

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 Економіка  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Петро МАКАРЕНКО  
«13» грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування економічної безпеки підприємства»  
(на матеріалах ХХХ «Ххххх» Хххххххххххх хххххх)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Стилик Аліна Григорівна**

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

Петро МАКАРЕНКО

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Фінансово - економічна характеристика господарства	28
2.2. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1 Формування структури економічної безпеки підприємства на підставі результатів SWOT-аналізу	54
3.2. Напрями посилення економічної безпеки підприємства	66
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важлива роль у системі управління сільськогосподарськими підприємствами відведена економічній безпеці, про що свідчить існування різноманітних методів управління з ознаками цілеспрямованого підходу, при якому мета є визначальним компонентом управління. Стабільна економічна безпека підприємства можлива лише завдяки комплексному та системному підходу, який дозволяє розробити тактичні та оперативні заходи для забезпечення стратегічного розвитку компанії та мінімізації негативного впливу загроз. Важливо розробити підхід до оцінки рівня економічної стабільності та оптимальної структури економічної безпеки сільськогосподарських підприємств.

Вирішення цих завдань є складним по ряду причин, найважливішою з яких є велика невизначеність основних параметрів і станів систем, які важко моделювати і складно досліджувати. Ресурсний (інвестиційний), циклічний, системний, інфраструктурний (кластерний) та процесний підходи відкривають шлях до визначення ключових показників економічної стабільності господарюючих суб'єктів. До основних економіко-математичних методів дослідження складних систем належать методи експертного оцінювання, методи регресійного та дисперсійного аналізу, методи експоненційного згладжування, методи теорії нечітких систем (особливо методи кластерного та дискримінантного аналізу) та методи багатofакторного статистичного аналізу.

Процес забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як процес впровадження функціональних компонентів з метою уникнення можливих втрат і досягнення максимального рівня економічної безпеки наразі і в майбутньому.

Серед учених, що досліджували теоретико-методологічні та практичні проблеми економічної безпеки підприємства доцільно виокремити вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Г. Азаренкова, Н. Артеменка,



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 фінансового стану 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 ХХХ «Хххххх» Хххххххххххх хххххх, дані первинного обліку, власні спостереження, а також довідково-інформаційні та спеціальні літературні джерела з досліджуваної проблематики. .

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних аспектів покращення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств:

- теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій з формування та функціонування системи діагностики економічної безпеки сільськогосподарських підприємств.

- покращення рівня економічної безпеки та вихід з кризи сільськогосподарських підприємств, що перебувають на рівні неплатоспроможності, проте мають потенціал та необхідні для нормального функціонування держави, за рахунок часткової приватизації, кошти від якої будуть вкладені в технічну модернізацію та інноваційні технології на фундаменті тих підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції щодо покращення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств створюють основу для виявлення і розв'язання сучасних організаційно-економічних проблем ефективного управління на підприємствах Полтавської області.

**Апробація результатів досліджень.** Основні результати досліджень та їх практичне застосування обговорювалися на науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, 17-18 березня 2021 року.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано статтю «Роль стратегії в забезпеченні економічної безпеки сільськогосподарського підприємства».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 81 сторінці друкованого тексту. Робота містить 23 таблиць, 4 рисунків, 12 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

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

На всіх етапах розвитку економіки основною її ланкою є підприємство. Підприємство здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища і конкуренції, де на керівника покладається важлива роль управління господарюючим суб'єктом і подолання потоку проблем, з якими щодня стикається підприємство. У даних умовах особливого значення набуває економічна безпека підприємства як фактор поліпшення його економічного стану і досягнення цілей бізнесу.

Підприємства являють собою «єдність продуктивних сил і виробничих відносин» [67]. Вони представляють собою: «самостійний господарюючий суб'єкт, створений підприємцем або об'єднанням підприємців для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку» [58].

Статистика світового бізнесу свідчить, що на протязі перших 5 років банкрутують та припиняють функціонування 80% всіх новостворених підприємств [49]. Дана обставина свідчить про те, що досягнення ефективного стратегічного управління - дуже непросте завдання.

Вся могутність підприємства, що є відкритою динамічною системою, ґрунтується на трьох елементах: прибуток, розвиток і безпека.

Термін «безпека» носить комплексний характер, оскільки застосовується в різних науках. В економічній теорії за змістом розрізняються кілька видів безпеки. Проте, особливе місце серед різних видів безпеки займає саме економічна безпека. Дана обставина обумовлена тим, що всі види безпеки так чи інакше не можуть бути достатньою мірою реалізовані без економічного забезпечення.

Економічну безпеку можна розглядати по відношенню до різних категорій об'єктів безпеки: виробників, споживачів, держави [47].

Серед головних чинників підвищення рівня ефективності та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання доцільно виокремити вдосконалення системи управління з урахуванням забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Наразі трактування економічної безпеки переважно відбувається через дослідження умов зовнішнього та внутрішнього середовища, у котрому доводиться функціонувати підприємству, про що свідчить генезис поняття економічної безпеки. Значну увагу сучасних концепцій управління сільськогосподарськими підприємствами привертає соціальна сторона процесів керування, що в свою чергу накладає відбиток на концепції тлумачення економічної безпеки підприємства.

Більшістю робіт науковців віддається перевага трактуванню безпеки (певної характеристики системи чи її елементів) як здатності до самозбереження та/або розвитку в динамічних умовах змін, загроз чи небезпек. Також поняття безпеки розглядають з точки зору системи заходів, що направлені на забезпечення протистояння наявним та потенційним загрозам чи небезпекам, що дозволяє забезпечити стійку позицію підприємства на ринку, забезпечуючи при цьому його розвиток.

Детально розглянувши проблематику економічної безпеки сільськогосподарських підприємств виявили, що вона достатньо висвітлена у науковій літературі.

Так, на думку вітчизняного вченого З.Б. Живка до пріоритетних характеристик стану економічної безпеки підприємства варто віднести: стійкість, стабільність і здатність до розвитку, відсутність збитків висока платоспроможність; висока ділова активність; достатня рентабельність та конкурентоспроможність, якісна реалізація всіх планів та угод, про що він пише у своїй монографії «Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління» (табл. 1.1) [1].

Визначальні характеристики станів економічної безпеки [1]

Стан	Безпека	Ризик	Загроза	Небезпека
Основні властивості	стійкість, стабільність та здатність до розвитку, можливість	ймовірність зниження рівня стійкості, стабільності та здатності до розвитку	порушення рівня стійкості, стабільності та здатності до розвитку	втрата стійкості, стабільності та здатності до розвитку
	відсутність збитків	ймовірність збитків	наявність збитків	наявність збитків в катастрофічних розмірах
	достатній рівень платоспроможності	ймовірність зниження рівня платоспроможності	зниження поточної та загальної платоспроможності	втрата платоспроможності
	висока ділова активність	ймовірність зниження рівня ділової активності	зниження рівня ділової активності	втрата можливості отримати кредит
	достатній рівень рентабельності та конкурентоспроможності, якісна реалізація планів та угод	ймовірність зниження рівня рентабельності, конкурентоспроможності	зниження рівня рентабельності, конкурентоспроможності	втрата конкурентоспроможності

Як вважає О.С. Власюк, економічна безпека аграрного сектору економіки може визначатися як комплекс взаємопов'язаних систем безпеки, що є відображенням функціонування окремих «блоків» чи сфер економічної безпеки держави [2].

Російські науковці Я.Д. Вишнякова і С.А. Харченко розглядають економічну безпеку як ефективне використання ресурсів, що має забезпечувати результативне функціонування підприємства в сьогоденних умовах та сталий розвиток у майбутньому [3].

Лучиком М. В. запропоновано досліджувати економічну безпеку аграрної галузі з точки зору продовольчої насиченості і збалансованого харчування вітчизняного населення, забезпеченості ресурсами для виробництва і здатності до динамічного економічного розвитку сільських територій [4].

На противагу цьому, В.П. Курган стверджує, що економічна безпека аграрного сектора економіки це стан ефективного використання ресурсів

підприємства та наявних конкурентних ринкових можливостей, котрий допомагає попереджувати внутрішні і зовнішні загрози, забезпечує його тривале ефективне функціонування і стійкий розвиток відповідно до обраних цілей [5].

Термін «економічна безпека» використовувався вченими не так давно і широко досліджується на макрорівні, але не досліджено повністю на мікрорівні. Виходячи з цього, необхідний комплексний підхід до визначення поняття економічної безпеки для сільськогосподарських підприємств.

У додатку А показано, як поняття «економічна безпека сільськогосподарських підприємств» було запропоновано різними науковцями.

Підсумовуючи вищесказане, авторами пропонується розглядати економічну безпеку сільськогосподарського підприємства як стан захищеності економічних інтересів сільськогосподарського підприємства на усіх рівнях його економічних взаємовідносин від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек, що забезпечує його ефективність та результативність наразі, і розвиток в поточній і стратегічній перспективах.

За умови дотримання економічної безпеки сільськогосподарського підприємства можливе досягнення стійкого економічного стану, при якому будуть оперативно мінімізуватися чи ліквідуватися наслідки внутрішніх і зовнішніх загроз, а враховуючи їх прояви на будь-яку із складових: виробничу, кадрову, екологічну, ринкову, фінансово-економічну, техніко-технологічну, енергетичну, інформаційну та правову безпеку.

Забезпеченням економічної діяльності вважаються заходи, спрямовані на створення умов для стабільного розвитку економічної системи, усунення конфліктів між інтересами найважливіших елементів системи, виявлення, та попередження зовнішніх та внутрішніх загроз.

Економічну безпеку сільськогосподарських підприємств можна забезпечити лише при за координації дій на всіх рівнях і у всіх сферах, у площині яких знаходяться його комерційні інтереси. Кожне підприємство на

своєму рівні створює умови для мінімізації ризиків, запобігання або зниження рівня негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на результати їх господарської діяльності [6].

За умов дотримання вимог економічної безпеки відбувається гарантоване забезпечення стабільного функціонування і досягнення цілей діяльності підприємства. Основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є підтримка його максимально довгого, ефективного функціонування, як в поточному періоді, так і забезпечити високий потенціал розвитку у перспективі.

На основі комплексного аналізу наукових джерел (вітчизняних та зарубіжних) виокремили такі підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства: рівень захищеності від загроз; стан ефективного використання ресурсів; спроможність до стабільної роботи; наявність конкурентних переваг і здатність досягати цілей (рис. 1.1).

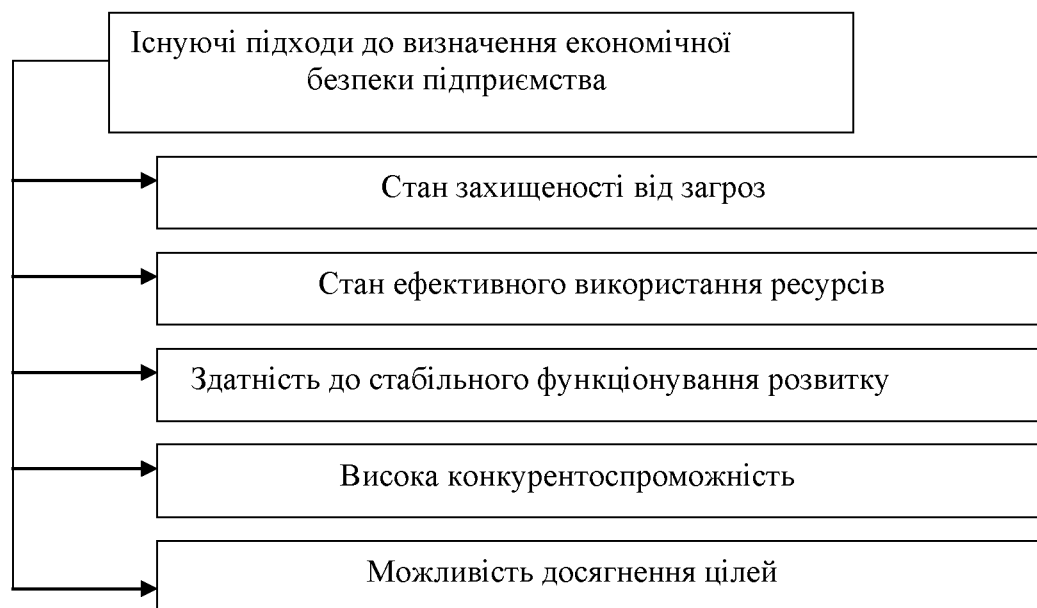


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства»

Слід зазначити, що багато науковців використовують змішаний підхід у визначенні економічної безпеки підприємства. Так, Реверчуком Н.Ю.

економічна безпека підприємства трактується як стан суб'єкта господарювання, за якого підприємству вдалося запобігти, пом'якшити чи захиститися від існуючих чи потенційних загроз, небезпек, ризиків чи інших непередбачених обставин, використовуючи свої ресурси якомога ефективніше, та забезпечити досягнення власних цілей в конкурентних умовах і господарського ризику. [63] У цьому визначенні наголошується на двох ключових моментах: з одного боку, досягнення цілей підприємства як критерію забезпечення економічної безпеки; з іншого боку, враховуються чинники зовнішніх умови, як то: конкуренція, господарський ризик

Таким чином, економічна безпека є однією з найважливіших ознак життєздатності підприємства за умови тривалого та успішного існування на ринку.

Черепом О.Г. зазначається, що існують три важливі складові економічної безпеки: економічна незалежність, стійкість та розвиток [68].

Економічною незалежністю передбачається контроль над своїми ресурсами та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Необхідно вийти на рівень виробництва, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Стійкістю, у даному контексті, виступає стабільність діяльності, фінансовий стан, за якого у нормальних умовах будуть забезпечені всі його зобов'язання перед працівниками, іншими організаціями та державою за виконуються за нормальних умов в наслідок достатності доходів і їх відповідності видаткам. Внесок підприємств у прибуткове майбутнє полягає у посиленні їх позитивного впливу на суспільство, і ці цілі можна досягти лише за умови досягнення стійкості підприємствами[6].

На думку Білошкурської Н.В., у разі ризику погіршення фінансової стабільності якщо його вчасно не нейтралізувати, підприємство втратить здатність досягати необхідного рівня прибутку та стабільного розвитку у довгостроковій перспективі [9]. Стійкість є найважливішим джерелом можливостей розвитку для підприємства [12].

В свою чергу, розвиток спрямований на покращення показників роботи підприємства. У разі відсутності розвитку у суб'єкта, коли він не досягає ефективності функціонування, він втрачає здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх умов і, таким чином, виживати. В. Г. Герасимчуком зазначається, що без розвитку неможливо зберегти довгострокову стійкість [19].

Аналіз підходів до визначення сутності категорії «економічна безпека підприємства», у свою чергу, дозволяє додати до сказаного ще два елементи: захищеність та економічна перевага.

Отже, зрозуміло, що, досліджуючи сутність поняття «економічна безпека», деякі вчені більш прискіпливу увагу приділяють одну або кільком з цих елементів, хоча ми вважаємо, що всі вони важливі для процесу формування безпеки підприємства (рис. 1.2).

Звідси, економічною безпекою підприємства передбачається сталий розвиток з використанням усіх видів ресурсів та можливості для ведення бізнесу з метою забезпечення їх найбільш ефективного використання для захисту від загроз, стабільної діяльності та динамічного науково-технічного й соціального розвитку. Це допомагає вирішувати основні завдання кожного підприємства: захисту його інтересів та досягнення бізнес-цілей.

У сучасних умовах сільськогосподарським підприємствам доводиться працювати у складному, нестабільному та динамічному середовищі під впливом різноманітних економічних ризиків. Це вимагає потребу у створенні механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Тому цілком зрозуміло, що ця проблематика все більше Сільськогосподарські підприємства, як і будь-який інший бізнес, повинні володіти усіма видами ресурсів: матеріальними, трудовими, інформаційними, фінансовими, інтелектуальними тощо. Однак особливо пріоритетними для них є ресурси, які визначаються особливостями їх діяльності: залежність від природно-кліматичних умов, біологічний характер виробництва, виготовлення продуктів з коротким терміном придатності тощо.

