

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гребеник Ростислав Олександрович

Керівник магістерської дипломної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Управління економічною безпекою стає критичним аспектом стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. забезпечення фінансової стійкості, протидії економічним злочинам, управління фінансовими ризиками та забезпечення конкурентоспроможності — це лише кілька важливих аспектів, які входять у сферу управління економічною безпекою.

Сучасні підходи до управління економічною безпекою враховують не тільки внутрішні аспекти, такі як ефективність фінансових процесів та контроль за ризиками, але і зовнішні фактори, такі як глобальні економічні та політичні руйнування, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Дослідження теми управління економічною безпекою підприємства важливе не лише для теоретичного аспекту, але й для розробки конкретних стратегій та інструментів, які мають змогу допомогти підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Таким чином, дослідження теми управління економічною безпекою підприємства є актуальним і місцем управління для підприємств у сучасних умовах, де вони стикаються з різноманітними викликами та потребують ефективних стратегій для забезпечення своєї стійкості та конкурентоспроможності.

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

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільності.

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

- визначити теоретичні аспекти сутності економічної безпеки, її функцій та принципів в системі управління підприємством та обґрунтувати зміст теоретичних аспектів щодо управління економічною безпекою підприємства;

- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства та провести оцінку управління економічною безпекою підприємства та виявити ключові фактори впливу на неї;

- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є управління економічною безпекою підприємства в нестабільних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління економічною безпекою підприємства. Дослідження здійснювалось на основі теоретичних та методичних положень українських та закордонних науковців у сферах менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту мотивації; періодичні видання; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема, методу логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкту; основних положень менеджменту для дослідження питань з формування механізму мотивації підприємства; методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень менеджменту економічної безпеки підприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

систематизацію базових елементів економічної безпеки підприємства, які охоплюють широке коло показників господарської діяльності підприємства та їх змістовне наповнення.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, діагностиці поточного стану управління економічною безпекою підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства.

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

1. Вараксіна . В.В., Гребеник Р. О., Тищенко В.В. Ключові аспекти BANI-менеджменту як сучасного підхід до управління. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с. 193 – 196.

2. Гребеник Р.О., Побіденна В.Б. Роль інновацій в управлінні економічною безпекою підприємства. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали Міжнародна науково-практична конференції. 03 листопада 2023 р. Дніпро : УМСФ.2023.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 57 сторінки основного тексту, містить 13 таблиць, 14 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та функції економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства – це один із важливих факторів, що сприяють його успішній діяльності та стійкості в сучасному бізнес-середовищі. Ця концепція не обмежується лише внутрішніми процесами на підприємствах, а також порушує взаємодію зовнішніх факторів, таких як зміни ринку, політичні ризики, технологічні та природні катастрофи, які можуть вплинути на його діяльність.

В наукових доробках вчених представлені різні бачення економічної безпеки, розглянемо ключові з них:

Так автор [1] розглядає економічну безпеку як: «сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань» [1, с. 655];

Тоді як, науковець [2] трактує економічну безпеку як: «забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів» [2].

В наукових працях дослідник [3] констатує, що економічна безпека – захищеність національно-державних інтересів у сфері економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз економічних і прямих матеріальних збитків [3];

На думку автора [4] економічна безпека: «стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати

внутрішнім та зовнішнім загрозам і забезпечує тривале виживання стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [4].

Група авторів економічну безпеку підприємства визначають як кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої загрози [5].

Дослідник [6] під економічною безпекою підприємства розуміє такий стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширене відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток [6, с. 46].

На думку С. Дубецької, економічна безпека підприємства: «стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій і складно прогнозованих факторів» [7, с. 180].

З точки зору Цигилика І., головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягненням максимальної стабільності функціонування, а також створення основи і перспектив зростання для виконання цілей бізнесу, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих факторів (негативних впливів, факторів ризику) [8, с. 4].

Слід відмітити, що економічна безпека підприємства це його здатність ефективно функціонувати в ринкових умовах, забезпечуючи стабільність та прибутковість, ця стабільність досягається через раціональне управління ресурсами та ризиками. Забезпечення економічної безпеки вимагає комплексного підходу до всього менеджменту, що охоплює всі аспекти управління підприємством для забезпечення стійкості його діяльності у довгостроковій перспективі.

Отже, суть економічної безпеки полягає в здатності підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах, забезпечуючи при цьому стабільність та прибутковість (рис.1.1). Ця стабільність досягається, в першу

чергу, за рахунок раціонального управління ресурсами та ризиками підприємства.

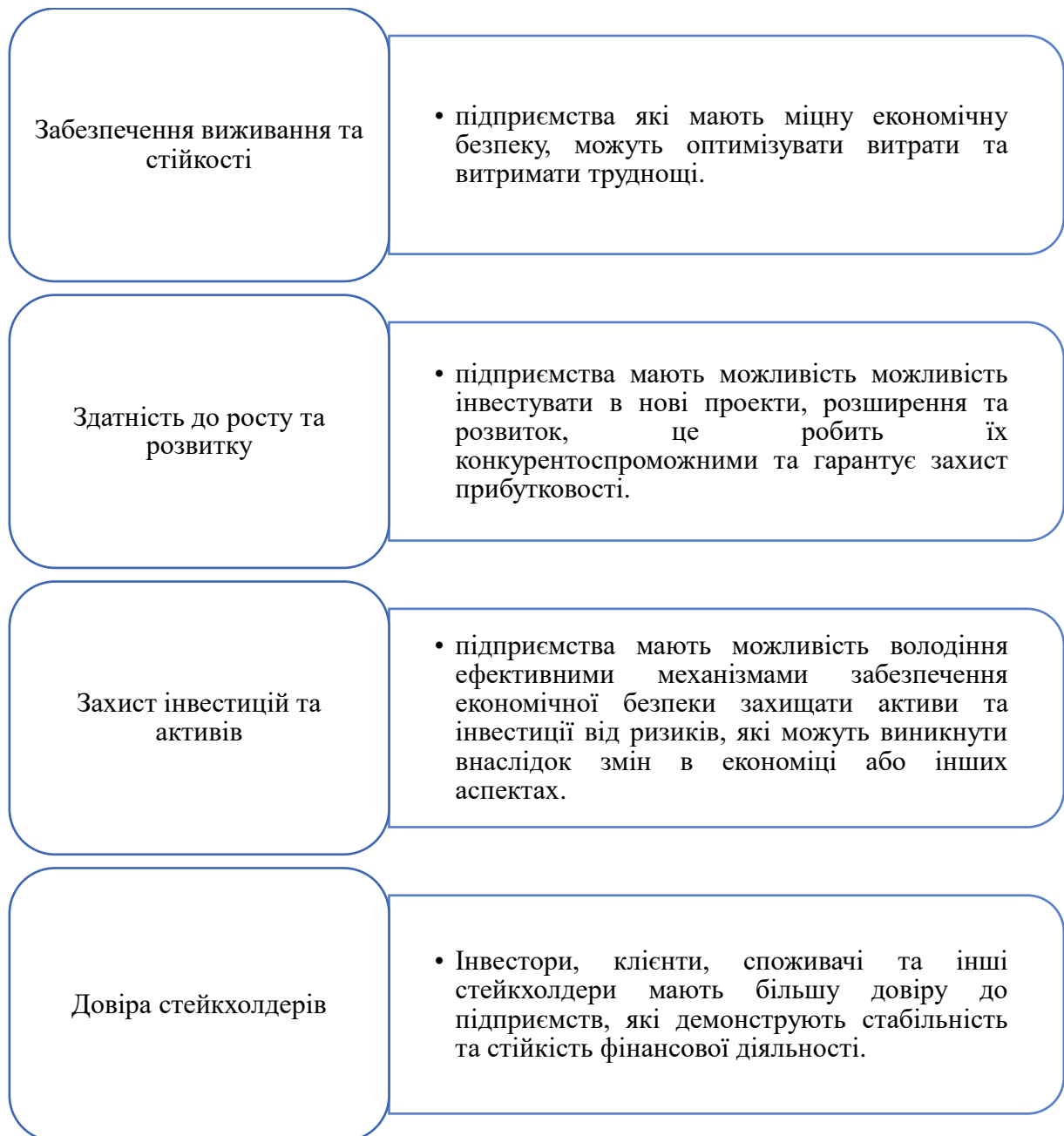


Рис. 1.1. Обґрунтування важливості економічної безпеки для підприємства

Джерело: [9,10,11]

Розглядаючи економічну безпеку підприємства як економічну категорію, зосередьмо увагу на її цілях, принципах, функціях та завданнях (рис.1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель формування економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, економічна безпека підприємства – це важливий елемент його життєздатності та успіху в сучасних умовах. Елементи, що складають економічну безпеку охоплюють широке коло показників господарської діяльності підприємства (рис. 1.3).

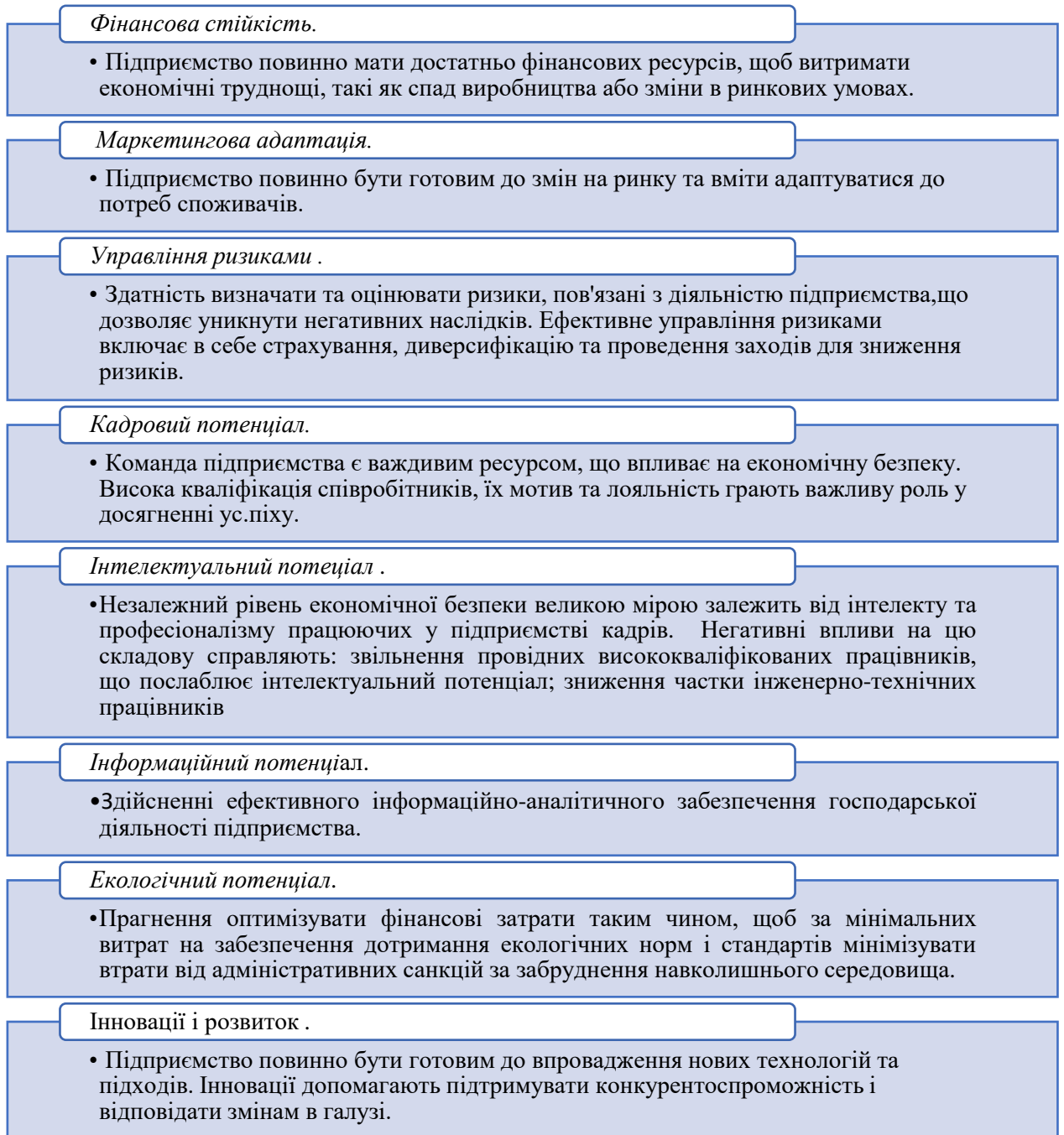


Рис. 1. 3. Базові елементи економічної безпеки підприємства

Джерело: [12, 13]

Отже, економічна безпека підприємства є важливою для його життєздатності та успіху в умовах конкурентного ринку. Забезпечення фінансової стійкості, адаптація до ринкових змін, управління ризиками, розвиток кадрового потенціалу та інновації – це ключові аспекти, які допомагають підприємству забезпечити свою економічну безпеку. Ретельне

планування і стратегічне управління є необхідними умовами для досягнення цієї мети і збереження успішної діяльності.

