безпеки підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу представлено декомпозицію залежності та взаємозв'язку безпеки та інших складових підприємства, як соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що загальний рівень безпеки підприємства залежить від рівня безпеки кожного з компонентів. Для ефективного управління та розвитку підприємства необхідно створити дієву систему протидії загрозам.

2. Аналіз розглянутих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дає можливість зробити висновок, що жоден з них не можна вважати всеохоплюючим. При цьому кожен підхід має певні переваги та недоліки. Можливість застосування будь-якого з розглянутих підходів залежить безпосередньо від інтересів власників підприємства, мети функціонування підприємства, стратегії розвитку підприємства тощо.

Кадрова безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства і спрямована на ефективне управління персоналом, встановлення трудових і етичних відносин, які забезпечують беззбиткову діяльність підприємства. Забезпечення кадрової безпеки не є окремим напрямком роботи менеджера з персоналу, а є доповненням до його основних функцій. При цьому для цього зазвичай не потребуються додаткові ресурси, якщо на підприємстві належним чином організовано і здійснюється управління персоналом на всіх етапах.

3. Досліджуване товариство спеціалізоване у сфері рослинництва та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. За результатами розрахунків, коефіцієнт спеціалізації складає 0,41. Це значення вказує на високий рівень спеціалізації підприємства, що, в першу чергу, обумовлено спрямованістю його діяльності на галузь

рослинництва.

4. Протягом аналізованого періоду на підприємстві домінують оборотні активи, частка яких поступово зростає з 75,5 % у 2020 році до 85,0 % у 2023 році. Це може бути зумовлено переоцінкою активів, погашенням заборгованостей або реалізацією основних засобів. Частка необоротних активів у 2023 році становить 15,0 %, що на 7592 тис. грн більше порівняно з 2019 роком. Таке зростання можна пояснити підвищенням вартості основних засобів та нематеріальних активів.

Основні показники діяльності за 2019-2023 роки демонструють, що підприємство зберігало прибутковість протягом усього досліджуваного періоду. Однак у 2023 році чистий прибуток суттєво знизився порівняно з попереднім роком, а у порівнянні з 2019 роком він скоротився на 71,4 %.

Таким чином, в цілому досліджуване товариство функціонує досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на дані види продукції.

5. Аналіз стану менеджменту безпеки підприємства за її складовими показує, що в організаційній структурі відсутній окремий підрозділ, який би займався питаннями безпеки. Зважаючи на чисельність працівників та масштаби виробництва, створення такого відділу є доцільним і необхідним.

Оцінка рівня кадрової безпеки підприємства показала, що ключовим фактором, який негативно впливає на кадрову безпеку, є високий коефіцієнт плинності кадрів. Це свідчить про наявність кадрових проблем, пов'язаних із надмірним звільненням працівників.

6. Комплексний підхід до формування політики економічної безпеки як складової менеджменту безпеки сприяє вдосконаленню управління підприємством. Основне завдання цієї політики – забезпечення динамічного та сталого розвитку підприємства. До ключових напрямів розвитку економічної безпеки можна віднести: концентрацію ресурсів (капіталу, інновацій, персоналу, інвестицій, технологій), раціональне фінансове планування та постійний моніторинг економічної безпеки.

Отже, для формування ефективної політики економічної безпеки підприємства необхідно забезпечити захист персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від ризиків і загроз; проводити моніторинг ринкового середовища, політичних та економічних чинників; розробляти заходи на основі аналізу й прогнозування загроз; залучати спеціалізовані організації для розробки засобів захисту та забезпечувати чітку взаємодію всіх підрозділів підприємства у реалізації заходів безпеки.

7. Як складова менеджменту безпеки підприємства кадрова безпека володіє специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення і постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні товариством. Проте, не зважаючи на складність забезпечення кадрової безпеки підприємства, вона є тим новим елементом сучасного менеджменту, без реалізації якого не можна забезпечити надійність персоналу та стійкий розвиток товариства.

Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінки кадрової безпеки, зважаючи на видові особливості, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень, стосується це і критерію кадрової безпеки, що може розглядатися і як показник рівня реалізації трудового потенціалу.