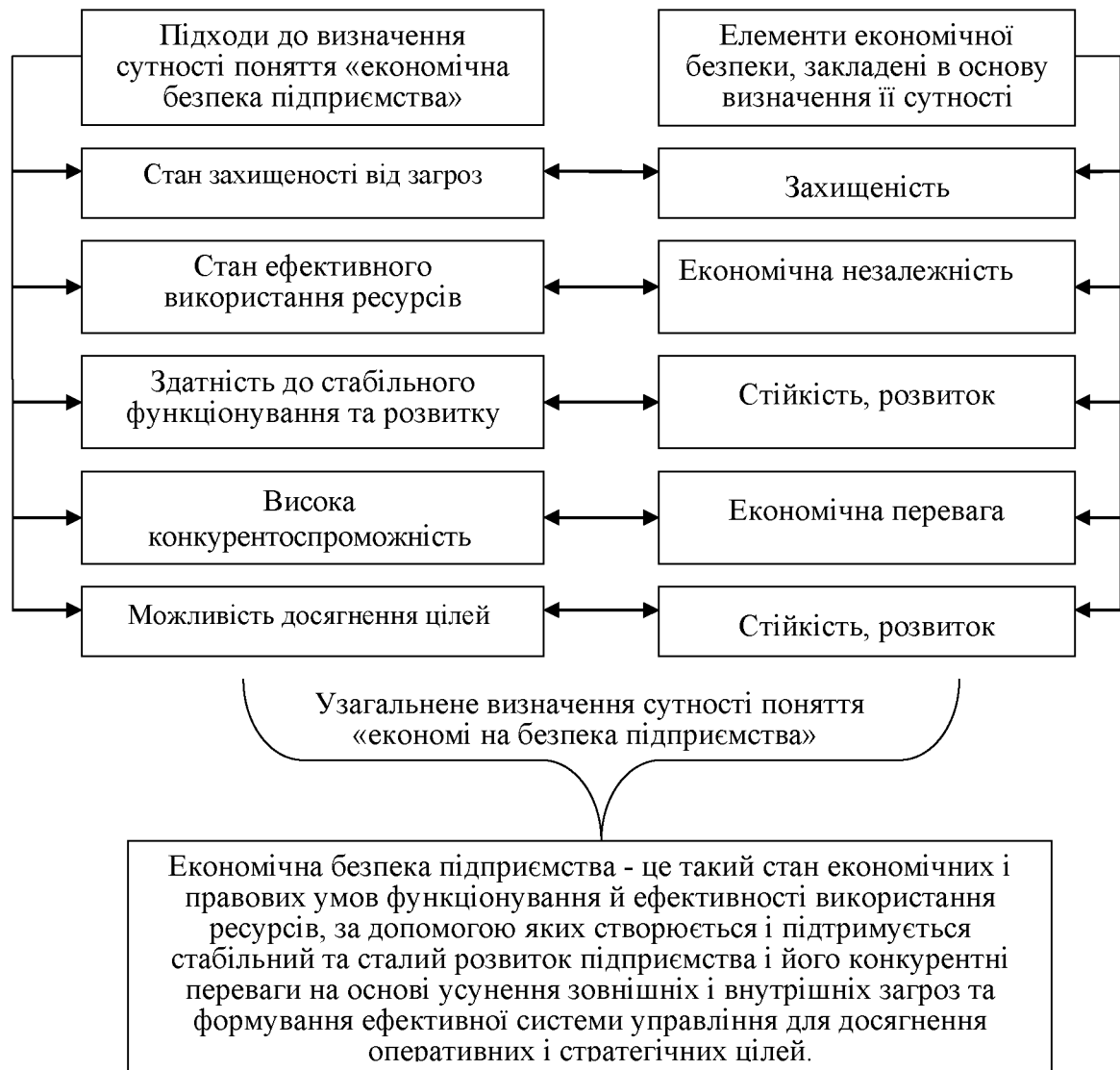


Рис. 1.2. Узагальнене визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства»

Досить часто сільськогосподарські підприємства стикаються з різного роду загрозами для своїх ресурсів, як то крадіжкою, пошкодженням, втратою майна, хворобами працівників тощо. Однак через особливий характер галузі, існують специфічні ризики лише для сільського господарства (ЕБсп). [57].

Серед головних галузевих властивостей, що впливають на рівень економічної безпеки, виділяють:

1. Втрата чи зниження фінансової стійкості, яка проявляється через:
  - високу частку кредитних зобов'язань, включаючи більшу частину боргів, що прострочено;

- високу частку дебіторської та кредиторської заборгованості, включаючи прострочену;
- високі витрати через інші загрози (як то високі ціни на паливо);
- низький дохід через інші загрози (наприклад, низькі закупівельні ціни на продукцію);
- поточну неплатоспроможність у зв'язку із сезонним виробництвом та наявність розривів ліквідності [57].

Біологічна природа сільськогосподарського виробництва, що визначає сезонний і циклічний характер сільськогосподарської діяльності, велика тривалість виробничого періоду, що означає, що час і зусилля відокремлюються від результату протягом тривалого проміжку часу, впливають на платоспроможність підприємств, оскільки вони не завжди мають вільний оборотний капітал і все це не дозволяє сільськогосподарським підприємствам вчасно та гнучко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, не викликає зацікавленості у кредиторів і знижує інвестиційну привабливість.

2. Висока залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов та готовність ризикувати через множинні непередбачені фактори гальмують розвиток сільськогосподарських підприємств. При цьому для нього відіграє значно більшу роль, ніж для інших галузей, роль природних факторів, негативний вплив яких знижує окупність витрат і призводить до зниження рівня виробництва продукції.

Зокрема, зниження урожайності сільськогосподарських культур може бути викликано різними природними факторами (посухи, повені, навали комах, ерозія ґрунту тощо), а також технічними та технологічними недоліками при вирощуванні та збиранні та урожаїв, які, у свою чергу, можуть бути визначені як особливі загрози; низька продуктивність великої рогатої худоби та птиці (включаючи низькі надої молока, низький рівень несучості, низький річний настриг вовни, тощо). Причинами низької продуктивності можуть різноманітні чинники, котрі також слід розглядати як особливі загрози. Це можуть бути нестача кормів, епідемії та хвороби тварин.

Низькі якісні показники продуктивності худоби та птиці свідчать про неефективність ведення господарства, навіть, при збільшенні абсолютних показників загального обсягу сільськогосподарської продукції. При цьому розміри посівних площ не є цілком вирішальним, оскільки їх (площі) можна використовувати з різним ступенем ефективності. Але слід зазначити, що загальний обсяг сільськогосподарської продукції має важливе значення для продовольчої безпеки держави.

3. Низький техніко-технічний рівень на всіх етапах виробництва сільськогосподарської продукції (вирощуванні, збиранні, зберіганні, транспортуванні, відгодівлі). На сьогодні техніко-технічний рівень сільськогосподарського виробництва переживає не найкращі часи. Це пов'язано з відсутністю або недостатністю транспорту, обладнання і устаткування, недостатніми обсягами інвестицій та інновацій.

4. Низький рівень якості трудових ресурсів. Як зауважує велика кількість керівництва сільськогосподарських підприємств, більшість спеціалістів мають низький рівень професійної підготовки. Причинами цього криються у сформованих культурних традиціях, психологічних особливостях сільського населення, поганий доступ до якісної освіти для селян тощо. Хоча середньомісячна заробітна плата зростає, вона становить близько 50% середньої по Україні.

5. Низький рівень інвестиційної та інноваційної привабливості. Через фінансові труднощі багато підприємств не непривабливі для інвесторів. Враховуючи ціни на сільськогосподарську техніку, технічне оснащення та фінансове становище господарств, зрозуміло, що розвиток та модернізація господарств неможлива без інвестицій. Загальний обсяг інвестицій в основний капітал зростає, але враховуючи високий рівень заборгованості за банківськими кредитами та невелику частку від загального обсягу інвестицій, говорити про реальну окупність інвестицій та його подальшу привабливість без державної підтримки було б неправильно. .

6. Небезпеки при збуті товарів. Сільськогосподарська продукція, як

правило, має нееластичний попит. Коли попит зростає, ціни на продукцію не змінюються пропорційно цьому зростанню. Це відбувається через ряд причин. Однією з них є ціноутворення, продиктоване переробниками, чому сприяє відсутність можливості у виробників зберігати сільськогосподарську продукцію, короткотермінове зберігання продукції. Тому виробники змушені продавати її за ціною, яку встановлюють переробники. Як наслідок цього виступає неконкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, а недостатня обізнаність виробників щодо ринку своєї продукції, відсутність ринкової інфраструктури та відокремлення виробників і переробників виступають причинами [57].

#### 7. Недостатня державна підтримка.

Досвід промислово розвинених країн засвідчує, що без належної державної підтримки неможливо вести ефективну сільськогосподарську діяльність. Через відсутність державної підтримки підприємства можуть стати банкрутами, що призведе до ліквідації. Державна підтримка може надаватися не лише у вигляді субсидій, а й у вигляді пільгового кредитування, цінового регулювання, оподаткування, страхування. Урядова підтримка також важлива для забезпечення продовольчої безпеки країни. Останнім часом зростає залежність України від імпорту продовольчої продукції, що спричиняє ослаблення позицій вітчизняних товаровиробників.

Стратегічно це не відповідає інтересам продовольчої безпеки, тому держава має підтримувати внутрішніх сільгоспвиробників продуктів харчування.

Таку підтримку, точніше її раптове припинення чи необдуманий розподіл також можна розглядати як потенційну загрозу діяльності сільськогосподарських підприємств. Таким чином, сільськогосподарські підприємства займають особливе становище в ринкових умовах. Сільське господарство досить залежне від природних факторів, відрізняється досить помітними сезонними коливання виробництва, є менш прибутковою та технічно відсталою галуззю економіки порівняно з іншими галузями, при

цьому повільніше адаптується до мінливих економічних умов.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

Основою забезпечення економічної безпеки підприємства є розробка ефективних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та усунення проблем у господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Для реалізації цього базису керівництво підприємства застосовує відповідні інструменти діагностики економічної безпеки. Складність цієї процедури полягає в суб'єктивності одержаних оцінок і врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

В даний час існує багато різних варіантів оцінки економічної безпеки, важливість і доцільність яких визначається кожним діагностом індивідуально.

Так, Т. Васильцевим виділено такі методи, котрі найкраще підходять для оцінки економічної безпеки, серед них виокремлює: експертизу, моніторинг за соціально-економічними показниками, оцінку і обробку сценаріїв, оптимізацію, багатопоказниковий статистичний аналіз, методи теорії ігор, теорію штучних нейронних мереж.

На думку С. Міщенко доцільно використовувати іншу ієрархію методів, де доцільно скористатися екстраполяцією (екстраполяцією параметричних залежностей, екстраполяцією минулих тенденцій); експертними методами (через опитування, експертні комісії, складання аналітичних звітів, «мозковий штурм», «Delphi»); методами структурного аналізу (моделюванням, ієрархічною декомпозицією, морфологічним аналізом, матричним методом, мережевим аналізом, SWOT).

С. Довбнею та Н. Гічовою виокремлюються комплексні методи оцінки: комплексні методи оцінки загроз (інтегрована оцінка ризиків, діагностика

ефективності захисних заходів); комплексні методи оцінки економічного потенціалу господарюючого суб'єкту (оцінка конкурентної позиції підприємства, комплексна оцінка захисту корпоративних інтересів, SWOT-аналіз) [16].

О. І. Судакова та О. А. Кириченко формують систему управління економічною безпекою підприємництва.

При аналізі економічної безпеки підприємства ряд вчених, серед яких М.Д. Білик, Г.І. Касаткін, Л.О. Лігоненко, також пропонують застосовувати багатовимірні статистичні моделі для аналізу ризику банкрутства. Методи прогнозування банкрутства в основному зводяться до виявлення симптомів фінансової кризи підприємства, тому вони значно звужують суть розглянутого тут поняття.

Таким чином, у практиці економічного аналізу існують потужні інструменти, що дозволяють виконувати комплексний аналіз рівня економічної безпеки підприємства, хоча категорія, що розглядається, є досить різноплановою і складною. Застосування будь-якого з цих методів і підходів вимагає подальшої оцінки життєздатності підприємства в поточних умовах ведення бізнесу і, отже, потребує подальших досліджень.

Щодо ієрархій методів оцінки економічної безпеки, запропонованих дослідниками, слід зауважити, що представлені методи, беззаперечно, мають ряд переваг, але є певні недоліки, котрі можуть змінити якість результатів розрахунків. Метод експертної оцінки в основному спрямований на прогнозування можливих небезпек підприємства на базі спостережень та висновків експертів. Серед основних недоліків цього методу можна виокремити неналежну компетентність спеціалістів та суб'єктивність у прийнятті рішень. Крім того, вплив експерта на інших членів групи можливий, якщо використовується метод колективних експертних оцінок

Метод аналізу та обробки сценаріїв полягає в прогнозуванні різних варіантів розвитку обставин, метод оптимізації – визначає вибір найбільш бажаного результату у теоретико-ігрових методах, а саме визначити

можливості розвитку підприємства в динамічно змінному зовнішньому середовищі

Теорія штучних нейронних мереж, суть якої полягає у моделюванні нелінійних залежностей при розв'язку задач. На нашу думку, використання цього методу у роботі аграрних підприємств на сучасному етапі розвитку є досить складним. Адже, головною умовою застосування методу екстраполяції є відносно постійний розвиток підприємства, оскільки висновки щодо значень прогностичних показників у перспективі ґрунтуються на підставі дослідження їх динаміки за попередні періоди. Цей метод не доцільно використовувати у сільськогосподарських підприємствах, оскільки їх поточний стан можна охарактеризуватися нестабільністю та значними коливаннями фінансово-економічних показників.

Суть методів прогнозування банкрутства в основному полягає у виявленні ознак фінансової кризи підприємства, звідси, значно звужують поняття економічної безпеки.

Одним із способів визначення економічної безпеки компанії є використання діаграм (графічного за індикаторами). Відповідно до цього методу в якості показників його економічної безпеки використовуються певні індикатори економічної діяльності підприємства.

Практичне використання певного методу оцінки економічної безпеки підприємства полягає у встановленні системи критеріїв. С. Довбня та Н. Гічова провели комплексне дослідження щодо визначення системи критеріїв оцінки рівня економічної безпеки підприємства та «тривимірну діагностику рівня економічної безпеки підприємства», який представлено як комплексний методичний підхід до визначення економічної стійкості підприємства через три основні параметри: поточну, тактичну і стратегічну економічну безпеку. Особливістю цього методу є те, що рівень економічної безпеки визначається через певний проміжок часу, в залежності від того, коли він проводиться. Необхідність проведення такого підходу полягає в еволюційній природі явища кризи: однакові загрози (ознаки кризи) по-

різному впливають на результати господарської діяльності підприємства, що може призвести до ліквідації (банкрутства) у різні проміжки часу [16].

Поточна економічна безпека означає, що на даний момент загроз, які можуть призвести до ліквідації підприємства (банкрутства) наразі відсутні. Сучасна діагностика поточної безпеки використовується для визначення рівня платоспроможності підприємства за допомогою комплексної оцінки його фінансово-економічного стану. Утримання найбільш оптимального рівня безпеки (платоспроможності) є неухильною умовою господарської діяльності підприємства. З метою оцінювання такої складової рекомендовано застосовувати наступні фінансово економічні показники, якими характеризують:

- рівень фінансово незалежності підприємства;
- стан ліквідності його активів і можливості своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань;
- фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Тактичною економічною безпекою відображається спроможність підприємства до відтворення в процесі господарської діяльності за рахунок певного рівня ефективного використання своїх ресурсів (основних фондів, матеріальних ресурсів і робочої сили). Цією складовою економічної безпеки визначається ефективність підприємства в організації виробничо-господарської та торговельної діяльності та його здатність розумно використовувати свій економічний потенціал. Підприємство на протязі певного періоду може працювати з невеликим тактичним захистом, але неефективні виробничі процеси та високі економічні ризики можуть призвести до втрати фінансової стійкості та платоспроможності.