1.2. Теоретичні підходи щодо управління економічною безпекою підприємства

Існують різні трактування поняття «управління економічною безпекою підприємства». На думку Драги А.А. управління економічною безпекою підприємства – це захищеність життєво важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігати стабільність при функціонуванні та розвитку підприємства відповідно до його статутних цілей [14, с. 133].

Науковець Гнилицька Л.В. розглядає управління економічною безпекою підприємства як здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища [15, с. 96].

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що найбільш ґрунтовне визначення терміну «система управління економічною безпекою» належить Коробчинській О.Л., яка визначає її як комплекс організаційно управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [16, с. 42].

Результативність та ефективність управління економічною безпекою підприємств та досягнення її бажаного рівня залежать від того, які принципи

та методи використовують керівники підприємств під час прийняття управлінських рішень [17, с. 79].

У ринкових умовах господарювання економічна безпека займає головне місце серед інших складових, які спрямовані на запобігання і усунення ризиків і загроз. Головним змістом економічної безпеки є формування умов для стійкого розвитку, максимального ефективного функціонування всіх структурних компонентів підприємства з метою забезпечення високого потенціалу розвитку та зростання у майбутньому, а, отже, економічна безпека стає одним з головних елементів стратегічного управління підприємства [18, с. 90].

Слід відмітити, що аналіз наукових догматів, як вітчизняних, так і закордонних дослідників, дозволив виокремити ключові підходи до управління економічною безпекою підприємства:

- класичний підхід до управління економічною безпекою, який базується на традиційних поняттях управління та фінансового аналізу і включає в себе методи та інструменти для забезпечення фінансової стійкості та контролю над витратами, підкреслює важливість фінансової дисципліни та бюджетування;

- сучасний підхід, який базується на сучасних теоріях та моделі управління ризиками на підприємстві і враховує складний характер сучасного бізнес-середовища та велику кількість можливих загроз, включає методи та інструменти для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, заснований на статистичних аналізах, стохастичних моделях та прогнозуванні ризиків.

- підхід, базований на стратегічному управлінні, цей підхід підкреслює важливість інтеграції управління економічною безпекою в загальну стратегію підприємства, акцентує увагу на визначенні стратегічних цілей, ресурсах та можливостях та забезпечує адаптацію підприємства до змін в зовнішньому середовищі і реагування на них.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути застосований в залежності від конкретної ситуації та потреб підприємства.

Інтеграція різних підходів може бути корисною для забезпечення комплексного та ефективного управління економічною безпекою.

Зважаючи на кожен з цих підходів до управління економічною безпекою підприємства, існує широкий спектр інструментів, які можуть бути використані для їхньої реалізації (рис. 1.4).

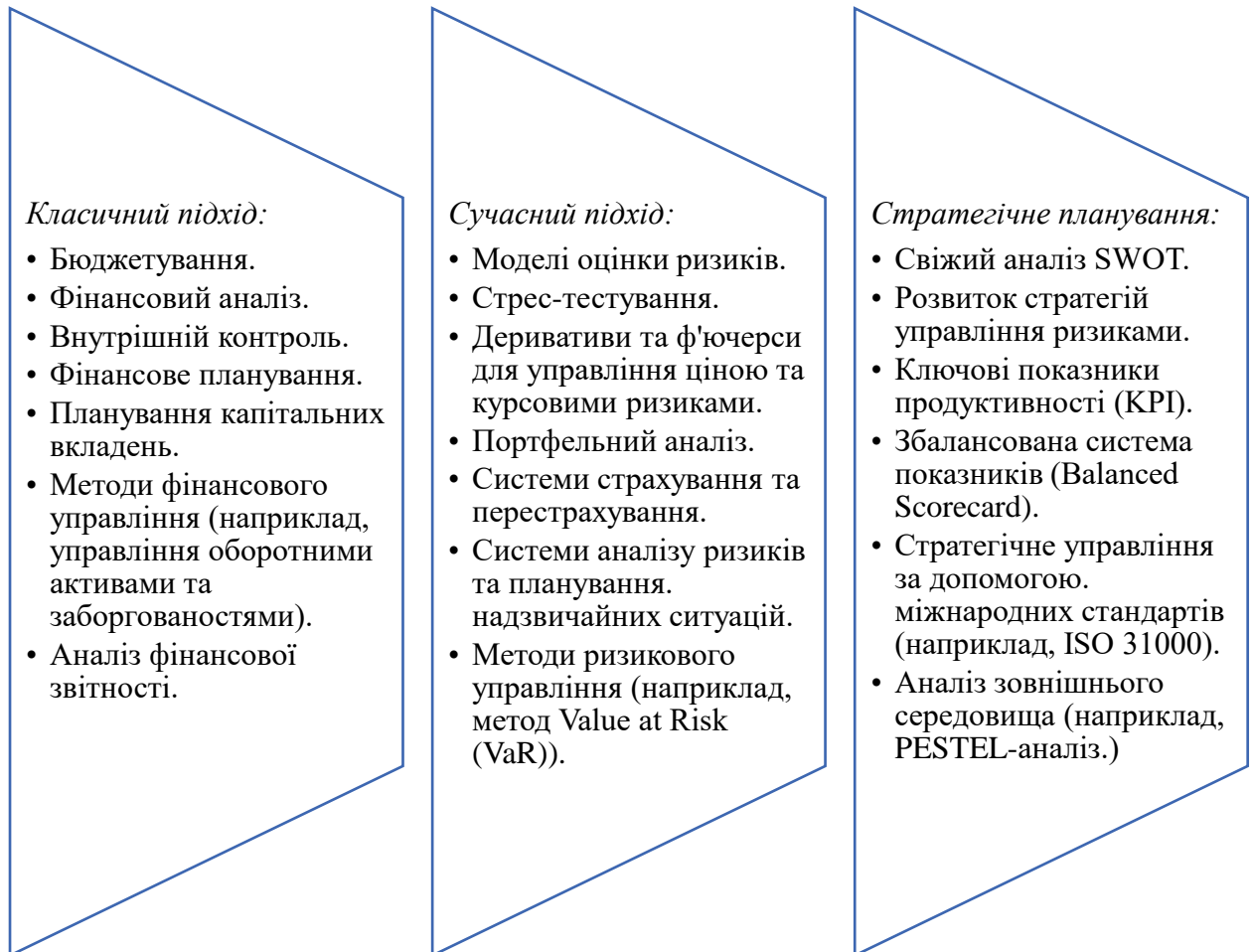


Рис. 1.4. Інструменти реалізації ефективного управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [19, 20, 21]

Зазначені інструменти допоможуть менеджменту підприємства реалізувати кожен з підходів та забезпечити ефективне управління економічною безпекою господарюючого суб'єкту відповідно до обраного підходу.

Висновки до розділу 1.

1. Відмічено, що економічна безпека підприємства – це один із важливих факторів, що сприяють його успішній діяльності та стійкості в сучасному бізнес-середовищі, ця теорія не обмежується лише внутрішніми процесами на підприємствах, а також порушує взаємодію зовнішніх факторів, таких як зміни ринку, політичні ризики, технологічні та природні катастрофи, які можуть вплинути на його діяльність.

2. Підкреслено, що сутність економічної безпеки полягає в здатності підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах, забезпечуючи при цьому стабільність та прибутковість.

3. Наголошено, що управління економічною безпекою – сукупність організаційно управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

4. Виокремлено ключові підходи до управління економічною безпекою підприємства: класичний підхід до управління економічною безпекою, який базується на традиційних поняттях управління та фінансового аналізу; сучасний підхід, який базується на сучасних теоріях та моделі управління ризиками на підприємстві; підхід, базований на стратегічному управлінні, цей підхід підкреслює важливість інтеграції управління економічною безпекою в загальну стратегію підприємства. Відзначено, що кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути застосований в залежності від конкретної ситуації та потреб підприємства. Інтеграція різних підходів може бути корисною для забезпечення комплексного та ефективного управління економічною безпекою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство знаходиться у регіоні: Полтавська область Миргородський район та функціонує уже понад 6 років, з 27 січня 2017 року. Основним видом діяльності агрокомпанії є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних. Проте підприємство і суміжними видами діяльності, так як це вказано в додаткових КВЕДах, зокрема: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування інших однорічних і дворічних культур; розведення великої рогатої худоби молочних порід; розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів; розведення свиней; змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві; допоміжна діяльність у тваринництві; післяурожайна діяльність; оброблення насіння для відтворення; лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві; лісозаготівлі; надання допоміжних послуг у лісовому господарстві; прісноводне рибництво (аквакультура); виробництво м'яса; виробництво олії та тваринних жирів; виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; лісопилльне та стругальне виробництво; торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; торгівля іншими автотранспортними засобами; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля живими тваринами; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; надання в оренду будівельних

машин і устаткування; надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; надання інших індивідуальних послуг; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; оптова торгівля хімічними продуктами; оптова торгівля відходами та брухтом; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля пальним; інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; вантажний залізничний транспорт; вантажний автомобільний транспорт; складське господарство; транспортне оброблення вантажів; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; купівля та продаж власного нерухомого майна; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; надання в оренду вантажних автомобілів; забір, очищення та постачання води; будівництво житлових і нежитлових будівель. Вищим органом управління агрокомпанії є загальні збори учасників, виконавчим органом є директор, який має право представляти та вчиняти дії від імені юридичної особи.

Майновий стан – це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань).

Для ведення господарської діяльності на балансі підприємства обліковується 474 ділянки, загальною площею 1236,659 га. Крім вирощування сільськогосподарських культур товариство бере активну участь в житті громади, так за рахунок власних коштів сплатило 71 тис. грн за виготовлення проектно-кошторисної документації і за проведення топографо-геодезичних робіт для реконструкції водопроводу села.

Результати горизонтального і вертикального аналізу майна (рис. 2.1) свідчать про наявність позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією активу балансу.

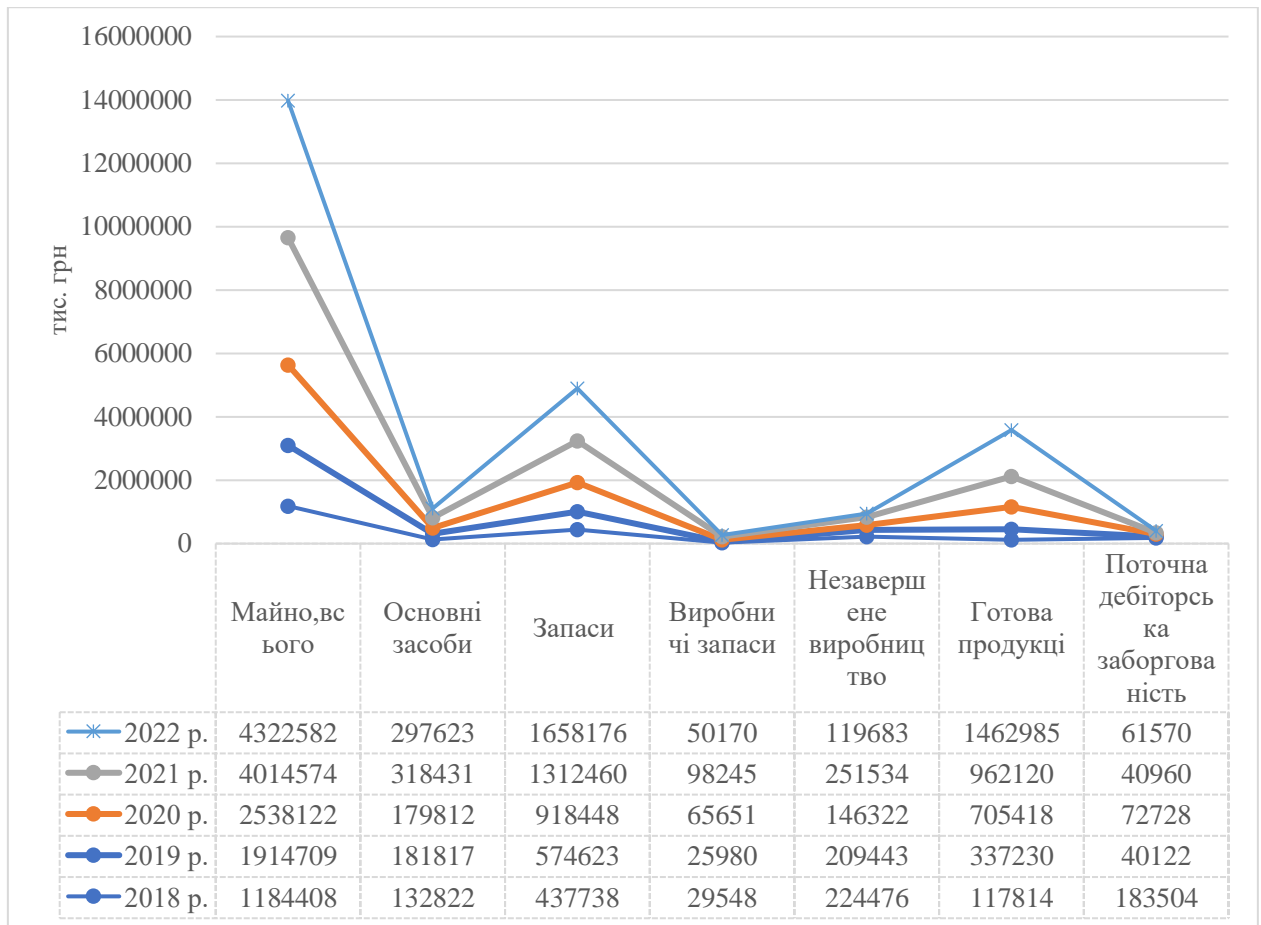


Рис. 2.1. Динаміка активів підприємства за 2018 – 2022 рр.