Стратегічною економічною безпекою визначається рівень економічного потенціалу підприємства, який розкриває здатність підприємства продовження успішної роботи і водночас забезпечити правильний обраного напрямку розвитку та відповідність діяльності фундаментальним макроекономічним тенденціям. Найважливішими

компонентами безпеки корпоративної стратегії є:

- ринкова, котра віддзеркалює конкурентоздатність на галузевому ринку, узгодженість маркетингової стратегії підприємства з основними ринковими тенденціями, можливості та перспективи можливості збуту продукції підприємством;

- соціальна, що визначає її інтелектуальний і трудовий потенціал, що зумовлюється кваліфікацією кадрів та наявністю умов праці на підприємстві, що сприяє покращенню трудових здібностей працівників;

- інноваційно-технологічна, що визначає співвідношення між рівнем технологічного розвитку підприємства та науково-технічним розвитком промисловості, національної економіки чи світового господарства;

- сировинна й енергетична, які характеризують постачання підприємства сировиною та енергетичними ресурсами в обсягах, необхідними для здійснення виробничо-господарської діяльності;

- екологічна, що визначає здатність підприємства вести бізнес у відповідності до національних та світових екологічних стандартів.

Запропонованою методикою розроблено шкалу оцінки рівня економічної безпеки та характеристики стану підприємства у залежності від інтегрального показника: занадто низького, низького, нестійкого, задовільного та високого.

Зауважимо, що рекомендований тривимірний підхід найкраще відображає теоретичну природу економічної безпеки підприємства таку, як його здатність ефективно функціонувати наразі та стабільного розвитку у майбутньому. Методика включає має обґрунтований інструмент оцінки окремих компонентів і визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства та розроблено шкалу оцінки їх значень. Діагностика економічної безпеки підприємства за допомогою тримірного методу може бути використана для оцінки рівня економічної стійкості аграрних господарств, але у разі якщо буде введено додаткові показники з врахуванням специфіки всієї галузі.

Так, Голович Н.М. запропоновано метод оцінки рівня економічної безпеки аграрних підприємств, однак, враховуючи внутрішню побудову галузі, його можна використовувати як концептуальний підхід через адаптацію для конкретного підприємства (Додаток Б) [12].

При дослідженні методичних підходів до оцінки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств було виявлено, що на сьогодні відсутня встановлена система показників їх оцінки, яка б відповідала та узгоджувалася з методиками оцінки державної економічної, оскільки було встановлено взаємозв'язок між ними.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, можна констатувати, що сучасна наукова література пропонує ряд різноманітних моделей і методів: від загальних до авторських методів і пропозицій. Проте, запропоновані дослідниками підходи до оцінки цього рівня, є недосконалими через притаманні їм недоліки, найважливішим з яких є їх ретроспективний характер. Проведення довгострокової оцінки економічної безпеки, заснованої на взаємозалежності ступеня досягнення цілей підприємства та загроз, дає змогу виявити інтенсивність загроз економічній безпеці підприємства та своєчасно вжити заходів щодо протидії загрозам. Порівняння результатів перспективної та ретроспективної оцінки фінансової безпеки підприємства має стати передумовою для визначення ступеня керованості цієї безпеки, що є одним із перспектив подальших досліджень.

### Висновки до розділу 1

Економічна безпека регіонів і країн в цілому залежить від економічної безпеки окремої економічної одиниці, в тому числі продовольчої, а аграрний сектор економіки відіграє провідну роль.

Виявлено, що питання корпоративної, регіональної та національної економічної безпеки достатньо вивчені та розроблені науковцями. У зв'язку з переважним складом і потужністю факторів, дослідження умов розгортання

та методичних підходів до оцінки економічної безпеки окремих підприємств у різних галузях економіки залишається актуальним.

Враховуючи методологічні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства, можна сказати, що сучасна наукова література пропонує різноманітні моделі та методи, починаючи від загальних методів і закінчуючи авторськими рекомендаціями. Проте, запропонований науковцями підхід до оцінки цього рівня є неповним через певні недоліки, найважливішими з яких є ретроспективний характер. Проведення довгострокової оцінки економічної стабільності підприємства на основі ступеня досягнення його цілей та взаємозалежності загроз дозволяє визначити масштаби загроз економічній стабільності підприємства та вжити контрзаходів. Загроза. Вчасно. Порівняння результатів перспективної та ретроспективної оцінки економічної безпеки підприємства має стати передумовою для визначення ступеня керованості цієї безпеки, що є одним із аспектів подальших досліджень.

Питання корпоративної, регіональної та національної економічної безпеки достатньо досліджені та розроблені науковцями. Через різний склад і силу факторів важливо враховувати терміни поставки та системний підхід до оцінки економічної стійкості окремих підприємств у різних галузях економіки.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Фінансово - економічна характеристика господарства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хххххх» було засновано 29 лютого 2000 р. та зареєстровано Хххххххххх районною держадміністрацією. Підприємство розташовано за юридичною адресою: Хххххххххх обл., Хххххххххх р-н, селище міського типу Хххххххххх, вулиця Садова, будинок 24. Диканька розташована за 30 км на північ від Хххххххх.

Метою створення підприємства є виробництво та реалізація продукції і отримання прибутку. Товариство знаходиться на госпрозрахунковому розрахунку і діє у відповідно до Статуту. Розмір статутного капіталу складає 7400,00 грн, який повністю внесений засновниками. У відповідності до Статуту підприємство має право займатися, крім сільськогосподарського виробництва, наданням послуг з оренди рухомого та нерухомого майна, але за даними органів статистики основним видом діяльності ХХХ «Хххххх» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур(код КВЕД 01.11).

Підприємство має вигідне гео економічне розташування в безпосередній близькості від автотраси, що забезпечує максимальну зручність для вивезення продукції покупцям і підвезення сировини для виробництва. Місце розташування та оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню в господарстві основних сільськогосподарських культур і одержанню якісної продукції рослинництва. Природні умови клімату помірно-континентальний з незначними та нестабільними опадами.

В ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, середньо гумусні повно профільні із вмістом гумусу в верхньому шарі варіює в значних межах (3,0-4,7%).

Звичайні чорноземи досліджуваного господарства характеризуються

достатньою потужністю гумусового горизонту, порівняно неважкий склад, який сприятливий для майже всіх польових культур реакцією ґрунтового розчину і складом поглинаючих основ, а також середній і підвищеним вмістом рухомих форм калію і фосфору.

Земля у сільському виробництві виступає основним засобом. Виробництво найбільш затребуваних продуктів галузі рослинництва неможливе за відсутності земельних угідь, а їх вміле використання підвищує родючість ґрунтів. І навпаки, при недбалому вони погіршуються і вибувають з господарського обліку. Тому стоїть завдання оптимально використати наявні землі і підвищувати їх продуктивність, тобто збільшувати врожайність в розрахунку на одиницю площі.

Наявний земельний масив господарства включає загальний земельний фонд, при цьому до нього за цільовим призначенням відносять: угіддя та землі не сільськогосподарського призначення. Структура земельних угідь ХХХ «Хххххх» в динаміці представлена у таблиці 2.1

*Таблиця 2.1*

Склад та розмір земельних угідь ХХХ «Хххххх» Хххххххххххх хххххх  
за 2016 - 2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсол. відх	відн. відх
Всього с.-г. угідь, га	1065	1065	1062	1060	1057	-8,0	-0,8
з них: ріллі, га	1065	1065	1062	1060	1057	-8,0	-0,8
Навантаження с.-г. угідь на 1-го середньорічного працівника, га	34,4	34,4	42,5	40,8	48,0	13,7	39,9

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

У результаті проведених розрахунків таблиці 2.1, можемо зробити висновки, що за аналізований в земельному фонді підприємства відбулися незначні зміни. Так за досліджуваний період, площа сільськогосподарських та інших угідь мала динаміку до зниження, що пояснюється тим, що частина пайовиків прийняла рішення вилучити з оренди свої земельні частки для

самостійного обробітку або з метою передачі в оренду іншим господарникам. У зв'язку з тим, що майже всі земельні площі знаходяться в оренді, то розмір земельних ділянок суттєво залежить від взаємовідносин з орендодавцями. Так, у 2020 році обсяги загальної земельної площі знизилися на 8 га, тобто на 0,8%, що призвело до зменшення площі ріллі в обробітку підприємства на аналогічний відсоток. При цьому навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньорічного працівника у 2020 році складає 48 га, що на 39,9 % більше, ніж на початку аналізу.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ХХХ «Ххххх»  
Хххххххххххх хххххх за 2016 - 2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020/2016	
	2016	2017	2018	2019	2020	тис. грн.	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	31	31	25	26	22	-9	-29,0
з них зайнятих у с.-г. виробництві	20	20	14	15	14	2	10,0
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	150,51	69,53	233,40	97,85	97,12	-53,4	-35,5
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	2831,17	3207,61	3924,73	4840,57	5189,02	2357,9	83,3
Припадає на 1 працюючого с.-г. угідь, га	53,25	53,25	75,86	70,67	48,05	-5,2	-9,8
Коефіцієнт використання робочого часу	0,83	0,88	0,89	0,91	0,92	0,1	11,9

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Аналізуючи результати таблиці 2.2, можна зауважити, що за 2016 – 2020 рр. середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства зменшилася на 9 осіб (29 %) і становить 22 особи. При цьому чисельність працівників, зайнятих сільському господарстві зменшилася на 2 особи (10 %) і становить 14 осіб, що призвело до зменшення коефіцієнту використання робочого часу на 12%.

З метою отримання більш чіткої та точної інформації про діяльність

підприємства необхідно провести аналіз майнового стану підприємства, який здійснюється в такій послідовності: аналіз майна підприємства, аналіз капіталу підприємства, аналіз руху та функціонального стану основних засобів підприємства. Аналізуючи динаміку складу та структури майна можна визначити абсолютний і відносний приріст або зменшення майна підприємства загалом та його основних видів, зокрема. При цьому розширення чи звуження діяльності підприємства відбувається за рахунок приросту або зменшення активів. Оцінка майна ХХХ «Хххххх» за 2016 - 2020 рр. наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз майна ХХХ «Хххххх» Хххххххххххх хххххх за 2016 - 2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2016	
						тис. грн.	%
Необоротні активи	6806,8	9142	8689,7	8107,90	13910,60	7103,80	104,36
Оборотні активи	9722	7805,2	12488,9	19149,30	16906,4	7184,40	73,90
в т.ч.:							
Матеріальні оборотні засоби	8916,2	7364,5	11911,1	18868,20	13789,70	4873,50	54,66
Грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції	0	78,4	64,6	-305,6	-82,8	-82,80	-
Дебіторська заборгованість	805,8	212,9	472,7	586,70	3192,40	2386,60	296,18
Майно - усього	16528,8	16947,2	21178,6	27257,20	30817,00	14288,20	86,44

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

Дані таблиці 2.3 свідчать, що загальна вартість майна підприємства за аналізований період, зросла на 86,44%, що свідчить про інтенсивне нарощування потужностей товариства. Збільшення відбулось значною мірою за рахунок оборотних активів, вартість яких зросла в порівнянні з початком аналізу на 7103,8 тис. грн., або 104,36%, а саме зростання обсягів запасів, вартість яких зросла порівняно із 2016 роком на 54,66%. Це свідчить, з одного боку, про намагання керівництва підприємства забезпечити стабільну діяльність, однак, з іншого про те, що частина оборотних активів

не була використана у виробництві.

Зросли обсяги і дебіторської заборгованості майже у 3 рази, що можна пояснити нестачею власних грошових коштів. Проте, в цілому зростання валюти балансу свідчить про розширення обсягів господарської діяльності підприємства.

Позитивним для підприємства є також зростання показників стану основного капіталу, що свідчить про збільшення частки основних засобів і оборотних виробничих фондів в загальній вартості майна.

Наступним етапом аналізу буде динаміка та рівень показників складу, структури пасивів балансу. Для цього розрахуємо необхідні показники, скориставшись даними балансу підприємства за відповідний період (додаток В).

Виходячи з розрахунків бачимо, що вартість капіталу господарства зросла на 86,44%, як за рахунок збільшення власного капіталу на 53,59%, так і за рахунок збільшення зобов'язань майже в 6 разів.

При цьому особливу роль відіграв приріст нерозподіленого прибутку на 16,26%, що засвідчує економічну ефективність ведення господарської діяльності.

Разом з тим, на зростання обсягів капіталу вплинуло збільшення розміру поточних зобов'язань практично в 6 разів, що в свою чергу може призвести до зниження рівня показника стабільності та зростання фінансових ризиків підприємства, тим паче, що показник кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання, що свідчить про порушення розрахунково-платіжної дисципліни та, звичайно, відсутність тенденції розвитку

При цьому позитивним є цілковита відсутність довгострокових зобов'язань, адже ХХХ «Хххххх» наразі не користується позиками банків.

Оцінювання майнового стану підприємства доцільно здійснювати за рахунок визначення показників, які характеризуватимуть виробничий потенціал підприємства, зокрема: коефіцієнта зносу основних фондів, коефіцієнта оновлення та коефіцієнта вибуття основних засобів (Додаток Г).

Проведені розрахунки у додатку Г свідчать, що з 2016 року ХХХ «Хххххх» систематично нарощує обсяги матеріально-технічної бази.

Вартість придбаних у 2020 році основних засобів склала 13299,9 тис. грн. Практично всі придбані основні засоби є новими, тому за досліджуваний період коефіцієнт придатності зріс на 5,6 в.п.

Однак, ступінь зносу дуже високий (45,57%) на кінець аналізу. Це свідчить про те, що значна частина основних засобів відпрацювала свій нормативний термін використання та потребує заміни або значних капітальних вкладень на проведення ремонтів і реконструкцій. На підприємстві необхідно постійно покращувати, удосконалювати виробничий процес, за рахунок закупавання нового обладнання.

На наступному етапі проаналізуємо кількісні показники господарської діяльності ХХХ «Хххххх» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз основних показників господарської діяльності ХХХ «Хххххх»

Хххххххххххх хххххх за 2016 - 2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2016 р.	
						тис. грн.	%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13492,3	7823,6	13631,9	12014,7	24614	11121,7	82,43
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	416,9	254,3	357,6	621,5	696,1	279,2	66,97
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4665,7	2155,3	5 835,1	2544,2	2136,6	-2529,1	-54,21
Чистий дохід від реалізації продукції	19718,5	20703,3	20773	16036,4	28102,6	8384,1	42,52
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1851,5	1943,97	1956,03	1512,87	2658,71	807,21	43,60
працівника	636,08	667,85	830,92	616,78	1277,39	641,31	100,82
виробничих засобів	2896,88	233,77	265,62	221,54	215,49	-2681,39	-92,56
Собівартість реалізованої продукції	13492,3	7823,6	13631,9	12014,7	24614	11121,7	82,43
Чистий прибуток	4665,7	2155,3	5835,1	2544,2	2136,6	-2529,1	-54,21
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	438,09	202,38	549,44	240,02	202,14	-235,96	-53,86
на 1 середньорічного працівника	150,51	69,53	233,40	97,85	97,12	-53,38	-35,47
на 1000 грн основних виробничих засобів	685,45	243,37	746,13	351,47	163,83	-521,62	-76,10

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників таблиці 2.4 дає змогу нам стверджувати, що за досліджуваний період спостерігається підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції ХХХ «Ххххх». Так чистий дохід від реалізації продукції у динаміці за п'ять років має позитивну тенденцію, так у 2020 році стосовно 2016 збільшився на 42,52%, це є позитивною ознакою діяльності. В тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь у 2016 р. припадало 1851,50 тис. грн., у 2020 р. – на 807,21 тис. грн. більше.