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

У звітному році порівняно з базовим вартість майна збільшилася на 308008 тис. грн, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. Вартість необоротних активів знизилася на 20808 тис. грн, а вартість оборотних активів зросла на 345716 тис. грн, необоротні активи представлені насамперед основними засобами. Це свідчить про поліпшення матеріальних умов для розширення основної діяльності підприємства.

Серед оборотних активів суттєво знизилася вартість виробничих запасів на 48075 тис. грн. та незавершеного виробництва на 131851 тис. грн, проте вартість готової продукції зросла на 500865 тис. грн. Слід відмітити, що доволі проблемною є ситуація із зростанням суми поточної дебіторської заборгованості на 20610 тис. грн.

Для оцінювання інформації пасиву скороченого аналітичного балансу використовують прийоми горизонтального і вертикального аналізу (рис. 2.2).

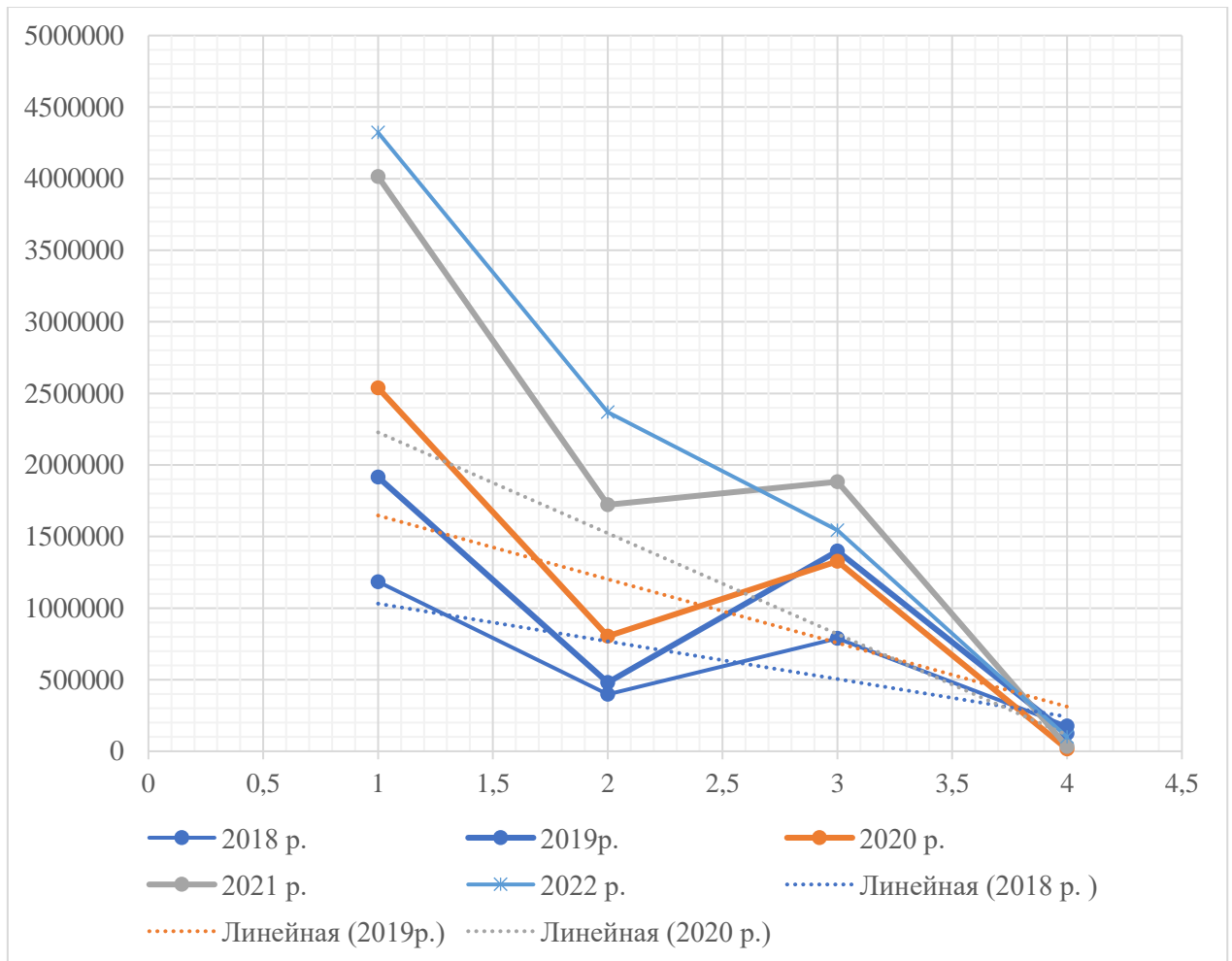


Рис. 2.2. Динаміка пасивів підприємства за 2018 – 2022 рр.

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

У звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу збільшилася на 308008 тис. грн. При цьому власний капітал зріс на 647086 тис. грн, проте сума поточних забезпечень та зобов'язань знизилася на 338734 тис. грн. Така динаміка складових пасиву балансу може зумовити зростання рівня фінансової стійкості. Власний капітал підприємства представлений зареєстрованим (пайовим) капіталом, вартість якого є стабільною.

Водночас на підприємстві слід відмітити і негативні зміни, зокрема: зростання поточної кредиторської заборгованості на 67039 тис грн.

Отже, шляхи зміцнення майнового стану підприємства пов'язані насамперед з удосконаленням управління насамперед кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Слід відмітити, що звітний період відображає витрати як зменшення активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства, за умови, що ці витрати можна надійно оцінити, за винятком випадків, коли капітал вилучається або розподіляється власниками.

Витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому були здійснені. Аналіз витрат є одним із найважливіших напрямів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства
за 2018–2022 рр.**

Вид витрат	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2021 р.
	сума, тис.грн	частка, %	сума, тис.грн	частка, %	сума, тис.грн	частка, %	сума, тис.грн	частка, %	сума, тис.грн	частка, %	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	710268	84,72	809696	75,71	707374	67,89	1851783	83,01	1273915	72,44	68,79
Адміністративні витрати	40117	4,79	60928	5,69	42573	4,09	38124	1,71	23379	1,33	61,32
Витрати на збут	16248	1,94	68227	6,38	95402	9,16	180635	8,10	162349	9,23	89,88
Інші операційні витрати	67686	8,07	130657	12,22	111787	10,73	81814	3,67	225945	12,85	276,17
Інші види витрат	4022	0,48	-	-	84798	8,13	78443	3,52	73004	4,15	93,07
Усього витрат	838341	100	1069508	100	1041934	100	2230799	100	1758592	100	78,83

За даними табл. 2.3 у структурі витрат товариства переважає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 72,44 % у звітному році, далі інші операційні витрати – 12,85 % витрати на збут – відповідно 9,23 %, і т. д. Порівняно з базовим роком вагомий ріст відмічається тільки інших операційних витрат на 144131 тис. грн (або на 176,17%), сума інших витрат в порівнянні із базовим роком знизилася, найбільша економія відмічається по адміністративних витратах та собівартості реалізованої продукції, відповідно на 14745 тис. грн (або на 38,68%) та на 577868 тис. грн (або на 31,21%).

Загалом структура витрат відображає спеціалізацію підприємства на відповідних видах діяльності. У цілому витрати в звітному році порівняно з базовим знизилася на 472207 тис. грн, або 21,17 %.

Проаналізуємо формування та динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за умов впливу понесених витрат господарюючим суб'єктом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для аналізу витрат та факторів формування показників фінансових результатів підприємства за 2018–2022 рр.

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2022 р. у % до 2021 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	ЧД	1043781	858466	912388	1851783	1273915	68,79
2	Собівартість реалізованої продукції	С	710 268	710268	707374	1224091	1105243	90,29
3	Валовий: прибуток/збиток	ВП	234 085	148198	205014	627692	168672	26,87
4	Інші операційні доходи	ІОД	293 686	194317	428802	667226	961309	144,08
5	Адміністративні витрати	АВ	40 117	60928	42573	38124	23379	61,32
6	Витрати на збут	ВЗ	68 227	68227	95402	180635	162349	89,88
7	Інші операційні витрати	ІОВ	67 686	130657	111787	81814	225945	276,17
8	Операційний дохід	ОД	1337467	989123	1341190	2519009	2235224	88,73

9	Операційні витрати	ОВ	886298	970080	957100	1524664	1516916	99,49
10	Фінансовий результат від операційної діяльності:	ФРОД	403 269	82703	384054	994345	718308	72,24
11	Інші доходи діяльності	ДФД	-	4510	1031	2202	791	100,0
12	Інші витрати діяльності	ВФД	-	3964	84798	78443	73004	100,0
13	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	ЧФР	403 269	83395	299379	918461	647070	70,45

За даними табл. 2.4 у звітному році порівняно з базовим чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 577868 тис. грн (або на 31,21%), собівартість реалізованої продукції також знизилася на 118848 тис. грн (або на 9,71%). Достатньо вагоме зниження чистого доходу від реалізації продукції зумовило значне зниження валового доходу на 459020 тис. грн (або на 73,13%).

Частка валового прибутку в чистому доході знизилася майже вдвічі з 33,89% до 13,24 %.

Як бачимо, звітний рік по іншим показникам, що характеризують результативність діяльності, для агротовариства є досить невдалим, адже можемо прослідкувати чітку негативну тенденцію зниження ефективності діяльності підприємства. Зменшення витрат підприємства, в першу чергу, викликано зниженням обсягу реалізованої продукції, тому зменшення витрат не можна віднести до позитивних аспектів діяльності товариства.

У зв'язку з тим, що підприємство не сплачує податок на прибуток, чистий прибуток збігається з прибутком до оподаткування, хоча ми фіксуємо його зниження на 271391 тис. грн (або на 29,55%), все ж таки товариство за результатами діяльності, в кінці календарного року отримало позитивний результат (рис. 2.3).