На протязі аналізованого періоду спостерігалось зростання показників собівартості, яка збільшилася на 82,43%, що пояснюється зростанням цін на посадковий та паливно-мастильні матеріали.

У 2019 році підприємство отримало чистого прибутку на 2544,2 тис грн., однак у 2020 році на 15,78% менше, а порівняно з початком періоду аналізу менше на 54,21%.

Таким чином, за період 2016 - 2020 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності ХХХ «Ххххх» свідчать про погіршення ефективності господарювання, зниження рівня прибутковості, що є негативним моментом в роботі підприємства і свідчить про відсутність здійснення заходів щодо зростання прибутковості.

Оцінка фінансової стійкості підприємства - одна з основних особливостей його діяльності, а також фінансово-економічного добробуту. Він дозволяє охарактеризувати результати його поточного, інвестиційного та фінансового розвитку, містить потрібну для інвесторів інформацію та відбиває спроможність підприємства нести відповідальність за свої борги та зобов'язання, і збільшувати обсяги економічного потенціалу. У ринковій економіці фінансова стабільність є головною умовою ефективного функціонування та основою стабільності розвитку підприємства. Фінансовою стійкістю характеризується стан фінансових ресурсів, що відповідає би вимогам ринкових умов і, при цьому, задовольняв би потреби розвитку підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства розглянемо в додатку Д.

Розрахунки проведені у додатку Д свідчать, що протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнту автономії зменшилися, якщо за підсумками 2016 року даний показник 0,94, то за результатами 2018 року – вже 0,91, а в 2019 р. – 0,80. Таким чином, отримані значення показують зменшення частки власного капіталу підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність, у довгостроковому періоді така тенденція є відносно позитивною для фінансової безпеки підприємства.

Коефіцієнтом фінансування характеризується залежність підприємства від залучених коштів. Отримані значення (у 2016 р. – 15,28, у 2018 р. – 9,7, у 2020 р. – 3,41) свідчать про частку позикових джерел фінансування у діяльності підприємства.

Найменшим значення показника було у 2020 році, що є позитивним і не дає змогу поставити підприємство у пряму незалежність від своїх кредиторів.

Слід також відмітити, що протягом 2016 - 2020 років є зниження показника забезпеченості підприємства власними оборотними засобами, так 0,90 за підсумками 2016 року від загальної величини оборотних активів, до 0,71 у 2020 р. При цьому відповідно до отриманих значень маневреності власного капіталу можна говорити про зростання частки власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності (0,42 % у 2020 році проти 0,56 % у 2016 році).

Коефіцієнти забезпечення оборотних коштів та запасів хоч дещо і знизилися, але все ж залишаються досить високими і свідчать про здатність підприємства підтримувати рівень власного капіталу та поповнювати оборотні кошти у разі потреби за рахунок власних джерел.

На протязі аналізованого періоду на підприємстві спостерігався абсолютний тип фінансової стійкості.

Головною задачею аналізу ліквідності балансу є перевірка здатності підприємства погашати зобов'язання власним майном у визначені проміжки часу. Визначення ліквідності балансу відбувається за рахунок ступеня покриття активами підприємства його зобов'язань, при цьому терміни перетворення яких

у кошти відповідає строку ліквідації зобов'язань. Рівень ліквідності залежить від того, на скільки швидко той чи інший вид активів зможе набрати грошової форми, а тому грошові кошти мають абсолютну ліквідність.

Оцінювання ліквідності балансу - це порівняння між статтями активів і пасивів. Особливістю бухгалтерського балансу є те, що у активі засоби підприємства систематизуються за рівнем зростання їх ліквідності, у пасиві зобов'язання розміщуються по мірі зменшення строків (посилення, підвищення терміновості) їх погашення. У разі такого порівняння активів достатньо, то баланс є ліквідним, а підприємство - платоспроможним, і навпаки.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності ХХХ «Ххххх»

Хххххххххххх хххххх за 2016 - 2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2016
Найбільш ліквідні активи (А1)	0	78,4	64,6	-305,6	-82,8	-82,80
Швидко реалізовані активи (А2)	805,8	212,9	472,7	586,7	3192,4	2386,60
Повільно реалізовані активи (А3)	8916,2	7513,9	11951,6	18868,2	13796,8	4880,60
Важко реалізовані активи (А4)	6806,8	9142	8689,7	8107,9	13910,6	7103,80
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	369,4	343,9	279,1	577,1	2984,7	2615,30
Короткострокові пасиви (П2)	645,7	3225,1	1700,5	4936,8	4004,4	3358,70
Постійні пасиви (П4)	15513,7	13378,2	19199	21743,3	23827,9	8314,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,02	0,03	-0,06	-0,01	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,1	-0,8	0,1	0,4	-0,35
Коефіцієнт покриття	9,6	2,2	6,3	3,5	2,4	-7,16

*Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства*

На основі розрахованих даних можна зробити висновок, що баланс

підприємства не ліквідний, оскільки на кінець 2020 року не виконуються всі три нерівності. Коефіцієнт абсолютної та загальної ліквідності нижчий за свої нормативні значення. Так коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2020 року дорівнює 0,01, при нормі  $\geq 2$ . Це говорить про повну недостатність високоліквідних активів на підприємстві, якими може бути погашена поточна заборгованість негайно. Коефіцієнт покриття хоч і зменшився в порівнянні з 2016 роком на 7,16% повністю відповідає нормативному ( $\geq 2$ ) і становить 2,4.

Рівень коефіцієнт загальної платоспроможності у ХХХ «Хххххх» не досить високим. Однак, він має тенденцію до збільшення, що говорить про повну незалежність підприємства від залучених коштів.

На наступному етапі проаналізуємо показники ділової активності підприємства (додаток Е).

Як свідчать дані додатку Е, за період 2016 - 2020 рр. на ХХХ «Хххххх» коефіцієнт обертання оборотних активів зменшився на 0,47, при цьому тривалість одного обороту оборотних активів зросла на 54 дні, а обороту виробничих запасів маже на 2 дні. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості зменшився на 9,6, а отже швидкість обертання дебіторської заборгованості зменшилася, що негативно відображається на діловій активності підприємства. Такі зміни свідчать про зниження рівня ефективності використання оборотних коштів підприємством.

Таким чином, товариство з обмеженою відповідальністю «Хххххх», на сьогоднішній день, є прибутковим, фінансово стійким підприємством, що постійно розвивається. Керівництво підприємства приділяє належну увагу вдосконаленню своєї матеріально-технічної бази та нарощуванню обсягів виробництва.



жодної згадки про необхідність забезпечення економічної безпеки та виконувати роботи за вказаним напрямком.

При цьому, слід відмітити, що хоч конкретний перелік робіт щодо забезпечення економічної безпеки господарства не зарегламентовано в жодному розпорядчому документі, ці роботи в певній мірі виконуються головним економістом підприємства. Зокрема економіст займається плануванням господарської діяльності, калькулюванням собівартості та частково аналізом господарської діяльності. Вона також приймає участь у проведенні інвентаризацій на підприємстві.

Отже, можна сказати, що загальне керівництво питаннями безпеки здійснює директор досліджуваного підприємства, а інформаційну та аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень забезпечує його економічна служба, хоч безпосередні обов'язки конкретних виконавців робіт щодо забезпечення економічної безпеки і не передбачені в їх посадових інструкціях.

Варто відмітити, що досліджуване підприємство у галузі безпеки робить акцент лише на силовій складовій безпеки, шляхом виділення у штатному розкладі посад сторожів на складах, де зберігають готову продукцію та матеріальні цінності. Такий підхід значно обмежує підприємство в забезпеченні зниження небезпек.

Отже, зрозуміло, що у досліджуваному підприємстві інформаційну та аналітичну підтримку вирішення питань стосовно економічної безпеки в значній мірі покладено на бухгалтерію та економіста підприємства.

Для визначення фактичного стану економічної безпеки у ХХХ «Хххххх» проведемо діагностику її рівня за основними складовими: фінансовою, інформаційною, інтелектуальною, кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інноваційною, екологічною та силовою, запропоновану у роботі Салогуб О.І. [57].

Для здійснення оцінки рівня економічної безпеки за кожною складовою можна використовувати різні методики. Скористаємося методикою, яка

передбачас оцінку економічної безпеки підприємства на підставі інтегрального показника зважуванням і підсумовуванням показників за окремими складовими [54].

Отже, для аналізу і оцінювання економічної безпеки ХХХ «Хххххх» здійснимо розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових та побудуємо графік комплексної безпеки підприємства. При проведенні розрахунків використаємо методичку запропоновану Нагорною І.І. [51], а для оцінки деяких складових скористаємося розробками І.П. Отенка, Г. А. Іващенко, та Д. К. Воронкова [54].

Для здійснення постійного контролю за фінансовою складовою економічної безпеки, як однією з основних складових, необхідно проводити оцінку її рівня на основі аналізу фінансових показників. Існує багато методик здійснення вказаного аналізу, застосування яких визначається потребою в глибині оцінки. В даний момент скористаємося методикою аналізу фінансової стійкості, виходячи з достатності оборотних коштів (власних чи позичених) для здійснення виробничо-збутової діяльності. Інформацію для зазначеного аналізу візьмемо із таблиць попереднього розділу та з річної звітності підприємства. Оціночними показниками є:

1.  $\pm E_c$  – надлишок (+) чи брак (-) власних оборотних коштів ( $E_e$ ), необхідних для формування запасів і покриття витрат ( $Z$ ), пов'язаних з господарською діяльністю підприємства. Для цього показника використовують наступні формули:

$$E_e = BK - A_1 \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_e - Z \quad (2.2)$$

де  $BK$  – власний капітал;

$A_1$  – необоротні активи;

$Z$  - величина запасів.

Для досліджуваного господарства вказані показники на кінець 2020 року становили:

$$E_e = 9917,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\pm E_c = -3\,872 \text{ тис.грн.}$$

2.  $\pm E_T$  – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K):

$$\pm E_m = (E_c + K) - Z \quad (2.3)$$

де K – довгострокові зобов'язання;

Для досліджуваного господарства вказаний показник на кінець 2020 року становить:

$$\pm E_T = 3\,872 \text{ тис.грн.}$$

3.  $\pm E_n$  – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик ( $K_T$ ):

$$\pm E_n = (E_c + K_m + K) - Z \quad (2.4)$$

де  $K_T$  - короткострокові кредити банків

Для досліджуваного господарства вказаний показник на кінець 2020 року становить:

$$\pm E_n = -872 \text{ тис.грн.}$$

Наведені вище показники лежать в основі формування п'яти рівнів фінансової безпеки підприємства, що наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівні фінансової безпеки підприємства [57]

Рівень фінансової безпеки	Характеристика
абсолютний	Для функціонування підприємства достатньо власних оборотних коштів: $\pm E_c \geq 0$ , $\pm E_T \geq 0$ , $\pm E_n \geq 0$ ;
нормальний	Підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат: $\pm E_c \geq 0$ , $\pm E_T \geq 0$ , $\pm E_n \geq 0$ ;
хиткий	Підприємству недостатньо власних оборотних коштів, і воно вдається до середньострокових і довгострокових позик і кредитів: $\pm E_c < 0$ , $\pm E_T \geq 0$ , $\pm E_n \geq 0$ ;
критичний	Підприємство для фінансування своєї діяльності вдається до короткострокових кредитів: $\pm E_c < 0$ , $\pm E_T < 0$ , $\pm E_n \geq 0$ ;
кризовий	Підприємство неспроможне забезпечити фінансування своєї діяльності ні власними, ні позиченими коштами: $\pm E_c < 0$ , $\pm E_T < 0$ , $\pm E_n < 0$ .

На основі зроблених розрахунків у таблиці 2.10 та даних додатку

можна зробити висновок, що ХХХ «Ххххх» на кінець 2020 року мало абсолютний рівень фінансової безпеки. Підприємство взагалі не користується кредитами банків та не має довгострокових зобов'язань, так як спроможне забезпечити фінансування своєї діяльності власними коштами.

Для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки підприємства умовно присвоюємо абсолютному рівню значення 5, нормальному – 4, хиткому – 3, критичному - 2, кризовому - 1.

ХХХ «Ххххх» за фінансовою безпекою має найвищий 5 рівень. При оцінці інформаційної складової економічної безпеки необхідно обчислити значення трьох основних коефіцієнтів, що характеризують повноту, точність та суперечність інформації. Так як на підприємстві застосовується автоматизована форма обліку обсяг інформації розраховуємо в Кбайт.

Обсяг інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення у ХХХ «Ххххх» ( $K_3$ ) складає 9443 Мбайт, обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення ( $K_{gp}$ ) - 12920 Мбайт. Обсяг релевантної інформації ( $K_p$ ) - 8462 Мбайт.

Кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення ( $K_{nc}$ ) складає 7, загальна кількість незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації – 10.

Коефіцієнт повноти інформації ( $K_n$ ) розраховуємо із застосуванням формули:

$$K_n = \frac{K_3}{K_{gp}} \quad (2.5)$$

Для досліджуваного підприємства він складає:

$$K_n = 0,18$$

Коефіцієнт суперечності інформації ( $K_c$ ) розраховуємо із застосуванням формули:

$$K_c = \frac{K_{nc}}{K_{ncp}} \quad (2.6)$$

Для досліджуваного господарства він складає:

$$K_c = 0,7$$

Коефіцієнт точності інформації ( $K_T$ ) розрахуємо із застосуванням формули:

$$K_m = \frac{K_p}{K_s} \quad (2.7)$$

Для досліджуваного підприємства він складає:

$$K_m = 0,9$$

Загальний рівень інформаційної безпеки визначимо за формулою 2.8:

$$K_{ib} = K_n \cdot K_c \cdot K_T \quad (2.8)$$

Для досліджуваного підприємства він складає:

$$K_{ib} = 0,46$$

Розрізняють три ступені інформаційної безпеки:  $K_{ib} \geq 0,7$  – рівень безпеки високий;  $0,3 \leq K_{ib} < 0,7$  – рівень безпеки середній;  $K_{ib} < 0,3$  – рівень безпеки низький.

Досліджуваному підприємству за результатами розрахунків умовно присвоюємо значення 2 - середній рівень інформаційної безпеки.

Наступною складовою економічної безпеки, що потребує оцінки є інтелектуальна складова. Одним із показників, що характеризує її рівень є коефіцієнт кваліфікації працівників ( $K_{kv}$ ), який визначається як відношення чисельності працівників із вищою та середньою освітою до загальної чисельності працівників підприємства ( $O$ ).

За даними підприємства на кінець 2020 року кількість працівників, що мають вищу та середню освіту на підприємстві – 8 осіб, загальна чисельність працівників підприємства – 22 осіб, із них 4 пенсійного віку. За 2020 рік було звільнено 4 працівника та їх місце інших не приймали.

Отже, для досліджуваного підприємства коефіцієнт кваліфікації працівників складає:

$$K_{kv} = 0,26$$

Наступним показником є інтелектуальноозброєність ( $K_{io}$ ), але розрахунок цього показника передбачає наявність на підприємстві

інтелектуальної власності. В той же час, за даними ХХХ «Хххххх» її вартість на підприємстві дорівнює нулю, тому і інтелектуальноозброєність підприємства також дорівнює нулю.

Ще один показник, що характеризує інтелектуальну складову – це норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності ( $K\delta$ ), тис. грн:

$$K\delta = \frac{D_{in}}{O} \quad (2.9)$$

де  $D_{in}$  – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу.

Розрахуємо такий дохід виходячи із питомої ваги витрат в собівартості продукції.