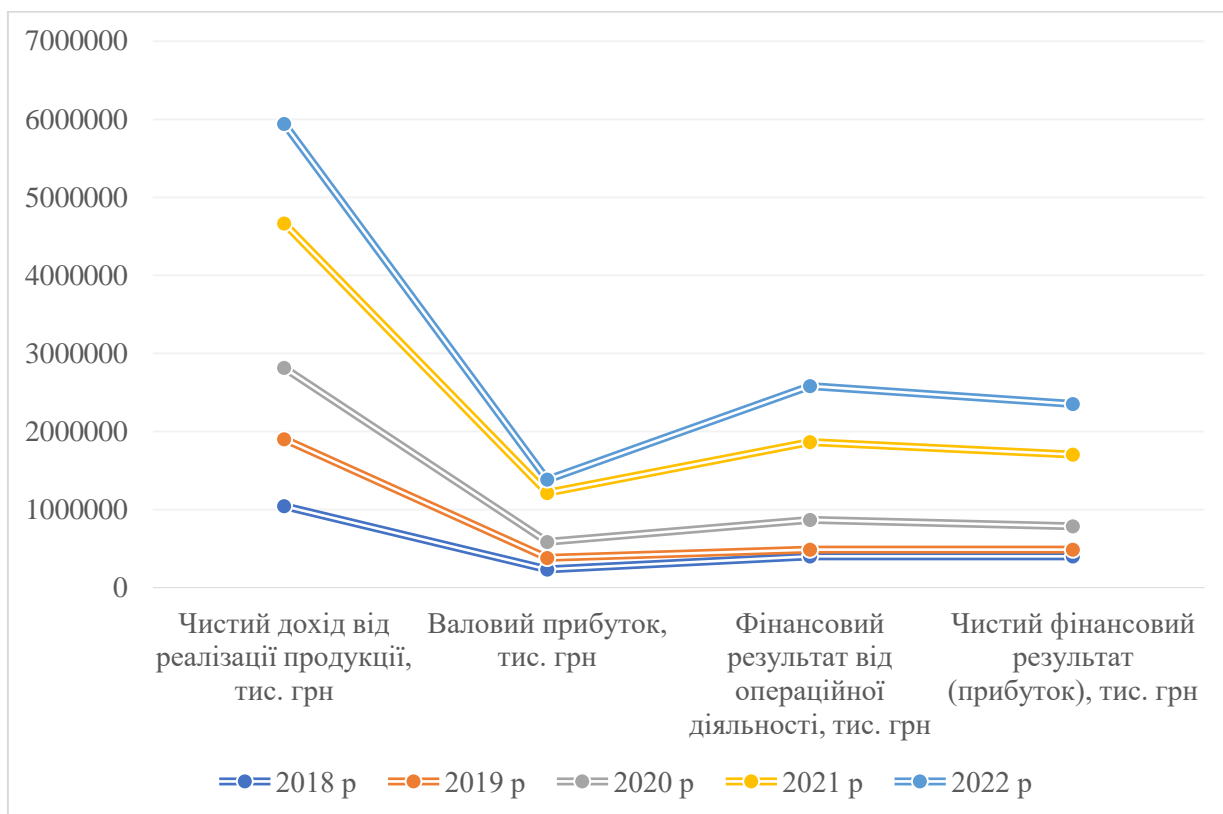


Рис. 2.3. Динаміка доходів підприємства за 2018 – 2022 рр.

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

Слід наголосити, що досліджуване підприємство характеризується доволі стабільними результатами господарської діяльності, проте, на зараз, як і вся наша економіка переживає не найкращі час, адже у звітному році чітко просліджується тенденція до зниження результативності його діяльності та зростання кредиторської заборгованості. Зважаючи на результати дослідження агровариство має ретельно та систематично здійснювати аналіз фінансового стану, акцентуючи увагу на прибутковості, ліквідності та забезпечення капіталу. Ще одним напрямом покращення своє результативності є ефективне управління запасами, необхідно змінювати систему управління витратами та запровадити сучасні заходи для зниження собівартості, це допоможе зменшити витрати та підвищити ліквідність господарюючого суб'єкта.

2.2. Аналіз управління економічною безпекою підприємства

Розглянемо стан управління економічною безпекою товариства використовуючи класичний підхід, який базується на традиційних поняттях управління та фінансового аналізу і включає в себе методи та інструменти для забезпечення фінансової стійкості та контролю над витратами, підкреслює важливість фінансової дисципліни та бюджетування.

В першу чергу проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, суть якої визначається ефективним формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Основна мета аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його фінансовий стан. Проведемо розрахунок і дамо оцінку рівня та динаміки відносних показників (коефіцієнтів), які характеризують фінансову стійкість підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення та аналіз типу фінансової стійкості підприємства

за 2018–2022 роки (станом на кінець року), тис. грн

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.Власні оборотні кошти	1039 740	1725610	2002079	3393310	3 757 597	110,74
2.Довгострокові кредити банків	-	36937	31731	70203	69 983	99,69
3.Короткострокові кредити банків	-	4023	-	-	-	-
4.Запаси і поточні біологічні активи	437738	574623	918448	1312460	1 658 176	126,34
5.Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів (п.1+п.2)	1039 740	1762547	2033810	3463513	3827580	110,51
6.Загальна величина джерел формування запасів (п.1+п.2+п.3)	1039 740	1766570	2033810	3463513	3827580	110,51
7.Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів (п.1–п.4)	+602002	+1150987	+1083631	+2080850	+2099421	100,89
8.Надлишок (+), нестача (-)	+602002	+1187924	+1115362	+2151053	+2169404	100,85

власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів (п.5–п.4)						
9. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів (п.6–п.4)	+602002	+576364	+1115362	+2151053	+2169404	100,85
10. Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	x
11. Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування (п.1, або п.5, або п.6 ¹ ÷ п.4)	2,375	3,003	2,180	2,585	2,266	0,877
12. Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн (п.7, або п.8, або п.9 ² ÷ п.4)	1,375	2,003	1,180	1,585	1,266	0,799

За результатами проведених розрахунків (табл. 2.5) із визначення типу фінансової стійкості за зростання у звітному році порівняно з базовим вартості запасів і поточних біологічних активів на 345716 тис. грн підприємство збільшило величину власних оборотних коштів на 364287 тис. грн. У підсумку надлишок власних оборотних коштів для формування запасів зріс з 2080850 тис. грн до 2099421 тис. грн, тобто на 18571 тис. грн. Отже, підприємство має ознаки абсолютної фінансової стійкості.

Зниження коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 2,585 в.п. до 2,266 в.п. (або на 12,30%), а також надлишку власних оборотних коштів на 1 грн запасів з 1,585 грн до 1,266 грн (або на 20,10%) свідчить про факт заперечливих моментів у фінансової стійкості підприємства за критерієм достатності власних оборотних коштів для формування запасів і поточних біологічних активів.

Отже, за переважною більшістю відносних показників підприємство є фінансово стійким та має досить позитивні показники господарської діяльності.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити з огляду на його короткострокові та довгострокові перспективи. У короткостроковій

перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка платоспроможності підприємства за 2018–2022 рр.
(станом на кінець року), в. п.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,010	0,001	0,020	0,036	0,004	-0,032
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,734	0,812	0,800	1,047	1,353	+0,306
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,320	1,235	1,510	1,803	2,434	+0,631
Коефіцієнт платоспроможності	0,010	0,001	0,020	0,036	0,004	-0,032

Достатній рівень ліквідності підприємства є позитивним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів в сучасних динамічних умовах. З даних таблиці видно, що підприємство у звітному році залишається доволі фінансово-стабільним, незважаючи на значне погіршення своєї абсолютної ліквідності (на 0,032 в.п.) проте, спроможне погасити свої поточні зобов'язання як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період змінився не суттєво і показує, що 2,434 грошових одиниць оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт платоспроможності показує, що підприємство має достатньо оборотних коштів для погашення його боргів протягом року, хоча платоспроможність підприємства і знизилася під впливом ряду суб'єктивно-об'єктивних факторів.

Оцінювання фінансової стійкості передбачає також аналіз факторів

формування показників, які характеризують стабільність функціонування підприємства з позиції забезпечення прибутковості операційної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники порогу рентабельності та запасу
фінансової стійкості підприємства за 2018–2022 рр.
(станом на кінець року)**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
1. Операційний дохід, тис. грн	1337467	989123	1341190	2519009	2235224	88,73
2. Операційні витрати, тис. грн	886298	970080	957100	1524664	1516916	99,49
у тому числі:						
змінні витрати, тис. грн	597227	503113	868779	660809	722199	109,29
постійні витрати	289071	466967	88321	863855	794717	91,99
3. Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток), тис. грн	403269	82703	384054	994345	718308	72,24
4. Маржинальний дохід, тис. грн	740240	486010	472411	1858200	1513025	81,42
5. Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході, в. п.	0,553	0,491	0,352	0,738	0,677	x
6. Поріг рентабельності, тис. грн (п.2б÷п.5)	522732	951053	250911	1170535	1173880	100,29
7. Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	39,08	96,15	18,71	46,47	52,52	x
8. Зона фінансової стійкості, тис. грн	814735	38070	1090279	1348474	1061344	0,787
9. Запас фінансової стійкості, %	60,92	3,85	81,29	53,53	47,48	x

За інформацією табл. 2.7 у звітному році порівняно з базовим за зменшення операційного доходу на 9875 тис. грн (11,27 %) операційні витрати знизилися на 7748 тис. грн (0,51 %). Підсумком такої динаміки стало суттєве зниження прибутку від операційної діяльності на 276037 тис. грн, що становить 27,76 %. Серед операційних витрат змінні витрати зросли на 61390 тис. грн (9,29 %), а постійні навпаки знизилися на 69138 тис. грн (8,01 %).

Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 3345 тис. грн, або 0,29 %), також його частка в операційному доході зросла з 46,47% до 52,52 % (на 6,05 в. п.). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 46,47 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 52,52 %(2.4).

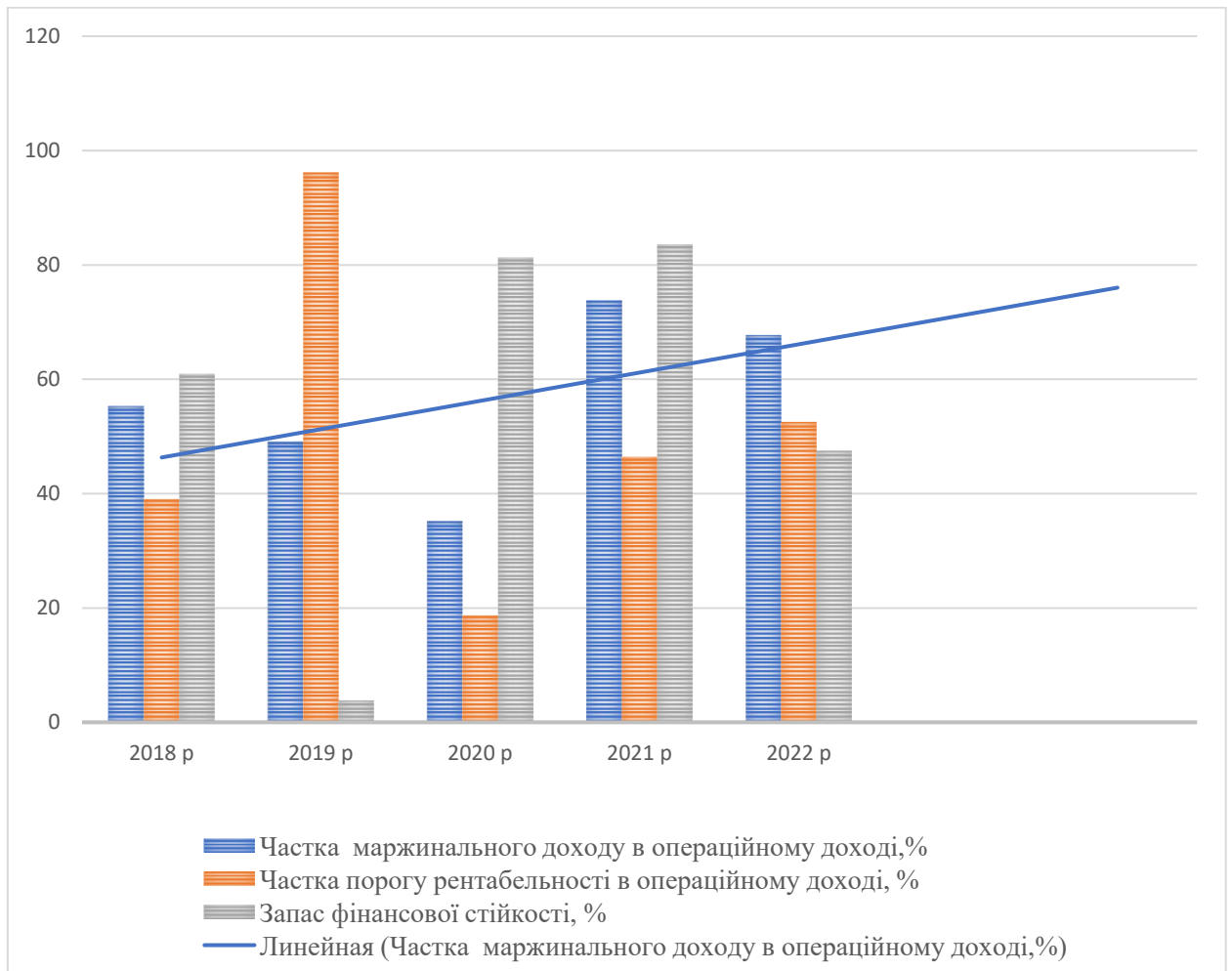


Рис. 2.4. Динаміка запасу фінансової стійкості підприємства за 2018- 2022 рр.