За даними ХХХ «Хххххх» чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році склав 28102,6 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції – 24614 тис.грн. Питома вага витрат на оплату праці у структурі собівартості - 9%. Чистий фінансовий результат (прибуток) за 2020 рік складає 2136,6 тис.грн.

Виходячи із наведених даних дохід, який одержує ХХХ «Хххххх» від використання інтелектуального потенціалу складає 2529,23 тис.грн. Тоді норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності дорівнює:

$$K\delta = 114,97 \text{ тис.грн.}$$

Інтелектуальна безпека підприємства, має чотири рівні критичні межі яких за вказаними показниками наведено у таблиці 2.7.

Загальний рівень інтелектуальної безпеки визначимо, застосовуючи формулу середньозваженої. Значення ваги кожного коефіцієнта визначимо на основі експертних оцінок управлінського персоналу підприємства. Для підприємств аграрної сфери діяльності можна використати такі вагові коефіцієнти:  $K_{kv}$  - 0,5,  $K_{io}$  - 0,25,  $K\delta$  - 0,25. Саме їх і застосуємо для визначення інтелектуальної безпеки у ХХХ «Хххххх».

Таблиця 2.7

Зведена таблиця показників за рівнями інтелектуальної безпеки підприємства

Показник	Рівень інтелектуальної безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
$K_{кв}$	$K_{кв} > 0,105$	$0,105 > K_{кв} > 0,072$	$0,072 > K_{кв} > 0,039$	$K_{кв} > 0,039$
$K_{іо}$	$K_{іо} > 19,75$	$19,75 > K_{іо} > 14,5$	$14,5 > K_{іо} > 9,25$	$K_{іо} > 9,25$
$K_{\delta}$	$K_{\delta} > 72,87$	$72,86 > K_{\delta} > 48,73$	$48,72 > K_{\delta} > 24,59$	$K_{\delta} > 24,58$

Отже, у досліджуваному підприємстві загальний рівень інтелектуальної безпеки складає:

$$4 \cdot 0,25 + 4 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,35 + 1 \cdot 0,2 = 2,7$$

Наступним кроком є оцінка кадрової складової. Вона характеризує кадрову безпеку підприємства. Для визначення її рівня також застосовують кілька коефіцієнтів. Одним з них є коефіцієнт, що характеризує плинність кадрів на підприємстві ( $K_{п}$ ), який визначається як відношення кількості звільнених працівників ( $Ч_{з}$ ) до їх загальної чисельності.

Для досліджуваного підприємства він складає:

$$K_{п} = 0,18$$

За цією ж складовою розрахуємо також коефіцієнт фізичного старіння кадрів ( $K_{в}$ ), як відношення кількості старих за віком працівників до їх загальної кількості.

Для досліджуваного підприємства він складає:

$$K_{в} = 0,18$$

Кадрову безпеку характеризують також показники фондоозбросність працівників виробничими фондами ( $\Phi_{о}$ ) та фондами невиробничого призначення ( $\Phi_{но}$ ).

Для досліджуваного підприємства вони складають:

$$\Phi_{о} = 33,17 \text{ тис.грн.}$$

$$\Phi_{но} = 5,18 \text{ тис.грн.}$$

Порогові значення рівнів кадрової безпеки наведено в таблиці 2.8.

Зведена таблиця показників за рівнями кадрової безпеки підприємства

Показник	Рівень кадрової безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
$K_{п}$	$0,003 > K_{п} > 0,052$	$0,052 > K_{п} > 0,102$	$0,102 > K_{п} > 0,152$	$0,152 > K_{п} > 0,2$
$K_{в}$	$0,2 > K_{в} > 0,255$	$0,255 > K_{в} > 0,311$	$0,311 > K_{в} > 0,367$	$0,367 > K_{в} > 0,423$
$\Phi_{о}$	$\Phi_{о} > 139$	$139 > \Phi_{о} > 95$	$95 > \Phi_{о} > 51$	$51 > \Phi_{о} > 11$
$\Phi_{но}$	$106 > \Phi_{но}$	$69 > \Phi_{но} > 106$	$32 > \Phi_{но} > 69$	$0 > \Phi_{но} > 31$

Для нашого підприємства використовуємо такі вагові коефіцієнти:

$$K_{п} - 0,25, K_{в} - 0,2, \Phi_{о} - 0,35; \Phi_{но} - 0,2.$$

Тоді загальний рівень кадрової безпеки складає:

$$4 \cdot 0,25 + 4 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,35 + 1 \cdot 0,2 = 2,7$$

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства характеризує настільки новітню техніку та технології застосовує підприємство в своїй діяльності і, за визначенням Нагорної І.І. оцінюється за наступними показниками:

- частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні (чи світі, якщо підприємство планує реалізувати продукцію за кордон) ( $K_{п.прод.}$ ):

- частка технологічного устаткування (технологій виробництва), що відповідає кращим державним (світовим) аналогам ( $K_{п.т.}$ ):

- частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами ( $K_{пат.прод.}$ )» [51].

За даними досліджуваного підприємства у нього лише 26% основних засобів відповідають кращим світовим та вітчизняним аналогам. Патентів на продукцію немає у підприємства, але 42% його продукції має сертифікати якості.

Таким чином, у ХХХ «Хххххх»  $K_{п.прод.}$  складає 42%,  $K_{п.т.}$  складає 26%,  $K_{пат.прод.}$  складає 0%.

Порогові значення рівнів цієї складової наведено в таблиці 2.9

Зведена таблиця показників за рівнями техніко-технологічної безпеки  
підприємства

Показник	Рівень техніко-технологічної безпеки			
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Незадовільна безпека	Критична безпека
<i>Kn.прод.</i>	<i>Kn.прод.</i> >0,23	0,15 > <i>Kn.прод.</i> > 0,23	0,07 > <i>Kn.прод.</i> > 0,15	<i>Kn.прод.</i> > 0,07
<i>Kn.м.</i>	<i>Kn.м.</i> >0,23	0,15 > <i>Kn.м.</i> > 0,23	0,07 > <i>Kn.м.</i> > 0,15	<i>Kn.м.</i> > 0,07
<i>Knат.прод.</i>	<i>Knат.прод.</i> >0,3	0,2 > <i>Knат.прод.</i> >0,3	0,1 > <i>Knат.прод.</i> >0,2	<i>Knат.прод.</i> >0,1

Для нашого підприємства використаємо такі вагові коефіцієнти:

*Kn.прод.* - 0,3, *Kn.м.* - 0,45, *Knат.прод.* - 0,25.

Отже, у досліджуваному підприємстві частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні складає 0,42, тобто має абсолютний рівень – присвоюємо значення 4. Частка технологічного устаткування, що відповідає кращим аналогам складає 0,26, тобто має абсолютний рівень – присвоюємо 4. Частка продукції підприємства, захищена патентами складає нуль, тобто має критичний рівень – присвоюємо значення 1.

Загальний рівень техніко-технологічної безпеки складає:

$$4 \cdot 0,3 + 4 \cdot 0,45 + 1 \cdot 0,25 = 3,25$$

Отже, ХХХ «Ххххх» має задовільний рівень техніко-технологічної безпеки.

І.П. Отенко з групою спеціалістів установили: «Політико-правову складову можна визначити за такими показниками:

- питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства (*Kс.ар.*):

- частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися (*Kвю*):

- питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства (*Kш*):

- частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в структурі його загальних витрат ( $K_{в.юр.}$ )»[54].

Спираючись на їх рекомендації, проведемо розрахунки для ХХХ «Хххххх». Так, за 2020 рік підприємство заключило 56 договорів на придбання та реалізацію продукції та послуг. У судові спори за цими договорами підприємство не вступало, але за двома договорами підприємство заплатило штраф за порушення договірних зобов'язань у сумі 10025 грн., тоді як загальна сума договірних зобов'язань підприємства за розрахунковими операціями (36,63 рахунків) складає 18083 тис. грн.

Підприємство не має юридичного відділу, але при необхідності користується послугами юридичної фірми. Загальна сума витрат на юридичне обслуговування склала 23216 грн., а загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції за 2019 рік склала 16225 тис. грн.

Тоді за даними підприємства:

$$K_{с.ар.} = 0;$$

$$K_{в.ю} = 0/0 = 0;$$

$$K_{ш} = 0,001;$$

$$K_{в.юр.} = 0,0014$$

Порогові значення рівнів правової безпеки наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця показників за рівнями правової безпеки підприємства

Показник	Рівень політико-правової безпеки		
	Абсолютна безпека	Задовільна безпека	Критична безпека
$K_{с.ар.}$	$K_{с.ар.} > 0,25$	$0,25 > K_{с.ар.} > 0,41$	$K_{с.ар.} > 0,41$
$K_{в.ю}$	$K_{в.ю} > 0,29$	$0,13 > K_{в.ю} > 0,29$	$K_{в.ю} > 0,13$
$K_{ш}$	$K_{ш} > 0,11$	$0,11 > K_{ш} > 0,23$	$K_{ш} > 0,23$
$K_{в.юр.}$	$K_{в.юр.} > 0,13$	$0,07 > K_{в.юр.} > 0,13$	$K_{в.юр.} > 0,07$

Для нашого підприємства використаємо такі вагові коефіцієнти:

$$K_{с.ар.}-0,2, K_{в.ю} - 0,25, K_{ш} - 0,25. K_{в.юр.}- 0,3.$$

Загальний рівень правової безпеки складає:

$$3 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,3 = 2,4$$

Отже, ХХХ «Хххххх» має абсолютний рівень політико-правової безпеки.

Інноваційна складова економічної безпеки підприємства засвідчує відношення підприємства до виробництва та реалізації інноваційних продуктів чи використання інноваційних технологій.

На жаль, на сьогоднішній день ХХХ «Хххххх» не займається інноваційною діяльністю, тому розрахунок рівня зазначеної складової не є доцільним.

Важливе значення для фінансово-економічної безпеки підприємства має також екологічна складова. Для її оцінки розрахуємо наступні показники:

- коефіцієнт безпечності продукції ( $K_{б.п.}$ ):

$$K_{б.п.} = \frac{П_c}{П_3} \quad (2.10)$$

де  $П_c$  – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.;

$П_3$  – загальна виручка від реалізації продукції, грн.

- коефіцієнт забруднення середовища ( $K_3$ )

$$K_3 = \frac{B_{ек.з}}{B_3} \quad (2.11)$$

де  $B_{ек.з}$  – розмір екологічних зборів, грн.;

$B_3$  – загальна сума витрат підприємства, грн.

- коефіцієнт захисту середовища ( $K_{зах}$ )

$$K_{зах} = \frac{B_{ек.м}}{B_3} \quad (2.12)$$

де  $B_{ек.м}$  – витрати на екологію (очисні споруди, переробка відходів, захист ґрунтів), грн.;

$B_3$  – загальна сума витрат підприємства, грн.

Чим вище значення першого та третього коефіцієнта та нижче – другого коефіцієнта тим вище рівень екологічної безпеки підприємства.

Проведені раніше розрахунки свідчать, що  $K_{б.п.}$  у ХХХ «Хххххх» складає 0,53, при цьому питома вага екологічних зборів та витрат на захист

ґрунтів у загальній сумі витрат підприємства у 2020 році зроста порівняно з 2018 р.

Виділимо два рівні екологічної безпеки безпека підприємства: задовільний та незадовільний. Порогові значення рівнів екологічної безпеки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Зведена таблиця показників за рівнями екологічної безпеки підприємства

Показник	Рівень екологічної безпеки	
	Задовільна безпека	Незадовільна безпека
$K_{б.п}$	$K_{б.п.} > 0,5$	$K_{б.п.} > 0,5$
$K_3$	Зменшується порівняно з попереднім періодом	Збільшується порівняно з попереднім періодом
$K_{зах}$	Збільшується порівняно з попереднім періодом	Зменшується порівняно з попереднім періодом

Якщо показник має задовільний рівень, то йому присвоюється значення 2, незадовільний – 1. Застосовуючи формулу середньозваженої, визначимо рівень екологічної безпеки за узагальненим коефіцієнтом. При цьому використовуємо такі вагові коефіцієнти:  $K_{б.п}$  - 0,4,  $K_3$  - 0,3,  $K_{зах}$  – 0,3.

У ХХХ «Хххххх» коефіцієнт безпечності продукції складає 0,64 тобто має задовільний рівень – присвоюємо значення 2. Коефіцієнт забруднення середовища зріс, тобто має незадовільний рівень – присвоюємо 1. Коефіцієнт захисту середовища зріс, тобто має задовільний рівень – присвоюємо 2.

Загальний рівень екологічної безпеки складає:

$$2 \cdot 0,4 + 1 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,3 = 1,7$$

Отже, ХХХ «Хххххх» має задовільний рівень екологічної безпеки. Для оцінки силової складової застосовуються такі 2 показники:

- частка витрат на охорону підприємства в структурі сукупних витрат підприємства ( $K_{в.ох.}$ );
- забезпеченість працівників підприємства службою охорони ( $K_{об}$ ).

У ХХХ «Хххххх» у 2020 році працювало 3 сторожі на постійній основі та 2 за договорами цивільно-правового характеру під час збирання врожаю. Середньорічна кількість працівників охорони склала 4 осіб, витрати на

охорону – 54094 грн.

Тоді для досліджуваного підприємства вказані коефіцієнти становлять:

$$K_{в.ох.} = 0,003;$$

$$K_{сб} = 0,18$$

Порогові значення рівнів силової безпеки, наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Зведена таблиця показників за рівнями силової безпеки підприємства

Показник	Рівень силової безпеки		
	Висока безпека	Середня безпека	Низька безпека
$K_{в.ох.}$	$K_{в.ох.} > 0,17$	$0,12 > K_{в.ох.} > 0,17$	$K_{в.ох.} > 0,12$
$K_{сб}$	$K_{сб} > 0,19$	$0,09 > K_{сб} > 0,19$	$K_{сб} > 0,09$

Застосовуючи формулу середньозваженої, визначають рівень силової безпеки за узагальненим коефіцієнтом. Для цього використаємо такі вагові коефіцієнти:

$$K_{в.ох.} - 0,5, K_{сб} - 0,5.$$

Загальний рівень силової безпеки досліджуваного підприємства складає:

$$1 \cdot 0,5 + 2 \cdot 0,5 = 1,5$$

На основі проведених розрахунків узагальнимо дані щодо складових економічної безпеки ХХХ «Ххххх» в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Узагальнення оцінки складових економічної безпеки ХХХ «Ххххх»

Хххххххххххх хххххх за 2016 - 2020 рр.

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Фінансова	5,00	5,00	1
Інформаційна	3,00	2,00	0,67
Інтелектуальна	4,00	3,25	0,81
Кадрова	4,00	2,7	0,68
Техніко-технологічна	4,00	3,25	0,81
Правова	3,00	2,40	0,80
Екологічна	2,00	1,70	0,85
Силова	3,00	1,50	0,50



## Висновки до розділу 2

За період дослідження середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства зменшилася на 9 осіб (29 %) і становить 22 особи. При цьому чисельність працівників, зайнятих сільському господарстві зменшилася на 2 особи (10 %) і становить 14 осіб, що призвело до зменшення коефіцієнту використання робочого часу на 12%.

Загальна вартість майна підприємства за аналізований період, зросла на 86,44%, що свідчить про інтенсивне нарощування потужностей товариства. Збільшення відбулось значною мірою за рахунок оборотних активів, вартість яких зросла в порівнянні з початком аналізу на 7103,8 тис. грн., або 104,36%, а саме зростання обсягів запасів, вартість яких зросла порівняно із 2016 роком на 54,66%.

За досліджуваний період спостерігається підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції ХХХ «Хххххх». Так чистий дохід від реалізації продукції у динаміці за п'ять років має позитивну тенденцію, так у 2020 році стосовно 2016 збільшився на 42,52%, це є позитивною ознакою діяльності. В тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь у 2016 р. припадало 1851,50 тис. грн., у 2020 р. – на 807,21 тис. грн. більше.

У 2019 році підприємство отримало чистого прибутку на 2544,2 тис. грн., однак у 2020 році на 15,78% менше, а порівняно з початком періоду аналізу менше на 54,21%.

Зазначимо, що в господарстві не створена служба економічної безпеки. У ХХХ «Хххххх». використовують комбіновану систему безпеки: з одного боку, у випадку необхідності отримують послуги від зовнішніх організацій, з іншого - активно спираються на можливості власних служб та підрозділів. Наприклад таких, як юридичний та фінансовий відділи, служби охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, діловодства тощо.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Формування структури економічної безпеки підприємства на підставі результатів SWOT-аналізу

У сучасних умовах сільськогосподарським підприємствам доводиться функціонувати в умовах нестабільного, складного та динамічного зовнішнього середовищі, під впливом різних фінансово-економічних ризиків. У зв'язку з цим виникає необхідність формування механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. При цьому стратегія економічної безпеки відіграє головну роль у системі стратегічного розвитку підприємства, допомагаючи досягти належного рівня стійкості до загроз і небезпек, ринкової конкурентоспроможності, сталості розвитку в сучасних умовах господарювання.

Управління стратегією економічної безпеки передбачає врахування наступних аспектів: циклічних характеристик розвитку і трансформації національної економіки в залежності від вибору засобів, методів та моделей корпоративної безпеки; при виборі напрямку стратегічного розвитку доцільно використовувати системний, ситуаційний та/або цілеспрямований підходи (у разі невизначеності зовнішнього середовища варто враховувати ризики для дослідження перспектив розвитку); ефективних методів, інструментів та моделей стратегічного менеджменту [13].

Серед переваг стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства доцільно виокремити:

- можливість нівелювати або мінімізувати негативні наслідки змін та потенційних загроз;
- здатність враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, формуючих зміни, зосередивши увагу на дослідженні цих факторів та визначаючи ступінь їх впливу на економічну безпеку;

- здатність створювати необхідну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства;
- спроможність покращити керованість системою економічної безпеки, адже за наявності системи стратегічного планування досягнуті результати можна порівняти з поставленими цілями для здійснення ефективної мотивації та стратегічного контролю;
- забезпечення поштовху для змін за допомогою реалізації стратегічних планів на базі відповідних систем контролю, моніторингу та аналізу;
- єдність зусиль та відомчої діяльності керівників всіх рівнів підприємства, пов'язаних з впровадженням стратегії економічної безпеки.

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованого сільськогосподарського підприємства, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

З метою формування та процесу реалізації стратегічної системи забезпечення економічної безпеки необхідно ретельно оцінити внутрішні умови підприємства та загрози зовнішньому бізнес-середовищу. Тільки отримавши повну інформацію про конкурентне середовище та стан підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішню структуру управління компанії, можна побудувати стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань.

Таким чином, стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства має суттєві переваги, що дозволяє зменшити до мінімуму дію негативних факторів, підвищити інформованість та визначеність майбутнього, забезпечити керованість та ефективність змін.

Інструментом практичної реалізації нових підходів до управління

сільськогосподарським виробництвом на основі досліджень у сфері економічної безпеки підприємства є використання сучасних технологій економічного аналізу, що дає змогу поглиблено вивчати зовнішні мікро- та макро-середовище, а також внутрішній стан і складові бізнесу, виявити можливості та резерви подальшого розвитку.

Головне завдання зовнішнього середовища полягає у виявленні факторів оточення, що впливають на підприємство, класифікація їх за ступенем пріоритетності на сьогодні та важливістю у перспективі.

Одразу після окреслення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей доцільно переходити безпосередньо до аналізу SWOT, який встановлює зв'язки між сильними і слабкими сторонами роботи підприємства, а також загрозами і можливостями, які супроводжують цю діяльність [32].

Необхідно зауважити, що підприємства аграрного сектору варто розглядати як відкриту систему, пов'язану із зовнішнім середовищем певним комплексом елементів взаємовідносин. Тому ефективна та успішна діяльність сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі передбачає можливість їх адаптації до мінливих зовнішніх умов.

З цією метою було здійснено SWOT-аналіз діяльності «Хххххх», що відбувався в порядку запропонованому Ю. Л. Мельник: визначили головні фактори макросередовища, які впливають на діяльність підприємства; їх розподіл на групи, визначено оцінку та досліджено рівень їхні впливу [46] (додаток Ж).

Далі було проаналізовано внутрішнє середовище товариства, можливості та ризики макросередовища та запропоновано можливі рішення; аналізується найближче оточення компанії; встановлені зв'язки між можливостями та загрозами; створюється SWOT-матриця, на основі якої розробляється маркетингова стратегія подальшої діяльності компанії щодо збутової діяльності.

Далі було проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, можливості й загрози макросередовища, здійснено пошук можливих

варіантів їх вирішення; проаналізовано безпосереднє оточення підприємства; встановлено ланцюги взаємозв'язку між можливостями та загрозами; складено матрицю SWOT, на підставі якої розроблено конкурентну стратегію подальшої діяльності товариства щодо збутової діяльності.

Встановлено, що ХХХ «Хххххх» має значні сильні сторони (висока якість продукції, використанняощадливих технологій), але наявність таких слабких сторін як: відсутність власної мережі роздрібної торгівлі, недосконала система менеджменту, неефективний розподіл продукції за існуючими каналами розподілу – не дозволяють повною мірою реалізувати наявний потенціал. Сумарно сильні сторони підприємства оцінено в 13 балів, а слабкі сторони – в 11 балів, що свідчить про достатність ресурсної бази підприємства для нейтралізації виявлених проблематичних питань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз сильних, слабких сторін внутрішнього середовища ХХХ «Хххххх»

Сильні сторони (S)	Оцінка в балах	Слабкі сторони (W)	Оцінка в балах
1. Агропродукція високої якості	2	1. Вузкий асортимент продукції	1
2. Висококваліфіковані спеціалісти	3	2. Не досконала система менеджменту	3
3. Підвищується фондовіддача; зростає продуктивність праці при зниженні чисельності працюючих	2	3. Не використовується реклама	2
4. Глибоке розуміння потреб споживача	3	4. Неефективний розподіл продукції за існуючими каналами розподілу	2
5. Досконале володіння інноваційними технологіями	3	5. Недооцінка керівництвом значення маркетингу; неоптимальний розподіл продукції за каналами збуту	3
Разом	13	Разом	11

В умовах нестабільності в Україні існує велика кількість небезпек, які підривають стабільність у роботі вітчизняних підприємств, При цьому необхідно враховувати всі виявлені можливості для розвитку підприємства з

метою розширення виробничо-збутової політики; пошуку нового сегменту ринку, впровадження прогресивних технологій, що дозволить тільки уникнути загроз, а й дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства (додаток 3).

Провівши оцінку адаптивності підприємства, виявили, що сільськогосподарська продукція ХХХ «Ххххх» має доступну ціну та високу якість, що було досягнуто за допомогою впровадження енергоощадливих технологій та використання сучасного обладнання. Проте, незадовільний рівень роботи збутового відділу та вузький асортимент продукції відображається на зниженні темпу споживчого попиту, в зв'язку з чим не використовуються усі наявні можливості для подальшого зростання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Оцінка адаптивності ХХХ «Ххххх»

№ з/п	Параметри	Індикатори	В балах		
			1. Не відповідає	2. Частково	3. Повністю
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців			
		1.2. Прийнятність ціни товарів			
		1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів			
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту			
		2.2. Наявність привабливих сегментів			

На підставі критичного аналізу, доведено, що підприємство має достатню кількість постачальників, що є позитивним моментом, оскільки дозволяє заповнювати прогалини у поставках від одного постачальника іншим при необхідності, зменшуючи таким чином ризик зриву поставок посівного матеріалу та сировини. Господарство також має велику кількість оптових покупців, які забезпечують безперебійну роботу підприємства.

Ринками готової продукції є обласний центр та інші сусідні області. Перелік основних покупців, постачальників та конкурентів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика пріоритетних чинників мікросередовища ХХХ «Хххххх»

Чинники мікросередовища	Характеристика пріоритетних чинників мікросередовища ХХХ «Хххххх»
Головні клієнти	ТОВ «Інверт», ТОВ «Укрпродснекгруп», ТОВ «Фірма Діамант ЛТД», ТОВ «Стасі Насіння», Агрофірма «Урожай» - озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно; ТДВ «Укроліяпродукт», ТОВ «Укрпродснекгруп» - соняшник; Решетилівська філія ТОВ «Фуд Девелопмент», ПП «Білоцерківська агропромислова група» - молоко, дрібнооптові споживачі - овочі.
Основні постачальники	ТОВ СП «Нібулон», ДП «Сантрейд», ДСП "АФН-Диканька" - посівний матеріал; компанія «ДОЛИНА», ПП «АгроУспіх» - агрохімічні препарати, біозахист, стимулятори росту рослин, дезінфекція) ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» - сільськогосподарська техніка та запчастини; ТОВ «Нафто-трейд» - паливно-мастильні матеріали; Полтавагаз - газ природний
Найактивніші конкуренти	Сільськогосподарський багатопрофільний кооператив «Лан», СТОВ «Дружба», ПРАТ «Подолька»

Отже, основними каналами збуту агропродукції підприємства виступають: переробні підприємства, елеватори, орендна плата за паї, працівникам (в рахунок оплати праці), збут на ринку. Роль кожного каналу збуту для різних видів продукції різна. Найважливішим каналом збуту зерна є продаж комерційним організаціям, також за їх рахунок товариство як орендар оплачує за майно та земельні паї [46].

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища товариства була побудована матриця SWOT-аналізу, яка дає підстави говорити про те, що стратегію контролю збутом в компанії слід починати з усунення слабких місць, зміцнення сильних сторін, використання можливостей та попередженні загроз, виходячи з наявного бізнес-потенціалу (додаток И).

Результати додатку И свідчать, що області СлМ (слабкі сторони / можливості) та СлЗ (слабкі сторони на загрози) мають найвищі значення.

Спираючись на отримані результати SWOT-аналізу ХХХ «Хххххх» пропонуємо конкурентну стратегію управління збутом сільськогосподарської продукції, яка дозволить вирішити наступні питання [46]:

1) marketing management, через реорганізацію маркетингової служби з посиленням підсистеми Product Sales Management, має підвищити результативність системи маркетингу товариства та дасть можливість зосередитися на кращому дослідженні елементів ринкового середовища, розробці чи удосконаленню існуючих форм стимулювання збуту через оптимізовані канали збуту, налагодженні цінової політики сільськогосподарської продукції;

2) посилення функції управлінського контролю, а саме: покращення контролю якості продукції; удосконалення кадрової політики шляхом підбору висококваліфікованих спеціалістів у відділ збуту, а також необхідність у підвищенні кваліфікації працюючих працівників підприємства; стимулювання мотиваційного лідерства.

Виправлення виявлених недоліків у виробничо-збутовій діяльності ХХХ «Хххххх» дозволить посилити наявні сильні сторони підприємства, ефективніше протистояти загрозам оточуючого середовища, дасть змогу інтенсивніше впроваджувати сучасні інноваційні технології, контролювати дотримання високих стандартів якості, залучати висококваліфікованих кадрів.

Звідси, запровадження нової маркетингової політики передбачатиме: зменшення негативного впливу існуючої системи дистрибуції на продукцію підприємства, формування стратегічних орієнтирів у напрямі виробництва конкурентоспроможної агропродукції на основі науково-технічних інновацій. Таким чином, концепція стратегічного управління збутом ХХХ «Хххххх» допоможе збільшити обсяги виробництва та прискорить темпи продажів, отримати додатковий прибуток за рахунок ефективнішої цінової політики, отримати виходу на нові ринки та одержати подальші інвестиції від стратегічних партнерів з України та з-за кордону.

Крім того, ми проводимо SWOT-аналіз на основі зважених експертних оцінок з урахуванням ймовірності виникнення явища чи подій, що в результаті дасть більш ясну картину щодо сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ХХХ «Ххххх» (контрольовані підприємством фактори) та можливостей та небезпек його конкурентоспроможності. скористаємося створеною нами інформаційною системою SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку системи збуту агропродукції. Для цього проведено анкетування, в якому прийняли участь керівник підприємства, працівник відділу збуту, головний агроном, головного економіст і головний бухгалтер. У результаті дослідження виявлено можливості та ризики для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, його сильні та слабкі сторони, розроблено подальшу стратегію (додаток К).

За результатами оброблення даних анкет було одержано узагальнену матрицю SWOT-аналізу, що дає змогу розробити чотири напрямки перспективної стратегії. Перший напрямок вимагає дій, які дозволяють вам скористатися потенційними можливостями, використовуючи будь-які потенційні сприятливі можливості. Звідси, найімовірнішими можливостями є високий рівень інформаційного забезпечення, розширення ринків збуту, покращення іміджу регіону, а найменш вірогідними – стимулювання інноваційної діяльності та позитивного впливу інтеграції в міжнародні структури та організації.

Аналіз блоку «Сильні сторони – потенційні зовнішні можливості» в матриці SWOT-аналізу визначив наступні напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності ХХХ «Ххххх»:

1. Високий рівень інформаційної підтримки дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність шляхом: підвищення рівня кваліфікації кадрів; вибір найбільш ефективного обладнання, устаткування і машин та запчастин за оптимальною ціною при покупці та ремонті; покращення якості та продуктивності продукції шляхом надання інформаційної підтримки щодо наявні засоби захисту рослин і тварин, їх

найпродуктивніші сорти і породи та ефективних технологій їх вирощування; підвищення ефективності виробничої діяльності та ефективності управління збутом за рахунок розширення інформаційного забезпечення.

2. Розширення ринків збуту дозволить підприємству підвищити свою платоспроможність, ефективність виробництва та фінансову діяльність. Ефективне управління збутом розширює цю зовнішню можливість і зможе підтримувати високий рівень конкурентоспроможності за рахунок підвищення продуктивності, валового виробництва та підвищення якості.

3. Доступ до інноваційних технологій суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства (коефіцієнт впливу 0,72). Лише шляхом ефективного впровадження у виробничу діяльність інновацій та досягнень інноваційних науково-технічного прогресу, можна забезпечити стабільний розвиток підприємства через структурно-технологічну та організаційну трансформацію стратегічної орієнтації на соціальну модель, екологічне та стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Тому в сучасних умовах розвитку суспільства конкурентоспроможність та інноваційна діяльність ХХХ «Хххххх» є органічною та цілісно пов'язаною складовою процесу, а безпосередня виробнича діяльність – це процес виробництва високоякісної продукції, що користується великим попитом на ринку.

Загалом, стратегія тут має бути спрямована на збільшення виробництва, покращення якості продукції та відкриття нових ринків з використанням наявних матеріалів, трудових ресурсів та високого рівня доступу до інформації. А все це, в свою чергу, може підвищити ефективність виробничо-фінансової діяльності.