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

Очевидним є той факт, що запас фінансової стійкості підприємства знизився з 53,53 % у базовому році до 47,48 % у звітному році; рівень цього показника залишається високим і свідчить про погіршення стабільності роботи підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

2.3. Виявлення основних факторів впливу на управління економічною безпекою підприємства

Для постачальників товарно-матеріальних цінностей найбільш важливим є коефіцієнт абсолютної ліквідності, банки особливу увагу звертають на коефіцієнт швидкої ліквідності. Акціонери та інвестори оцінюють фінансовий стан підприємств переважно за допомогою коефіцієнта загальної ліквідності. За інформацією фінансової звітності з використанням способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на зміну коефіцієнта загальної ліквідності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності (станом на кінець року)

Показник	Умовне позначення	Роки					2022 р у % до 2021р
		2018	2019	2020	2021	2022	
Оборотні активи, тис. грн	ОА	1039740	1725610	2002079	3393310	3757597	110,74
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	ПЗ	787 569	1397498	1326173	1882457	1543723	82,01
Коефіцієнт загальної ліквідності (п.1÷п.2)	КЗЛ	1,320	1,235	1,510	1,803	2,434	34,9

Модель факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності:

$$КЗЛ = ОА : ПЗ, \quad (2.1)$$

За даними табл. 2.8 розрахуємо умовне значення коефіцієнта загальної ліквідності:

$$КЗЛ_{ум} = ОА_1 : ПЗ_0, \quad (2.2)$$

$$КЗЛ_{ум} = 3\,757\,597 : 1\,882\,457 = 1,9961;$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta KЗЛ = KЗЛ_1 - KЗЛ_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta KЗЛ = 2,434 - 1,803 = + 0,631;$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) оборотних активів:

$$\Delta KЗЛ_{OA} = KЗЛ_{yM} - KЗЛ_0, \quad (2.4)$$

$$\Delta KЗЛ_{OA} = 1,996 - 1,803 = +0,193;$$

2) поточних зобов'язань і забезпечень:

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = KЗЛ_1 - \Delta KЗЛ_{yM}, \quad (2.5)$$

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = 2,434 - 1,996 = + 0,438.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta KЗЛ = \Delta KЗЛ_{OA} + \Delta KЗЛ_{ПЗ}, \quad (2.6)$$

$$\Delta KЗЛ = 0,193 + 0,438 = + 0,631$$

Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,803 у базовому році до 2,434 у звітному, тобто на 0,631 в.п. (34,9 %), відбулося під впливом таких факторів. У результаті збільшення оборотних активів на 364287 тис. грн (11,07 %) коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,193 в. п. Водночас за рахунок зменшення поточних зобов'язань і забезпечень на 338734 тис. грн (17,99 %) коефіцієнт загальної ліквідності підвищився на 0,438. Отже, факторами зростання коефіцієнта загальної ліквідності стало зменшення поточних зобов'язань і забезпечень та зростання оборотних активів підприємства.

В попередньому підрозділі (табл. 2.7) ми проаналізували динаміку порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості, проте маємо продовжити

подальше дослідження зазначених показників, використавши методику факторного аналізу.

Отже, на зміну показника порогу рентабельності впливають три фактори:

- 1) операційний дохід;
- 2) постійні витрати;
- 3) змінні витрати.

Для проведення факторного аналізу скористаємося способом ланцюгових підстановок, який передбачає розрахунок умовних значень результативного показника (за інформацією табл. 2.7).

1. Показник умовний 1:

$$ПР_{ум1} = \frac{ОД_1 \times ПВ_0}{ОД_1 - ЗВ_0}, \quad (2.7)$$

де $ОД_1$ – операційний дохід звітного року, тис. грн;

$ПВ_0$ – постійні витрати базового року, тис. грн;

$ЗВ_0$ – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$ПР_{ум1} = \frac{2235224 \times 863855}{2235224 - 660809} = 1226430 \text{ тис. грн} \quad 1\,574\,415$$

2. Показник умовний 2:

$$ПР_{ум2} = \frac{ОД_1 \times ПВ_1}{ОД_1 - ЗВ_0}, \quad (2.8)$$

де $ОД_1$ – операційний дохід звітного року, тис. грн;

$ПВ_1$ – постійні витрати звітного року, тис. грн;

$ЗВ_0$ – змінні витрати базового року, тис. грн.

$$ПР_{ум2} = \frac{2235224 \times 722199}{2235224 - 660809} = 1025318 \text{ тис. грн}$$

Загальна зміна (+,–) показника порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим роком, тис. грн:

$$\Delta ПР = ПР_1 - ПР_0, \quad (2.9)$$

$$\Delta \text{ПР} = 1173880 - 1170535 = + 3345 \text{ тис. грн,}$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) операційного доходу:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ОД}} = \text{ПР}_{\text{ум1}} - \text{ПР}_0, \quad (2.10)$$

$$\Delta \text{ПР}_{\text{од}} = 1226430 - 1170535 = +55895 \text{ тис. грн}$$

2) постійних витрат:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} = \text{ПР}_{\text{ум2}} - \text{ПР}_{\text{ум1}}, \quad (2.11)$$

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} = 1025318 - 1226430 = - 201112 \text{ тис. грн}$$

3) змінних витрат:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = \text{ПР}_1 - \text{ПР}_{\text{ум2}}, \quad (2.12)$$

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = 1173880 - 1025318 = +148562 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ПР}_{\text{ОД}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} \quad (2.13)$$

$$\Delta \text{ПР} = +55895 + (- 201112) + 148562 = +3345 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим на 3345 тис. грн, або 0,29 %, відбулося під впливом таких факторів. Унаслідок зменшення операційного доходу на 9875 тис. грн (11,27 %) та зростання змінних витрат на 61390 тис. грн (9,29 %), поріг рентабельності збільшився відповідно на 55895 тис. грн та 148562 тис. грн, і тільки завдяки зниженню постійних витрат на 69138 тис. грн (8,01 %) поріг рентабельності певне зниження на 201112 тис. грн. Таким чином, головними факторами збільшення порогу рентабельності стало зростання змінних витрат та зменшення операційного доходу.

Дослідимо вплив факторів на економічну безпеку підприємства використавши PEST-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST-аналіз підприємства за 2022 рік

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
Бойові дії в Україні	-3	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	-2
Недосконале законодавство	-2	Незначна мотивація праці	-2
Політична нестабільність	-2	Соціальний захист аграрних підприємств	-3
Бюрократизація і рівень корупції	-3	Психологічний клімат в колективі	+1
Підтримка міжнародних організацій та країн-партнерів;	0	Кадровий дефіцит	-1
Європейський вектор розвитку	+1	Зміна доходів населення.	-2
Активний рух щодо децентралізації;	+3	Демографічні зміни	-1
		Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	+2
	-7		-8
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
Значний рівень інфляції	-2	Ресурсозалежність виробництва	-1
Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-1	Низький рівень конкурентоспроможності галузі через технологічне відставання	-3
Нестабільність курсу національної валюти	-1	Технологічна відсталість, високий знос основних фондів	-2
Зростання цін на енергоресурси та сировину	-2	Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	+1
Виробничий потенціал	+2	Витрати на дослідження і розробки	-1
Рівень попиту	+1	Недостатня увага та брак фінансової підтримки державою науки та інновацій;	-2
Рівень розвитку бізнес середовища	+1		
	-3		-8

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: Political політичний; Economic економічний; Social соціальний; Technological технологічний [28].

Відзначимо, що оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору)

Звісно, приведені фактори мають значний вплив на діяльність українських аграрних підприємств, проте сьогодні, їх важливість змінила пріоритетність: соціальні, політичні та технологічні фактори впливу набувають все більшої ваги. Слід відзначити важливість органічного виробництва, адже органічне сільське господарство в Україні дійсно має значний потенціал, але стикається з рядом викликів і обмежень. За правильної стратегії та підтримки з боку держави, Україна може розвивати свою органічну сільськогосподарську галузь та стати гравцем на міжнародних ринках органічної продукції. Залучення інвестицій, освіта, підвищення обізнаності споживачів та підтримка фермерів можуть сприяти цьому процесу.

Висновки до розділу 2.

1. Відмічено, що у звітному році порівняно з базовим вартість майна збільшилася на 308008 тис. грн, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. Вартість необоротних активів знизилася на 20808 тис. грн, а вартість оборотних активів зросла на 345716 тис. грн, необоротні активи представлені насамперед основними засобами. Це свідчить про поліпшення матеріальних умов для розширення основної діяльності підприємства.

2. Наголошено на тому, що у звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу збільшилася на 308008 тис. грн. При цьому власний капітал зріс на 647086 тис. грн, проте сума поточних забезпечень та зобов'язань знизилася на 338734 тис. грн. Водночас на підприємстві слід відмітити і негативні зміни, зокрема: зростання поточної кредиторської заборгованості на 67039 тис. грн. Акцентовано увагу на динаміці доходів

підприємства, у звітному році порівняно з базовим чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 577868 тис. грн (або на 31,21%), собівартість реалізованої продукції також знизилася на 118848 тис. грн (або на 9,71%).

3. Зауважено, що аналіз економічної безпеки підприємства проводився за класичним підходом, де розглядаються показники фінансові показники. Відмічено зниження коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 2,585 в.п. до 2,266 в.п. (або на 12,30%), а також надлишку власних оборотних коштів на 1 грн запасів з 1,585 грн до 1,266 грн (або на 20,10%).

4. Зазначено, що негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 3345 тис. грн, або 0,29 %), також його частка в операційному доході зросла з 46,47% до 52,52 % (на 6,05 в. п.).

5. Акцентована увагу на показниках ліквідності, що характеризують стан економічної безпеки. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,803 у базовому році до 2,434 у звітному, тобто на 0,631 в.п. (34,9 %), відбулося під впливом таких факторів. У результаті збільшення оборотних активів на 364287 тис. грн (11,07 %) коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,193 в. п. Водночас за рахунок зменшення поточних зобов'язань і забезпечень на 338734 тис. грн (17,99 %) коефіцієнт загальної ліквідності підвищився на 0,438.

6. Відмічено, що збільшення порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим на 3345 тис. грн, або 0,29 %, відбулося під впливом таких факторів. Унаслідок зменшення операційного доходу на 9875 тис. грн (11,27%) і зростання змінних витрат на 61390 тис. грн (9,29 %), поріг рентабельності збільшився відповідно на 55895 тис. грн та 148562 тис. грн, і тільки завдяки зниженню постійних витрат на 69138 тис. грн (8,01 %) поріг рентабельності знизився на 201112 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Визначення можливих напрямів розвитку підприємства та механізмів їх реалізації

У сучасних умовах господарювання аграрний сектор економіки України має суттєвий вплив на розвиток вітчизняної економіки, адже сприяє формуванню бюджету держави, сплачуючи податки, підтримує функціонування національної економіки, адже в умовах війни ряд галузей опинилися в надскладних умовах функціонування; забезпечує продовольчу безпеку українського населення. Без перебільшення можемо стверджувати, що оптимізація виробництва та підвищення продуктивності в цій галузі має стратегічне значення для сталого розвитку країни.

Таким чином, в нинішніх обставинах, в яких опинилася Україна, все більшого значення надається аграрному сектору економіки та стає помітним його вплив на конкурентоспроможність країни, особливо з огляду на галузь рослинництва. Рослинництво має важливу роль, як у забезпеченні продуктів харчування населення, так і у впливі на розвиток інших галузей аграрного сектора, таких як м'ясне та молочне скотарство, свинарство та птахівництво.

Забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства в умовах вирощування лише мінімального набору сільськогосподарських культур вимагає комплексного підходу та гнучкості у вирішенні фінансових, організаційних та виробничих завдань. Співпраця з професіоналами і використання сучасних технологій можуть допомогти підприємству досягти успіху в умовах нестабільності та сприяти його подальшому розвитку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перспективні шляхи забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором

Зважаючи на отримані результати аналізу та запропоновані шляхи зміцнення економічної безпеки підприємства вважаємо можливим

виокремити конкретні методи управління економічною безпекою аграрного підприємства, спрямовані на забезпечення стабільності, тривалості та успішності діяльності (рис. 3.2).

Фінансовий аналіз та планування

- Бюджетування: Ретельне планування та контроль фінансових ресурсів, включаючи доходи та витрати.
- Аналіз рентабельності: Визначення ефективності використання ресурсів та прибутковості різних видів діяльності.

Аналіз рентабельності

- Визначення ефективності використання ресурсів та прибутковості різних видів діяльності

Аналіз рентабельності:

- Визначення ефективності використання ресурсів та прибутковості різних видів діяльності

Ринковий аналіз та маркетинг

- Розширення асортименту продукції для зменшення ризиків та розширення ринкового впливу
- Адекватне формування ціни з урахуванням ринкових умов та конкуренції.

Технологічний розвиток та інновації

- Технологічний розвиток та інновації
- Застосування новітніх агротехнічних засобів для підвищення продуктивності та зниження витрат

Управління ризиками

- Використання страхових послуг для захисту від ризиків, пов'язаних з природними катастрофами, погодними умовами та іншими подіями.
- Укладання контрактів та угод з партнерами для розподілу ризиків.

Управління людськими ресурсами

- Підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхнього потенціалу.
- Застосування системи стимулювання для підтримки високої працездатності та відданості

Екологічна стійкість

- Збереження природних ресурсів та дотримання екологічних стандартів.
- Застосування технологій, які не завдають значної шкоди навколишньому середовищу

Партнерства та кооперація

- Утворення стратегічних партнерств із сусідніми фермами, об'єднаннями селянських господарств або іншими гравцями в галузі
- Реалізація спільних проектів для ефективного використання ресурсів та об'єднання сил

Рис. 3.2. Рекомендовані методи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: складено автором

Ці методи та важелі можуть бути адаптовані відповідно до конкретних умов та особливостей аграрного підприємства.

Знову таки, акцентуємо увагу на обмеженому асортименті сільськогосподарських культур, наголошуємо, що частка насіння соняшнику у виробничій собівартості продукції рослинництва складає 94,77%. Крім того, майже третину продукції підприємство передає для переробки іншим господарюючим суб'єктам на давальницьких умовах тому, вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству створення своєї олійниці чи принаймні міні-цеху (табл. 3.1).

Варто зазначити, що виробництво соняшникової олії, її продаж – прерогатива багатьох малих та середніх підприємств. У цьому сегменті високий рівень конкуренції, але за грамотного управління, продуманого бізнес-плану виробництва соняшникової олії та чіткої маркетингової політики підприємець не залишиться без гарної виручки. Обсяги продажів олії, що йдуть на експорт, щорічно встановлюють нові рекорди на рік. Ціни на насіння на світовому ринку становлять 300 доларів за 1 тону. Це робить вигідним виробництво олії не тільки для реалізації за кордон, але й для постачання на внутрішній ринок [29, 30].

Чому для підприємства є вигідним реалізація даного проєкту? Перш за все:

- підприємство є виробником сировини, технологічні процеси щодо вирощування соняшника на зерно уже відпрацьовані;
- виробництво олії є безвідходним, адже побічна та супутня продукція (макуха, лушпиння) користується попитом; З 1 т. сировини виходить 422 кг. олії, 356 кг. макухи, 172 кг. лушпиння;
- незначні вимоги до площі міні-цеху, яка прямопропорційно пов'язана з обсягом випуску, територія приміщення може становити 30-40м²;
- вітчизняний ринок насичений обладнанням, яке за ефективністю не поступається закордонному, а значить монтажні роботи та післяреалізаційних догляд може значно здешевити утримання обладнання;

- підприємство має вигідне розташування, тому має великі можливості для насичення ринку продукцією власного виробництва, яка матиме кращі якість та ціну, як приклад обладнати точку реалізації неподалік цеху з виробництва олії;

- невеликий штат з обслуговування цеху (2 особи, максимум 3, які забезпечать виробництво, обслуговування обладнання та приміщення, процес реалізації продукції та облік);

- виробництво олії не має чітко вираженої сезонності, адже може працювати як на своїй сировині, так і на давальницьких умовах;

- швидкий термін окупності вкладених коштів, адже не має потреби у великому чи окремому приміщенні, досить раціонально розподілити наявний виробничий простір, придбати обладнання, яке ж то того не потребує дороговартісного монтажу та є досить не громіздким.

Нами проведено моніторинг обладнання вітчизняного виробника, але з огляду на те, що автор не є авторитетним професіоналом в даній сфері, порада, щодо конкретної марки і конкретного виробника є суб'єктивною і може переглядатися спеціалістами господарства. Автором пропонується компанія ТехноМашСтрой.

Компанія ТехноМашСтрой плідно працює на українському ринку з 2011 року. Постійне вдосконалення виробництва на сьогоднішній день дозволяє забезпечувати споживачів високоякісним промисловим та побутовим обладнанням. Різноманітні лінії моделей можна використовувати як у особистих цілях, так і в комерційних. Власне виробництво дозволяє виготовляти усі вузли обладнання, що в подальшому використовуватиметься у фермерських та тваринницьких господарствах – гранулятори тирси та комбікормів, змішувачі та дроворуби, охолоджувачі та шнеки точного завантаження, подрібнювачі, маслопреси та багато іншого, незамінного у фермерських господарствах обладнання. Обладнання компанії не лише відповідає нормам ТУ, але й сертифіковане в Україні та Європейському Союзі. Такий ретельний контроль та перевірка якості дозволяє продукції компанії

бути лідером по конкурентоспроможності та затребуваності не лише на українському ринку, а й на ринках далекого та близького зарубіжжя [31].

Для переробки соняшнику необхідно та отримання продукції належної якості придбати сучасне технологічне обладнання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проектні показники лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві
потужністю 220 кг/год по соняшнику на 2024 рік**

Технологічне обладнання	Продуктивність, кг/год	Напруга, В	Потужність, кВт	Габарити, мм	Маса, кг	Вартість, грн
Калібратор насіння соняшника К-600	600	380	1,1	1900x1150x2100	200	32500
Маслопрес шнековий GARMET 150	-	380	11/5	1750x800x2070	625	139000
Фільтр ЛФ-5	6000	380	-	2020x1010x1605	600	41195
Вартість налагоджувальних робіт	-	-	-	-	-	25523
Допоміжне обладнання	-	-	-	-	-	32000
Оплата праці	-	-	-	-	-	40000
Єдиний соціальний внесок	-	-	-	-	-	8800
Інші витрати	-	-	-	-	-	34000
Всього	-	-	-	-	-	353018

Калібратори насіння соняшника К-600 призначений для очищення насіння олійних культур від каменів, металевих домішок, пилу, піску та інших легких домішок

Маслопрес шнековий GARMET 150 для олії має ряд незаперечних переваг у порівнянні з іншими агрегатами, призначеними для віджиму. Вони надійні і досить легкі в експлуатації. Маючи зовсім невеликі розміри, вони дають можливість організувати виробництво в приміщенні з відносно невеликою площею.

Фільтр ЛФ-5 є одним з кращих фільтрувальних ліній для невеликих та середніх підприємств, що займаються переробкою соняшнику, ріпаку та інших олійних рослин, вважаються горизонтальні напірні листові фільтри, виготовлені у вигляді системи рамок, обтягнутих тканиною, що фільтрує (бельтингом).

Таким чином проектна вартість робіт з придбання та запуску міні-цеху з переробки насіння соняшника складе 353018 грн, найбільшу питому вагу даного проекту склали витрати на придбання необхідного обладнання 60%, допоміжного обладнання 9%, витрати на оплату праці становлять 11% у загальній сумі витрат, 10% потягнули інші (непередбачувані) витрати.

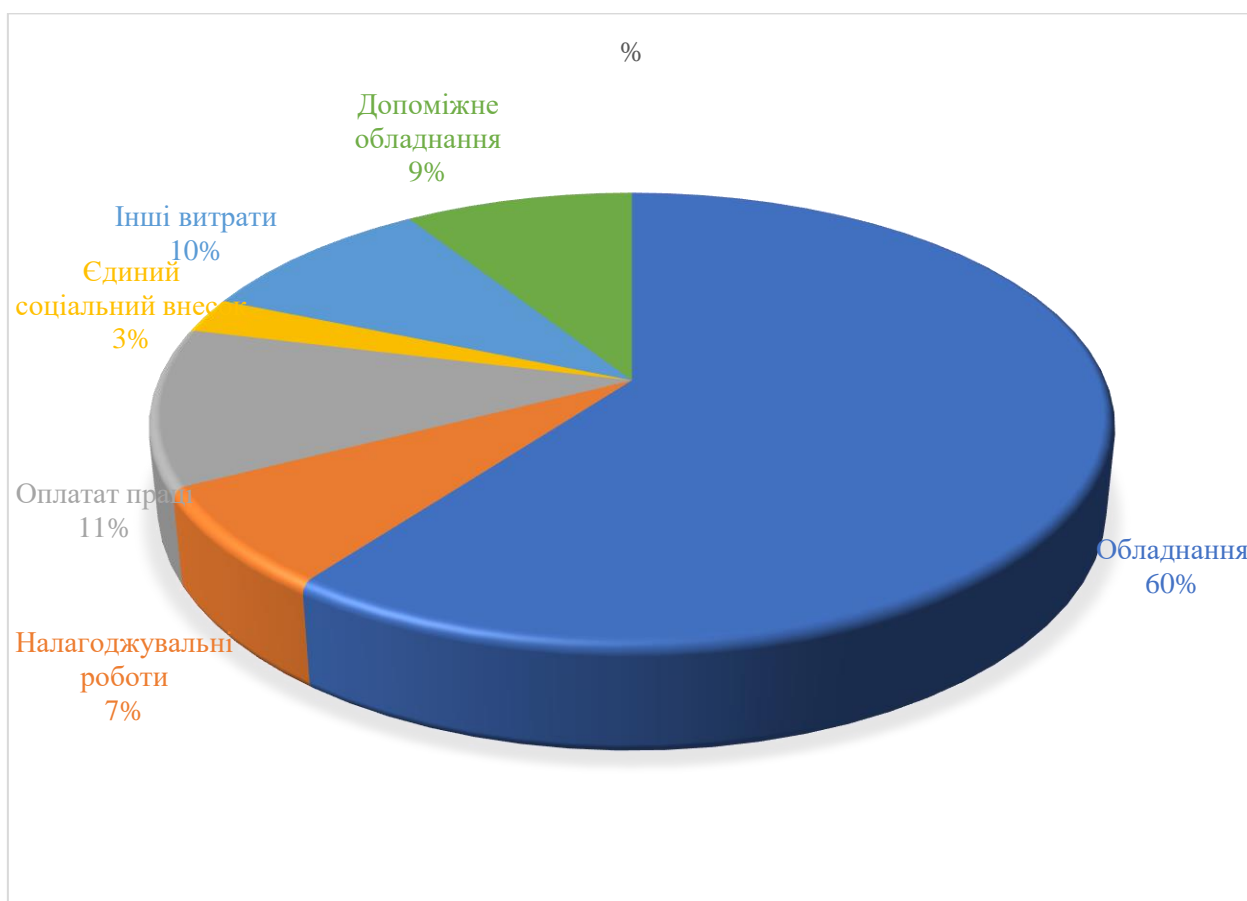


Рис. 3. 3. Структура початкових витрат проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику на 2024 рік

Джерело: складено автором

Наступний наш крок полягатиме в розрахунку річних витрат проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику. Визначимося з елементами витрат з виробництва олії соняшnikової на прогнозований 2024 рік:

- сировина і матеріали - 326 тис. грн;
- електроенергія – 64 тис. грн;
- витрати на оплату праці – 219,6 тис. грн;
- єдиний соціальний внесок - 48,3 тис. грн;
- амортизація обладнання – 65,8 тис. грн;
- інші непередбачувані витрати – 46,2 тис. грн;
- всього витрат – 769,9 тис. грн

Для здійснення виробничого циклу ми маємо витрати 769,9 тис. грн, 42,34% становить вартість сировини, 28,45% витрати на оплату праці, 8,55% амортизація обладнання, 6,0% інші витрати. Крім щорічних витрат ми маємо врахувати обсяг початкових витрат проекту, таким чином, загальна сума становитиме 1122,92 тис. грн, на перший погляд ця сума є досить суттєвою, проте тільки у порівнянні з доходом від реалізації соняшnikової олії, ми можемо зробити загальний висновок про доцільність проекту.

Ще одним перспективним та актуальним, на зараз, шляхом зміцнення економічної безпеки є вчасна ідентифікація ризиків підприємства та управління ними. Діяльність кожного господарюючого суб'єкта супроводжується певною невизначеністю, що породжує ризики підприємства, тому, чим глобальніше менеджмент підприємства буде розглядати дану проблему, тим ефективнішими будуть заходи щодо мінімізації наслідків ризикових ситуацій. Нами пропонується до розгляду адаптивна модель управління ризиками, яка спрямована на те, щоб дозволити підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі (рис. 3.4). Основні принципи адаптивної моделі включають гнучкість, постійний моніторинг та здатність до швидкої адаптації. Для побудови моделі

ми використаємо діаграму Венна, яка демонструє подібності, відмінності і зв'язки між поняттями, ідеями, категоріями та групами економічних явищ.