Розглянемо матрицю SWOT-аналізу квадрант «Сильні сторони – потенційні зовнішні загрози» ХХХ «Хххххх», щоб визначити загрози, які за допомогою сильних сторін можна нейтралізувати або запобігти. Аналіз показує, що найважливішим способом захисту від зовнішніх загроз є підтримання наявності обладнання та інших основних засобів, збільшення

загального обсягу виробництва продукції, підвищення ефективності виробництва, фінансової діяльності та управління збутом. Проте, інтенсивність цих факторів ще недостатньо висока та існують достатні резерви для їх збільшення. Серед таких резервів виокремимо високий рівень наявності кваліфікованих кадрів, ефективні земельні ресурси та фактори якості продукції [46]. Пріоритет слід віддавати таким напрямкам:

1. Зростанню державного попиту, розширення ринку збуту за рахунок:
  - налагодження державного замовлення для підприємств, які ефективно функціонують у вітчизняній економіці;
  - державні закупівлі нових перспективних сортів, гібридів культур для вирощування, які ще не користуються попитом в Україні, але належать до пріоритетних напрямків світового ринку;
  - обов'язкова участь для підприємств шляхом субпідрядних замовлень за участю іноземних компаній;
  - формування тендерних умов, які мають ґрунтуватися на стратегічних міркуваннях (необхідність розвитку внутрішнього виробництва цього профілю, збільшення кількості робочих місць, зниження регіональних відмінностей і т.д.);
2. Забезпеченню потреб підприємств у висококваліфіковану персоналї:
  - сприяння розвитку систем професійного навчання шляхом збільшення фінансування.
  - сприяння підвищенню рівня кваліфікації працівників на сільськогосподарських підприємствах (особисті заохочення до самоосвіти та стимули для підприємств).
3. Забезпечення важливої наукової основи сільськогосподарського виробництва та ефективне використання наявного наукового потенціалу для вирішення проблеми підвищення ефективності виробництва:
  - податкове стимулювання наукового, науково-технічного розвитку сільськогосподарських підприємств
  - розвиток альтернативних джерел енергії та енергозберігаючих

технологій;

- стимулювання розвитку науки, техніки та інновацій.

Третій напрямок матриці SWOT-аналізу ХХХ «Ххххх» дозволяє визначити можливості, які можна використати для подолання внутрішніх недоліків. За його аналізом, основними слабкими ланками товариства є відсутність державної підтримки, відсутність практичної співпраці з іншими господарствами Полтавської області та низький рівень зацікавленості іноземних інвесторів. З іншого боку, необхідно створити умови для нагромадження та мобілізації інвестиційного потенціалу України з метою модернізації сільськогосподарських підприємств у відповідь на вимогу підвищення рівня конкурентоспроможності [46].

У цьому напрямку слід компенсувати внутрішні недоліки і, відповідно, розробляти стратегію через :

- укладання міждержавних двосторонніх довготермінових та безстрокових угод про економічне співробітництво, у тому числі про збут сільськогосподарської продукції

- організацію спеціалізованої системи розподілу експортних кредитів;

- організацію інформаційної підтримки діяльності підприємства на зовнішніх ринках державними та неурядовими аналітичними організаціями, включаючи постійний моніторинг та наукові дослідження та прогнозування їх економічного та стратегічного характеру.

- сприяння виробництву сільськогосподарської продукції, яка може бути вироблена в достатній кількості в Україні, та нової перспективної сільськогосподарської продукції в Україні шляхом застосування тарифного та нетарифного імпортного регулювання згідно з угодами СОТ.

- надання організаційної та технічної підтримки українських експортерів;

- запобігання демпінгу та контрабанді, що ввозиться в Україну;

- укладення міжурядової угоди про захист прав українських суб'єктів господарювання на міжнародному рівні.

Квадрант «Слабкі сторони – потенційні зовнішні загрози» в матриці аналізу SWOT дозволяє визначити, яка комбінація зовнішніх і внутрішніх слабких сторін є найбільш ризикованою. Існують такі основні найбільші загрози:

- збільшення цінового розриву між сільськогосподарською та промисловою продукцією.
- політичну нестабільність;
- високі процентні ставки за кредитами;
- поглиблення процесів інфляції.

Особливо небезпечним є поєднання з такими слабкими сторонами:

- недостатнє та неефективне надання державних дотацій;
- використання інноваційних технологій на низькому рівні;
- продукція недостатньо конкурентоспроможна;
- відсутність переробних підприємств та співпраці з іншими господарствами області;
- високий рівень витрат та структура [46].

Серед основних напрямів стратегії захисту від цих комбінацій можна назвати:

- організацію з більш ретельним контролем матеріальних і фінансових витрат для їх зменшення;
- оптимізацію структури витрат шляхом налагодження співпраці з іншими агрогосподарствами області, зменшення обсягів зовнішніх послуг сторонніми організаціями та витрат на паливо та електроенергію (за рахунок використання сучасного обладнання)
- використання інноваційних технологій та обладнання для зниження собівартості виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розширення сектору переробки сільськогосподарської продукції [46].

Таким чином, на основі SWOT-аналізу покращення економічної безпеки та розвитку ХХХ «Хххххх» окреслено основний напрямок сучасного обладнання конкурентної стратегії через збільшення виробництва та

підвищення якості продукції; розширити ринки збуту та підвищити ефективність управління розподілом продукції; впровадження інноваційних технологій та передового досвіду провідних компаній України та зарубіжжя; налагодження зв'язків з науково-дослідними установами для впровадження результатів досліджень; розвиток власної переробки сільськогосподарської продукції; посилити контроль за матеріальними і фінансовими ресурсами та оптимізувати їх структуру.

### 3.2. Напрями посилення економічної безпеки підприємства

Нинішні ринкові умови для сільськогосподарських підприємств стають все більш хаотичними, мінливими та непередбачуваними. Тож така ситуація вимагає від всіх підприємств вносити глибокі організаційні зміни у свої системи економічної безпеки. Саме тому розробка моделі економічної безпеки є нагальним та актуальним завданням для аграрних підприємств сьогодні. Моделювання є важливим інструментом для вирішення багатьох економічних проблем.

Аналіз наукових праць, проведений у першому розділі показує, що незважаючи на різні підходи до тлумачення терміну «економічна безпека аграрного підприємства» та виокремлення різних його складових, чітко визнається всіма авторами фінансова складова як підґрунття для побудови всієї системи економічної безпеки. Стабільність фінансово-господарського стану підприємства забезпечує здатність адекватно реагувати на зовнішні впливи та, як наслідок, ефективного функціонування економічної системи.

Сільське господарство має й інші характеристики, пов'язані зі природою його виробництва, яка залежить від здатності рослинних і тваринних організмів до природного розмноження залежно від клімату та ґрунту.

Однією з них є невідповідність між робочим періодом з часом

виробництва; іншими словами час практичного використання живої і матеріалізованої праці не співпадає з часом від початку виробництва до кінця - одержання готової продукції. Як наслідок цієї невідповідності, виникає сезонність сільськогосподарського виробництва, котра проявляється в нерівномірному та переривчастому використанні трудових кадрів та засобів виробництва, а також у неоднаковому надходженні продукції та доходів сільськогосподарських товаровиробників упродовж року.

Сезонність виробництва визначає специфіку організації роботи в цій галузі і відрізняється вищим рівнем зайнятості і підвищенням показника змінності техніки в напружені терміни польових робіт навесні і влітку порівняно з зимовими. Це також пов'язано з характерними особливостями збуту продукції та надходження грошових коштів. Таким чином, розрив між періодом роботи та терміном виробництва підсилює негативний вплив інфляції на сільське господарство та зменшує реальні прибутки господарюючих суб'єктів [18].

Більше того, кінцевий прибуток агротоваровиробник може отримати лише після реалізації своєї продукції. При цьому, дана залежність від природно-кліматичних умов викликає потребу у нарощування в агроформуваннях значних страхових резервів із насіння та кормів на випадок поганого врожаю через непередбачувані обставини (форс-мажор), а саме: мороз, посуху, град, повінню та ін. .

Це зобов'язує розробити відповідні заходи для пом'якшення сезонності та зважати на цей фактор при виборі спеціалізації господарства, а взаємозалежність та інтеграція між окремими рослинницькими і тваринницькими галузями вимагають різнобічного обґрунтування їхньої виробничої структури. Слід враховувати, що значна частина сільськогосподарської продукції (насіння, корм для тварин тощо) не набуває товарної форми, а використовується в наступних циклах відтворення.

Як відомо, сільське господарство є галуззю, яка не може функціонувати та процвітати без додаткового фінансування, насамперед у вигляді

короткострокових позик для здійснення поточних платежів з метою забезпечення операційної діяльності через значні сезонні відмінності між вкладенням оборотного капіталу й одержанням доходів. У цьому контексті сільськогосподарські господарства повинні мати у своєму розпорядженні великі кошти для покриття сезонних витрат, а резервувати власні ресурси для цієї мети на більш тривалий період, особливо в обмеженому обсязі, економічно невиправдано. Тому набагато краще мати мінімальний виробничий резерв і кошти на рахунку за рахунок власних джерел, а також за рахунок кредитів [25].

Слід зазначити, що сільське господарство є менш привабливим для інвесторів у порівнянні з іншими галузями економіки країни.

В основному це пов'язано з довгостроковим терміном сільськогосподарського виробництва продукції, яке в багатьох випадках триває більше року і характеризується поступовим збільшенням інвестицій від початку виробництва до завершення та одночасним вивільненням коштів наприкінці виробництва при отриманні готового продукту. Потенційними інвесторами сільське господарство не розглядається як приваблива сфера, адже вони вкладають свій капітал переважно в сектори з швидким обігом коштів, тобто туди, де можлива швидка віддача від його інвестування [33].

Концепція щодо створення бізнесу з встановлення теплиць та вирощування там овочів і зелені допомогти підприємству забезпечити себе рентабельним напрямом виробництва. Вирощування овочів і зелені у теплиці може мінімізувати вплив несприятливих погодних умов. Це допоможе підвищити врожайність, що цікавить більшість аграріїв, які займаються вирощуванням овочевих культур.

Суть цієї бізнес-ідеї полягає у виготовленні теплиць і парників різних типів, з різних матеріалів, розмірів та можливості автоматизації певних процесів. Ідея полягає також у подальшому монтажі готових виробів. Для розвитку виробництва важливо, щоб виробничі матеріали були відносно дешевими і щоб їх доставку на підприємство було вибором місця для

майбутнього будівництва споруди підсобного господарства. Основними параметрами при виборі земельної ділянки є: присутність центрального водопостачання, чи хоча б наявність природної водойми поблизу, а також задовільних і зручних під'їзних шляхів.

Велике значення для організації такого виробництва має сам процес зведення теплиць. На сьогодні на ринку представлено велику кількість готових конструкцій, монтаж яких не займає багато часу. Якщо обсяг фінансування не дозволяє замовити складання, теплицю також можна монтувати самостійно.

Після встановлення теплиці слід продумати про майбутню виробничу лінію з вирощування. Як правило, в теплицях вирощують помідори та огірки, також віддають перевагу тепличному вирощуванню зелені та кабачків. Рішення щодо конкретного виду вирощуваної сільськогосподарської продукції повинні ґрунтуватися на кліматичних особливостях регіону та попиті споживачів на продукцію.

Ділянка для зведення теплиці повинно добре освітлюватися сонцем, як в зимовий, так і в літній період. Місце розташування теплиць повинно мати хороші під'їзні шляхи. При прийомі робітників на роботу для обслуговування споруди слід дотримуватися такого правила: невелику теплицю можуть повністю утримувати 3-4 працівники, які ознайомлені з робочими умовами теплиць, для великих - на гектар теплиці наймається 9 - 11 осіб.

Щоб реалізувати готову продукцію, необхідно вивчити ринок перед початком виробництва. Потенційними покупцями можуть бути супермаркети, магазини, овочеві ринки. Щоб дізнатися, яку продукцію вирощують конкуренти, необхідно провести невелике дослідження ринку. Для того, щоб мати можливість продавати майбутню продукцію, необхідно укласти контракти на поставку продукції з кількома супермаркетами. Для цього необхідно сертифікувати свою продукцію, іншими словами отримати сертифікати якості [31].

Тепличний бізнес може стати одним з найпопулярніших і привабливих видів виробництва - вирощування свіжої зелені на продаж, адже не вимагає такої кількості світла і тепла, як овочі, менш вибаглива і не вимагає постійного догляду. Як свідчить закордонний досвід, вирощувати зелень в п'ять разів економічно вигідніше, а ніж вирощувати овочі.

Маркетингові дослідження довели, що населення переходить від споживання м'яса, яке є більш дорогим та шкідливим, до включенні в раціон харчування овочів та зелені різних видів і з кожним роком потреба зростає на 10%, що призводить до збільшення попиту на цю продукцію серед покупців. У таблиці 3.4 наведено основні переваги та недоліки вирощування зелені у теплиці, які необхідно враховувати при плануванні бізнесу. При оптимальному розвитку цей напрям виробництва здатний приносити власникам стабільний і високий дохід.

Таблиця 3.4

### Переваги та недоліки тепличного вирощування зелені [47]

Переваги	Недоліки
- зелень швидко росте, що дозволяє знімати кілька врожаїв на рік і швидко отримувати дохід;	- високий рівень конкуренції на ринку;
- високий і регулярний попит на продукцію, що дозволяє знайти канали збуту;	- ринок залежить від сезонності;
- можлива як оптова, так і роздрібна реалізація;	- короткий термін придатності продукції і швидка втрата товарного вигляду;
- для вирощування зелені не обов'язково володіти спеціалізованими знаннями;	- щоб вирощувати зелень цілий рік, потрібна дорога теплиця;
- зелень невибаглива в догляді і не вимагає багато уваги;	- невисока ціна на продукцію
- невеликий стартовий капітал;	- реалізувати продукцію через магазини неможливо без отримання дозвільної документації;
- проста організація бізнесу;	
- можливість організувати бізнес на дому;	
- швидка окупність;	
- пільгові умови ведення бізнесу, який відноситься до сільського господарства	

Організовуючи тепличний бізнес, необхідно враховувати, що він буде рентабельним тільки в тому випадку, коли виробництво буде розміщено південних або центральних регіонах країни. Оплачувати

транспортування продукції в північні регіони набагато вигідніше, ніж входити в тепличний бізнес з великими рахунками за опалення. ХХХ «Хххххх» розташоване в центральній частині України в Хххххххххх області, де середньорічна кількість опадів становить від 280 до 530 мм, приблизно 70% з них припадає за вегетаційний період. Вітер дме переважно з північного сходу. Землекористування населеного пункту відноситься до сільськогосподарської зони високого ризику, оскільки часто бувають холодні малосніжні зими або тривалий період без дощів навесні та влітку. Середньорічна температура близько  $+4,8^{\circ}\text{C}$ . Найспекотніший місяць — липень, середня місячна температура  $+30 \dots +34^{\circ}$ . Найнижча температура взимку  $-28^{\circ}\text{C}$ .

Отже, дані таблиці свідчать про привабливість даного напряму бізнесу. Вирощування зелені в теплиці може бути для ХХХ «Хххххх» рентабельним, економічно вигідним і перспективним видом виробництва. Наявність детального бізнес-плану вирощування тепличної зелені допоможе уникнути проблем із відкриттям бізнесу. Відмінною особливістю вирощування такої продукції є їх здатність давати урожай за будь-яких погодних умов протягом усього року без розриву циклу.

До листової зелені відносять листя салату, петрушку, кріп, цибулю, кінзу, базилік, часник та багато інших рослин. Найбільшим попитом користуються листя салату, цибуля і кріп. Найвигіднішою для вирощування серед зелені є цибуля, оскільки це невибаглива і швидкозростаюча рослина. Однак, коли справа доходить до реалізації, буває важко знайти покупців, оскільки багато підприємств займаються вирощуванням зеленої цибулі, яка більш вимоглива до умов транспортування, ніж інша зелень. Як свідчить практика, найбільш рентабельною зеленню є салат і крес-салат або рукола, яка останнім часом набуває популярності.

Початківцям у тепличну бізнесі радять почати вирощувати кілька культур і поступово розширювати асортиментний ряд. При виборі культур слід враховувати наступні характеристики: вегетаційний період, необхідну

площу для посіву, тепличні умови, стійкість (витривалість), попит, ціну. Таблиця 3.5 містить порівняльний опис різних типів видів зелені, який допоможе вам правильно сформувати асортиментний ряд.

Таблиця 3.5

### Особливості видів зелені для вирощування у теплицях [47]

Види зелені	Тепличне вирощування	Період вегетації	Ціна	Витривалість	Необхідна площа	Довгостроковість зберігання
Петрушка						
Укроп						
Салат						
Базилік						
Лук-перо						
Кінза (коріандр)						
Рукола						
Шпинат						

Для пакування свіжої зеленої продукції використовуються прозорі пластикові контейнери, а також пакувальні конуси фасовкою 100-150 г, що дозволяє покращити товарний вид продукції та спростити транспортування. Планується також випуск продукції у вигляді наборів-асорті, куди входить не менше 2-3 видів зелені.