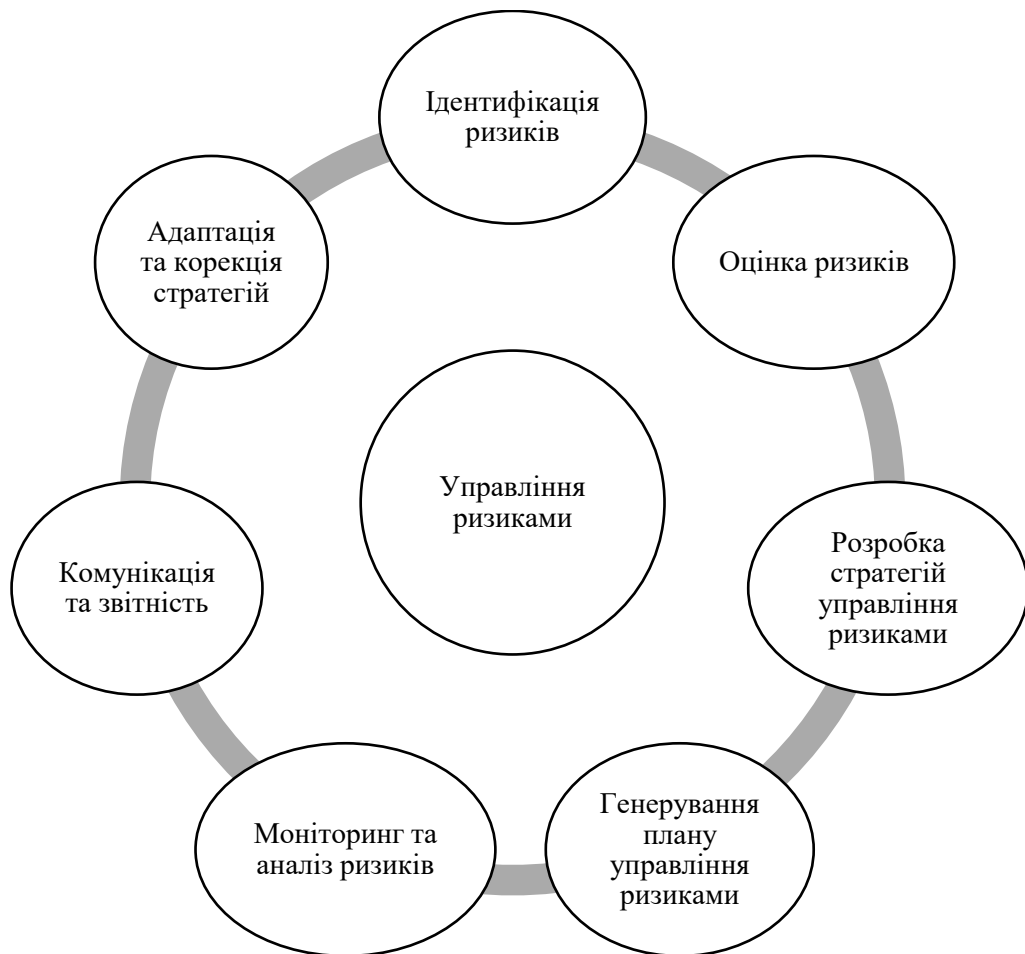


Рис. 3.4. Проект адаптивної моделі управління ризиками підприємства
Джерело: складено автором

Розглянемо більш розлого сутнісне наповнення кожного елемента даної моделі:

- *ідентифікація ризиків*: проведення регулярного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення виявлених ризиків; залучення різних рівнів персоналу та стейкхолдерів у процес ідентифікації ризиків;

- *оцінка ризиків*: визначення ймовірності та впливу кожного ідентифікованого ризику на підприємство, використання якісних та якісних методів оцінки ризиків;

- *розробка стратегій управління ризиками*: визначення стратегій для кожного типу ризику: уникнення, прийняття, зменшення чи передача; розробка адаптивних стратегій, які можна швидко змінити відповідно до нової інформації;

- *генерування плану управління ризиками*: створення чіткого плану з деталізованими діями для кожної стратегії управління ризиками; визначення відповідних осіб та ресурсів для реалізації плану;

- *моніторинг та аналіз ризиків*: здійснення постійного моніторингу виконання плану управління ризиками; постійний аналіз нової інформації та змін у середовищі для виявлення нових ризиків;

- *комунікація та звітність*: забезпечення ефективного обміну інформацією щодо ризиків між високим рівнем управління та відділами підприємства; регулярна звітність стейкхолдерам про стан управління ризиками та досягнення поставлених цілей;

- *адаптація та корекція стратегій*: забезпечення гнучкості стратегій, яка дозволяє їх швидко змінювати до нової інформації чи змінювати в середовищі; вжиття заходів для корекції стратегій, якщо деякі ризики ви стали більш суттєвими чи іншими, ніж передбачалося

Ця адаптивна модель дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни, забезпечуючи високий рівень гнучкості та витривалості в управлінських ризиках. Маємо акцентувати увагу на необхідності не тільки прийняття рішення щодо створення моделей механізмів, але важливим є реальне виконання завдань та функцій щодо управління ризиками підприємства. Ми не маємо наміру пропонувати господарству створити новий відділ чи хоча б ввести штатну посаду ризик-менеджера чи іншої штатної одиниці на яку були б покладені обов'язки з управління наявними ризиками підприємства, ми рекомендуємо підприємству покласти виконання обов'язків на існуючі функціональні підрозділи підприємства (рис. 3.5).

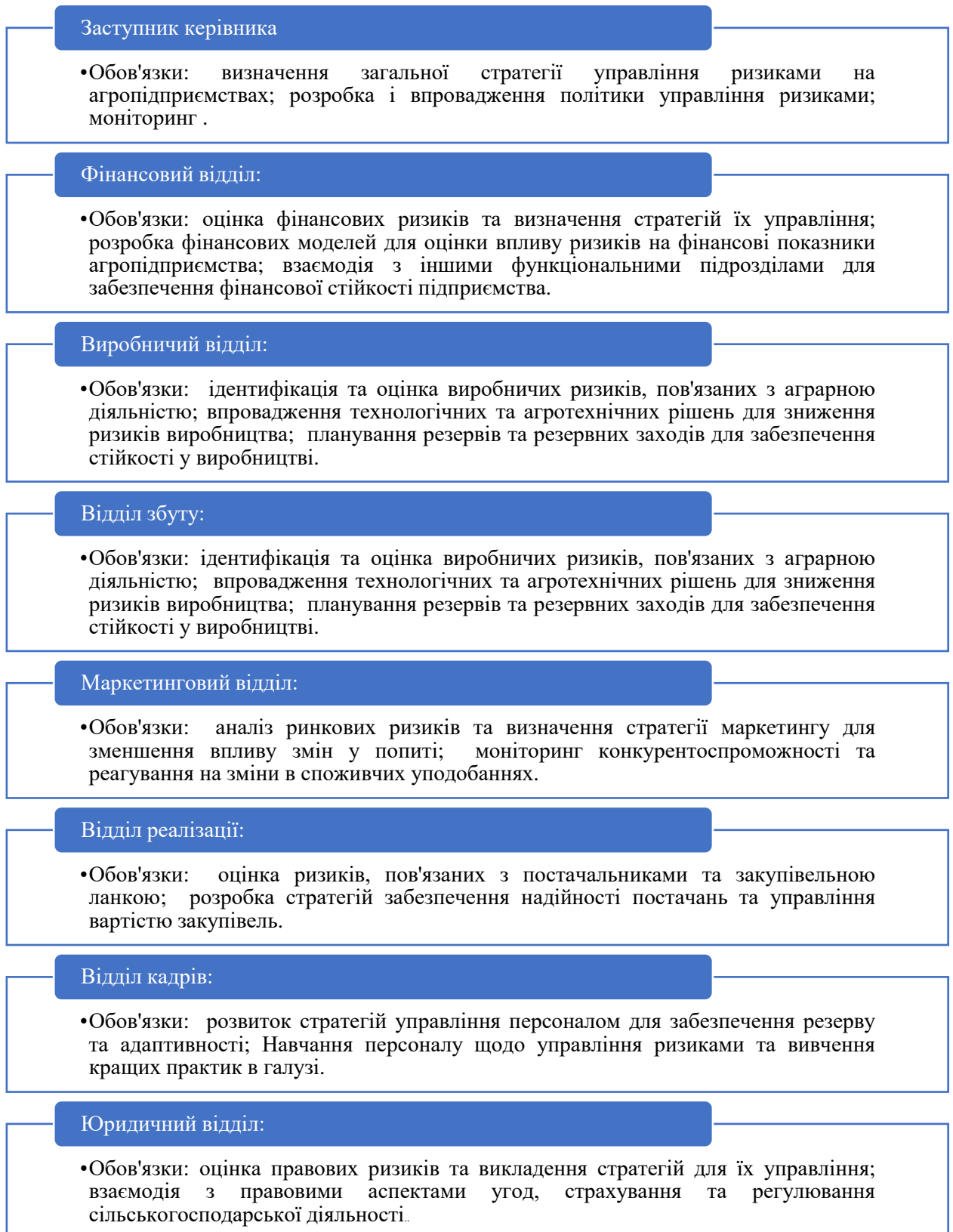


Рис. 3.5. Ключові елементи функціональної структури управління ризиком на підприємстві

Джерело: складено автором

Ця функціональна структура дозволяє ефективно розподілити відповідальність за управління ризиками між спеціальними підрозділами підприємства та створити основу для систематичного та комплексного підходу до управління ризиками на агропідприємствах.

1.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Визначимо прогнозовані показники ефективності проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику на 2024 рік (табл. 3.2). Припустимо, що у 2024 році дохід від реалізації продукції з виробництва олії соняшnikової складе хоча б 1% від рівня чистого доходу від реалізації продукції 2023 року, то в такому випадку обсяг доходу становитиме 12739,15 тис. грн, а його ріст в динаміці прогнозується на 2%. Щорічний ріст собівартості прогнозується на рівні 6%.

Таблиця 3.2

Показники ефективності проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику, тис. грн

Показники	2024р	2025р	2026р	2027р	2028 р	Всього
Дохід від реалізації продукції	12739,15	12993,93	13253,81	13518,89	13789,27	66295,02
Собівартість продукції	728,5	772,21	818,54	867,66	919,71	4106,62
Валовий прибуток	12010,65	12221,72	12435,27	12651,23	12869,56	62188,40
Інші витрати	142,2	150,73	159,78	169,36	179,52	801,59
Фінансовий результат до оподаткування	11868,45	12070,99	12275,49	12481,87	12690,04	61386,81
Чистий фінансовий результат	11868,45	12070,99	12275,49	12481,87	12690,04	61386,81

Як свідчать дані проведеного аналізу, навіть при прогнозованому мінімальному (на 1%) зростанні чистого доходу від реалізації продукції міні-цеху з виробництва олії підприємство отримує в якості фінансового результату

прибуток, тому даний проект мані всі перспективи принести користь підприємству та зміцнити. його економічну безпеку.

Таблиця 3.3

Майбутні грошові потоки проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику, тис. грн

Показники	Сума річного грошового потоку, тис. грн					
	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	всього
Чистий фінансовий результат	11868,45	12070,99	12275,49	12481,87	12690,04	61386,81
Амортизація обладнання	65,8	65,8	65,8	65,8	65,8	329,00
Всього величина грошового потоку	11934,25	12136,79	12341,29	12647,67	12755,84	61715,81

Таким чином, можемо наголосити на доцільності реалізації запропонованого проекту, цьому підтвердженням є досить високе значення очікуваного доходу від реалізації продукції міні-цеху з виробництва олії соняшnikової, за п'ять років реалізації проекту прогнозований обсяг грошового потоку становитиме 61715,81 тис. грн.

Динаміка показників дохідності проекту демонструє, що показники результативності будуть зростати протягом усього періоду його реалізації (рис. 3.6).