Продукція буде продаватися охолодженою, кімнатної температури і призначена для роздрібних та оптових торговельних мереж, підприємств громадського харчування (ресторани, кафе, їдальні) та промислової переробки.

Дрібнооптові ціни на зелень наразі коливаються від 80 до 200 грн./кг. Важливо відзначити, що ціна на зелень залежить від сезону.

Середня ціна продажу 75 грн. за кілограм, а за роздрібними цінами 150 грн./кг.

Характерною особливістю тепличного виробництва є те, що цільовою аудиторією є не кінцевий споживач, а та оптові покупці, тобто реалізатори продукції, переважно представлені різними овочевими та продовольчими

магазинами [47].

У цьому випадку рекламна стратегія повинна враховувати вимоги кінцевого споживача для планування виробництва та прогнозування збуту. При цьому, портрет профілю кінцевого користувача продукту буде таким: мешканці міста у віці від 20 до 50 років з різним рівнем доходів; стать і рід діяльності як такі не відіграють роль.

Звідси маркетингова політика проекту має включати як оцінку кінцевих споживачів, так і методи просування зеленої продукції серед реалізаторів. Рекламу варто спрямовувати на побудову довгострокової співпраці та напрацюванням клієнтської бази. Тому що найважчим завданням в тепличному бізнесі - знайти ринок збуту. Зелень – це швидкопсувний продукт, тому потрібна налагоджена система каналів збуту та ефективна маркетингова стратегія.

При цьому, каналами збуту свіжої тепличної зелені можуть бути:

- роздрібна торгівля продуктами харчування з широким асортиментом продукції (продуктові магазини);
- продуктові мережі («АТБ», «Сільпо», «Фуршет», «Метро», «Велика кишеня»);
- овочеві бази;
- фермерські магазини, що спеціалізуються на продажу екологічної української продукції («Еко-Продукт», «Рідне Село»);
- заклади сектору HoReCa - комплексне рішення щодо постачання продуктів до ресторанів чи кафе у Хххххххх чи Хххххххххххххх районі («HoReCa Хххххххх»).

Проект буде спрямований на організацію тепличного господарства для вирощування зелені, яка буде реалізована в Полтавській, Харківській та Сумській областях.

Основною цільовою аудиторією, зосередженою в містах Полтава, Харків та Суми, будуть дрібні оптові клієнти, що реалізують свою продукцію населенню у містах з різним рівнем доходів.

Зростання попиту на свіжі овочі та зелень, модні тенденції, які пропагують здорові звички у харчуванні та державна підтримка сільського господарства сприяють активному розвитку тепличного бізнесу.

Вітчизняний тепличний бізнес, характеризується тим, що свіжу зелень доцільніше вирощувати, ніж овочі, адже є більш невибагливою та не вимагає постійного догляду. Отже, ідея організації тепличного напрямку вирощування зелені є актуальною в сьогоденних умовах та перспективною, що дозволить товариству завантажити працівників взимку та міжсезоння.

Для забезпечення безперебійно роботи теплиці ХХХ «Ххххх» необхідно прийняти на роботу 2 працівників, серед них технолога, 3 різноробочих, менеджер з продажів, бухгалтер, 1 водій–експедитор.

За весь технологічний процес вирощування свіжої зелені відповідатиме технолог тепличного господарства; щоденно контролюватиме стан рослин, перевірятиме кліматичні умови та робочий стан обладнання; моніторитиме процес догляду за рослинами і відповідатиме за роботу тепличних працівників; вестиме робочу документацію.

Різноробочі теплиць виконуватимуть роботу з підготовки теплиць до посадки, проводимуть безпосередню посадку та здійснюватимуть догляд за рослинами, а також підтриматимуть теплиці та прилеглих ділянок в нормальному санітарному стані [47].

Начальник теплиці візьме на себе всі управлінські та бухгалтерські функції, шукатиме та налагоджуватиме канали збуту, вестиме переговори з партнерами, покупцями та постачальниками.

Водій-експедитор відповідатиме за прокладення маршруту та доставку продукції до місць продажу.

Для початку планується найняти водія з власною вантажівкою.

Проведемо розрахунок штатного розпису та фонд оплати праці теплиці за місяць (табл. 3.6).

**Штатний розпис та фонд оплати праці тепличного господарства**

Посада	Оклад, грн	Кількість працюючих, чоловік.	Фонд оплати праці, грн.
<b>Адміністративний штат</b>			
Начальник теплиці	12000	1	12000
<b>Виробничий склад</b>			
Технолог тепличного господарства	9000	1	9000
Різноробочий	7000	3	21000
<b>Допоміжний штат</b>			
Водій-експедитор	6500	1	6500
Усього:	x	6	48500,00
єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 22%	x	x	10670
Усього з відрахуваннями:	x	x	59170,00

Загальний фонд оплати праці становитиме майже 60 тис. грн. (59170 грн.) на місяць.

Проект потребує залучення інвестиційних коштів у розмірі 1,238 тис. грн. Найбільша частина необхідних інвестицій припаде на придбання обладнання – 75,12%, частка витрат на придбання земельної ділянки складе 12,12%, інших витрати становитимуть 12,76%.

Профінансувати проект можна за рахунок власного капіталу ХХХ «Ххххх», нерозподілений прибуток якого на кінець 2020 року становив 10995,4 тис. грн, але, як агропідприємство, за державною програмою має можливість отримати субвенцію з державного бюджету на фінансування розвитку нових видів діяльності.

Найважливіші статті інвестиційних витрат наведені в таблиці 3.7.

До змінних витрат буде включено витрати на придбання посівного матеріалу, добрива, упаковку продукції та електроенергію для виробництва.

Для спрощення фінансових розрахунків величину змінної вартості розраховували, виходячи з оптової вартості 45 грн/кг та фіксованої торгової націнки 90%.

Таблиця 3.7

**Інвестиційні витрати на розвиток тепличного господарства  
XXX «Хххххх»**

Найменування	Сума, грн
<b>Нерухомість</b>	
земельна ділянка сільськогосподарського призначення	150000
<b>Обладнання</b>	
— комплект обладнання для тепличного господарства	260 000
— лампа Led	480 000
— комплект підігріву ґрунту	92 000
— котел для обігріву	70 000
— система крапельного поливу	28 000
<b>Нематеріальні активи</b>	
— стартова рекламная компанія	22 000
— реєстрація бізнесу	15 000
<b>Оборотні активи</b>	
— закупка насіння та біодобрив.	35 000
— оборотні засоби	101 000
<b>Усього</b>	<b>1238 000</b>

До постійний відносять витрати на рекламу, амортизацію та інші витрати [47] (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Постійні витрати на розвиток тепличного господарства XXX «Хххххх»**

Найменування	Сума за місяць, тис. грн
Реклама	7
Амортизація основних засобів	15,7
Транспортні витрати	18
Інші витрати	5
<b>Усього:</b>	<b>45,7</b>

Сума амортизаційних відрахувань розраховували прямолінійним методом на основі строку корисного використання основних засобів у 7 років. Постійні витрати також включають податкові відрахування, які не наведені в цій таблиці, оскільки їх вартість не є фіксованою, а залежить від суми доходу.

Таким чином, визначено, що щомісячно постійні витрати будуть

становити 45,7 тис.грн. Крім того, підприємство неминуче несе виробничі витрати, що залежать від обсягів виробництва продукції, так звані «змінні», тобто витрати на водо- та електропостачання. Згідно з розрахунками тарифів, правил витрат та розміру теплиці, щомісячні витрати на електроенергію становитимуть 13 тис. грн., на водопостачання – 7 тис. грн.

Інвестиційну привабливість цього проекту можна оцінити за допомогою простих і інтегрованих показників ефективності. Зміна вартості грошей у часі враховується за допомогою методу дисконтованих грошових потоків. У забудованих теплицях планується отримувати 2800 кг зеленої маси на місяць за роздрібною ціною 56 грн за кілограм.

Розраховали економічний вплив проекту екологізації та підсумували результати в таблиці 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Розрахунок економічного ефекту від проекту впровадження тепличного господарства**

Показники	Сума, грн
Постійні витрати	45700
Витрати на оплату праці	59170
Витрати на електроенергію	13000
Витрати на водопостачання	7000
Інші витрати	1500
Усього витрат за місяць	126370
Доходи від реалізації зелені	156800
Прибуток від реалізації продукції тепличного господарства	31130
Рентабельність реалізованої продукції	24,63%

Термін окупності проекту з початковими інвестиціями 1238 тис. грн. та субвенції 40% складатиме приблизно 1,5 роки. Щомісячний чистий прибуток проекту при досягненні запланованих продажів становитиме 31,13 тис.грн.

Запланований обсяг продажів буде досягнутий на п'ятому місяці роботи, рентабельність продажів за перший рік роботи складе 24,63%. Усі ці показники свідчать про ефективність проекту та його привабливість для інвестування.

### Висновки до розділу 3

За результатами SWOT-аналізу виявили, що на підприємстві доцільно підвищити рівень економічної безпеки за рахунок покращення контролю за виробничо-збутовою діяльністю, що надасть можливості для розширення виробництва та системи розподілу сільськогосподарської продукції, отримання додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, дозволить вийти на нові ринки та надасть перспективи отримання для додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. Усунення виявлених недоліків у виробничо-збутовій діяльності ХХХ «Хххххх» зміцнить наявні сильні сторони підприємства, тим самим ефективніше протидіючи загрозам зовнішнього середовища, дасть змогу інтенсивніше використовувати сучасні інноваційні технології, контролювати дотримання високих стандартів якості продукції та залучати висококваліфікованих фахівців.

За результатами проведеного SWOT-аналізу щодо інформаційної підтримки системи розподілу сільськогосподарської продукції ХХХ «Хххххх» обґрунтовано основні напрями стратегії забезпечення конкурентоспроможності: збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення її якості; розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління розподілом продукції; впровадження інноваційних технологій та досвіду передових підприємств України і зарубіжжя; налагодження зв'язків з науково-дослідними установами з метою впровадження результатів їх досліджень; розвиток переробки власної сільськогосподарської продукції; посилення контролю за матеріальними та фінансовими ресурсами та оптимізація їх структури.

Так як на підприємстві робота переважно сезонна, то наступним напрямком забезпечення економічної безпеки товариства може стати виробництво нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, тому було запропоновано впровадження тепличного способу вирощування зелені, що дозволить стабілізувати і підвищити рентабельність підприємства. Було розраховано економічний ефект від проекту вирощування зелені.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економічна безпека регіонів і країн в цілому залежить від економічної безпеки окремої економічної одиниці, в тому числі продовольчої, а аграрний сектор економіки відіграє провідну роль.

Виявлено, що питання корпоративної, регіональної та національної економічної безпеки достатньо вивчені та розроблені науковцями. У зв'язку з переважним складом і потужністю факторів, дослідження умов розгортання та методичних підходів до оцінки економічної безпеки окремих підприємств у різних галузях економіки залишається актуальним.

Враховуючи методологічні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства, можна сказати, що сучасна наукова література пропонує різноманітні моделі та методи, починаючи від загальних методів і закінчуючи авторськими рекомендаціями. Проте, запропонований науковцями підхід до оцінки цього рівня є неповним через певні недоліки, найважливішими з яких є ретроспективний характер. Проведення довгострокової оцінки економічної стабільності підприємства на основі ступеня досягнення його цілей та взаємозалежності загроз дозволяє визначити масштаби загроз економічній стабільності підприємства та вжити контрзаходів. Порівняння результатів проспективної та ретроспективної оцінки економічної безпеки підприємства має стати передумовою для визначення ступеня керованості цієї безпеки.

За період дослідження середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства зменшилася на 9 осіб (29 %) і становить 22 особи. При цьому чисельність працівників, зайнятих сільському господарстві зменшилася на 2 особи (10 %) і становить 14 осіб, що призвело до зменшення коефіцієнту використання робочого часу на 12%.

Загальна вартість майна підприємства за аналізований період, зростає на 86,44%, що свідчить про інтенсивне нарощування потужностей товариства. Збільшення відбулось значною мірою за рахунок оборотних активів, вартість

яких зросла в порівнянні з початком аналізу на 7103,8 тис. грн., або 104,36%, а саме зростання обсягів запасів, вартість яких зросла порівняно із 2016 роком на 54,66%.

За досліджуваний період спостерігається підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції ХХХ «Хххххх». Так чистий дохід від реалізації продукції у динаміці за п'ять років має позитивну тенденцію, так у 2020 році стосовно 2016 збільшився на 42,52%, це є позитивною ознакою діяльності. В тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь у 2016 р. припадало 1851,50 тис. грн., у 2020 р. – на 807,21 тис. грн. більше.

У 2019 році підприємство отримало чистого прибутку на 2544,2 тис. грн., однак у 2020 році на 15,78% менше, а порівняно з початком періоду аналізу менше на 54,21%.

Наразі на підприємстві немає спеціалізованого відділу економічної безпеки, всі обов'язки, пов'язані з забезпеченням економічної безпеки покладені на працівників бухгалтерії. Економічна стабільність підприємства характеризується як задовільна. Кадрова, а також технічні та технічні складові на хорошому рівні. Інформаційна компонента та фінансування задовільні. Доцільно покращити стан інтелектуальної складової. Значення 0,8 (політико-правова та силова компоненти) вказує на те, що економічна стабільність компанії є задовільною. Інноваційну безпеку можна означити як задовільну.

За результатами SWOT-аналізу виявили, що на підприємстві доцільно підвищити рівень економічної безпеки за рахунок покращення контролю за виробничо-збутовою діяльністю, що надасть можливості для розширення виробництва та системи розподілу сільськогосподарської продукції, отримання додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, дозволить вийти на нові ринки та надасть перспективи отримання для додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. Усунення виявлених недоліків у виробничо-збутовій діяльності ХХХ «Хххххх» зміцнить наявні сильні сторони підприємства, тим самим ефективніше протидіючи загрозам зовнішнього середовища, дасть змогу інтенсивніше використовувати сучасні

інноваційні технології, контролювати дотримання високих стандартів якості продукції та залучати висококваліфікованих фахівців. Крім того, наслідки існуючої неефективної системи стимулювання збуту можна зменшити за рахунок запровадження нової маркетингової політики.

За результатами SWOT-аналізу інформаційного забезпечення системи розподілу сільськогосподарської продукції ХХХ «Хххххх» конкретизовано основні напрями конкурентної стратегії: збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення їх якості; розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління товаропросуванням продукції; впровадження інноваційних технологій та досвіду передових вітчизняних та закордонних підприємств; налагодження взаємовідносин з науково-дослідними установами для впровадження результатів їх досліджень; розвиток переробки власної сільськогосподарської продукції; посилення контролю за матеріальними та фінансовими ресурсами та оптимізація їх структури.

Так як на підприємстві робота переважно сезонна, то наступним напрямком забезпечення економічної безпеки товариства може стати розробка виробництва нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, тому було запропоновано впровадження тепличного способу вирощування зелені, що дозволить стабілізувати і підвищити рентабельність товариства.

Термін окупності проекту з початковими інвестиціями 1238 тис. грн. та субвенції 40% складатиме приблизно 1,5 роки. Щомісячний чистий прибуток проекту при досягненні запланованих продажів становитиме 31,133 тис.грн.

Запланований обсяг продажів буде досягнутий на п'ятому місяці роботи, рентабельність продажів за перший рік роботи складе 24,63%. Усі ці показники свідчать про ефективність проекту та його привабливість для інвестування.

Впровадження вищенаведених заходів у діяльність підприємства надасть можливість підвищити його економічну безпеку.