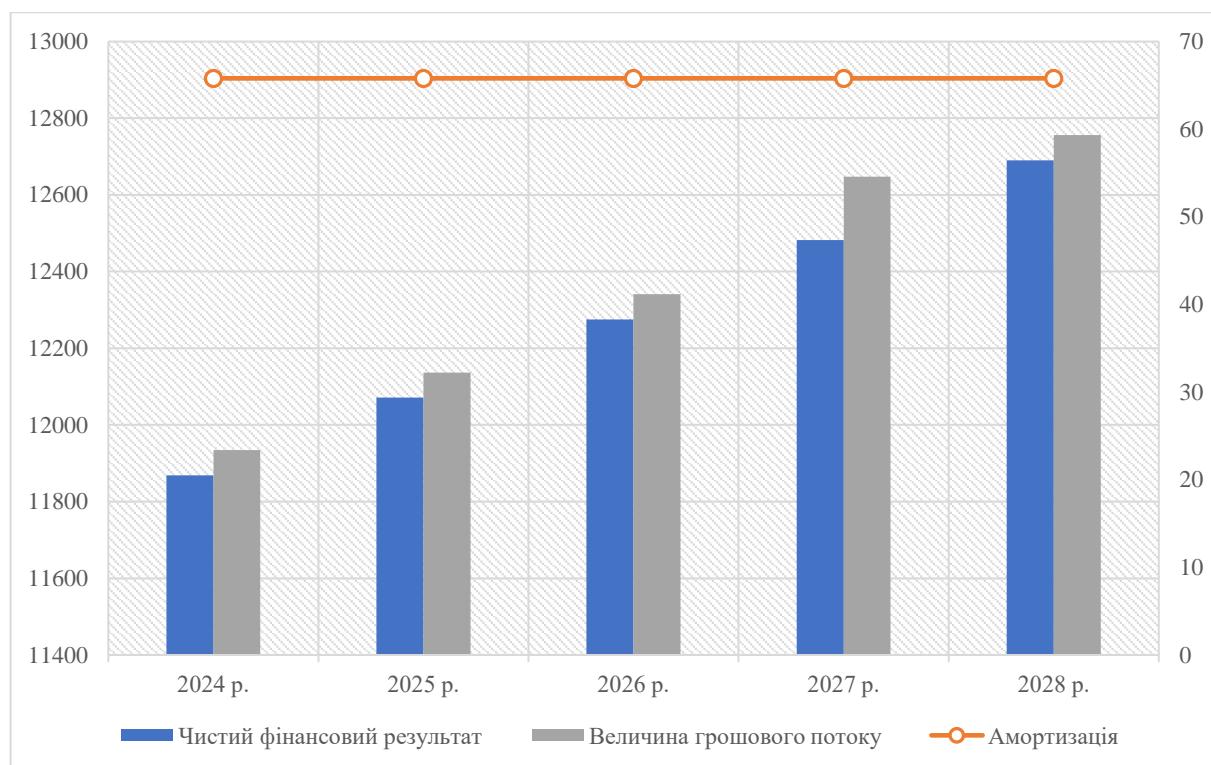


Рис. 3.6. Динаміка результативності проекту лінії по виробництву рослинної олії на підприємстві потужністю 220 кг/год по соняшнику, тис. грн

Період окупності – це час, необхідний для того, щоб початкові капіталовкладення принесли вигоду від проекту, як бачимо початкові інвестиції у виробництво олії соняшnikової окупаються уже в перший рік, адже, що прогнозований чистий прибуток підприємства, що загальна величина грошового потоку в 4 рази перевищує суму початкових вкладень.

Складності економічної ситуації завжди породжують невизначеність очікувань, особливо в контексті можливості недотримання запланованого доходу компанії та зростання конкуренції у господарському обороті, тому дії підприємства щодо управління ризиками мають бути не фрагментарні, а менеджмент підприємства має створити цілісну систему управління ризиками на рівні підприємства, і кожен працівник має усвідомити важливість створення такої системи та бути причетним до неї (в міру своїх повноважень та посадових обов'язків), це має бути корпоративна система управління ризиками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо формування системи управління економічною безпекою підприємства

№ з/п	Ключовий елемент системи	Сутнісна характеристика
1	Створення відділу економічної безпеки:	Сформуйте спеціалізований відділ, відповідальний за управління економічною безпекою.
		Надайте відділу забезпеченість ресурсами та повноваження для виконання завдань з управління ризиками та забезпечення економічної стабільності.
2	Розробка стратегії економічної безпеки:	Визначте конкретні цілі та завдання системи управління економічною безпекою.
		Розробіть стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні економічні фактори.
3	Ідентифікація економічних ризиків:	Введіть внутрішні аналізи та зовнішніх економічних чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
		Визначте конкретні економічні ризики та їх можливий вплив на фінансовий стан підприємства.
4	Визначення заходів з управління ризиками:	Розробіть план дій для кожного ідентифікованого економічного ризику.
		Визначте заходи з мінімізації, передачі чи управління кожним ризиком.
5	Фінансове планування та контроль:	Розробіть бюджет та фінансовий план, враховуючи ваші економічні ризики.
		Здійснюйте регулярний фінансовий контроль та аналіз результатів для вчасного виявлення відхилень від плану.
6	Управління ресурсами:	Оптимізуйте використання ресурсів для забезпечення ефективності та економічної стійкості.
		Розвивайте стратегії ефективного використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів.
7	Розвиток ринкових стратегій:	Аналізуйте ринкові умови та конкурентний ландшафт.
		Розробіть стратегії маркетингу та продажу для забезпечення стійкого виводу продукції на ринок.
8	Навчання та розвиток персоналу:	Проведіть навчання з питань економічної безпеки для персоналу на всіх рівнях.
		Забезпечте можливості для професійного зростання та розвитку в області управління економічною безпекою.

Ці елементи системи управління економічною безпекою становлять цілісний підхід до забезпечення стійкості та успішності діяльності підприємства в умовах економічної невизначеності.

Висновки до розділу 3.

1. Наголошено, що забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства в умовах вирощування лише мінімального набору сільськогосподарських культур вимагає комплексного підходу та гнучкості у вирішенні фінансових, організаційних та виробничих завдань. Відмічено перспективні шляхи забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства, вони полягають в диверсифікації виробництва, створенні резервів, моніторингу та аналізу ринку, надійному зберіганні і логістиці, партнерстві та співпраці, підвищенні якості продукції, екологічній стійкості.

2. Виокремлено шляхи зміцнення економічної безпеки підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільності, тривалості та успішності діяльності. Рекомендовані методи управління економічною безпекою підприємства є наступними: фінансовий аналіз та планування, аналіз рентабельності, ринковий аналіз та маркетинг, технологічний розвиток та інновації, управління ризиками, управління людськими ресурсами, екологічна стійкість, партнерство та кооперація.

3. Наголошено, що частка насіння соняшнику у виробничій собівартості продукції рослинництва складає 94,77%. Крім того, майже третину продукції підприємство передає для переробки іншим господарюючим суб'єктам на давальницьких умовах тому, вважаємо за доцільне рекомендував підприємству створення своєї олійниці чи принаймні міні-цеху.

4. Акцентовано увагу на базових перевагах створення міні-цеху з виробництва олії соняшnikової: підприємство є виробником сировини, технологічні процеси щодо вирощування соняшника на зерно уже

відпрацьовані; виробництво олії є безвідходним, адже побічна та супутня продукція (макуха, лушпиння) користується попитом; незначні вимоги до площі міні-цеху; вітчизняний ринок насичений обладнанням, яке за ефективністю не поступається закордонному, а значить монтажні роботи та післяреалізаційних догляд може значно здешевити утримання обладнання; підприємство має вигідне розташування, тому має великі можливості для насичення ринку продукцією власного виробництва; невеликий штат з обслуговування цеху; виробництво олії не має чітко вираженої сезонності; швидкий термін окупності вкладених коштів.

5. Відмічено, що проектна вартість робіт з придбання та запуску міні-цеху з переробки насіння соняшника складе 353018 грн, найбільшу питому вагу даного проекту склали витрати на придбання необхідного обладнання 60%, допоміжного обладнання 9%, витрати на оплату праці становлять 11% у загальній сумі витрат, 10% потягнули інші (непередбачувані) витрати.

6. Наголошено, що перспективним та актуальним, на зараз, шляхом зміцнення економічної безпеки є вчасна ідентифікація ризиків підприємства та управління ними. Запропоновано адаптивну модель управління ризиками, яка спрямована на те, щоб дозволити підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основні принципи адаптивної моделі включають гнучкість, постійний моніторинг та здатність до швидкої адаптації.

Отже, складність економічної ситуації завжди породжують невизначеність очікувань, особливо в контексті можливості недотримання запланованого доходу компанії та зростання конкуренції у господарському обороті, тому дії підприємства щодо управління ризиками мають бути не фрагментарні, а менеджмент підприємства має створити цілісну систему управління ризиками на рівні підприємства, і кожен працівник має усвідомити важливість створення такої системи та бути причетним до неї (в міру своїх повноважень та посадових обов'язків), це має бути корпоративна система управління ризиками

ВИСНОВКИ

1. Наголошено, що управління економічною безпекою – сукупність організаційно управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

2. Виокремлено ключові підходи до управління економічною безпекою підприємства: класичний підхід до управління економічною безпекою, який базується на традиційних поняттях управління та фінансового аналізу; сучасний підхід, який базується на сучасних теоріях та моделі управління ризиками на підприємстві; підхід, базований на стратегічному управлінні, цей підхід підкреслює важливість інтеграції управління економічною безпекою в загальну стратегію підприємства. Відзначено, що кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути застосований в залежності від конкретної ситуації та потреб підприємства.

3. Зауважено, що аналіз економічної безпеки підприємства проводився за класичним підходом, де розглядаються показники фінансові показники. Відмічено зниження коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 2,585 в.п. до 2,266 в.п. (або на 12,30%), а також надлишку власних оборотних коштів на 1 грн запасів з 1,585 грн до 1,266 грн (або на 20,10%).

4. Акцентована увагу на показниках ліквідності, що характеризують стан економічної безпеки. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,803 у базовому році до 2,434 у звітному, тобто на 0,631 в.п. (34,9 %), відбулося під впливом таких факторів. У результаті збільшення оборотних активів на 364287 тис. грн (11,07 %) коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,193 в. п. Водночас за рахунок зменшення поточних зобов'язань і забезпечень на 338734 тис. грн (17,99 %) коефіцієнт загальної ліквідності підвищився на 0,438.

5. Зазначено, що негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 3345 тис. грн,

або 0,29 %), також його частка в операційному доході зросла з 46,47% до 52,52 % (на 6,05 в. п.).

6. Відмічено, що збільшення порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим на 3345 тис. грн, або 0,29 %, відбулося під впливом таких факторів. Унаслідок зменшення операційного доходу на 9875 тис. грн (11,27%) і зростання змінних витрат на 61390 тис. грн (9,29 %), поріг рентабельності збільшився відповідно на 55895 тис. грн та 148562 тис. грн, і тільки завдяки зниженню постійних витрат на 69138 тис. грн (8,01 %) поріг рентабельності знизився на 201112 тис. грн.

7. Виокремлено шляхи зміцнення економічної безпеки підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільності, тривалості та успішності діяльності. Рекомендовані методи управління економічною безпекою підприємства є наступними: фінансовий аналіз та планування, аналіз рентабельності, ринковий аналіз та маркетинг, технологічний розвиток та інновації, управління ризиками, управління людськими ресурсами, екологічна стійкість, партнерство та кооперація.

8. Наголошено, що частка насіння соняшнику у виробничій собівартості продукції рослинництва складає 94,77%. Крім того, майже третину продукції підприємство передає для переробки іншим господарюючим суб'єктам на давальницьких умовах тому, вважаємо за доцільне рекомендувати підприємству створення своєї олійниці чи принаймні міні-цеху.

9. Акцентовано увагу на базових перевагах створення міні-цеху з виробництва олії соняшnikової: підприємство є виробником сировини, технологічні процеси щодо вирощування соняшника на зерно уже відпрацьовані; виробництво олії є безвідходним, адже побічна та супутня продукція (макуха, лушпиння) користується попитом; незначні вимоги до площі міні-цеху; вітчизняний ринок насичений обладнанням, яке за ефективністю не поступається закордонному, а значить монтажні роботи та післяреалізаційних догляд може значно здешевити утримання обладнання; підприємство має вигідне розташування, тому має великі можливості для

насичення ринку продукцією власного виробництва; невеликий штат з обслуговування цеху; виробництво олії не має чітко вираженої сезонності; швидкий термін окупності вкладених коштів.

10. Відмічено, що проектна вартість робіт з придбання та запуску міні-цеху з переробки насіння соняшника складе 353018 грн, найбільшу питому вагу даного проекту склали витрати на придбання необхідного обладнання 60%, допоміжного обладнання 9%, витрати на оплату праці становлять 11% у загальній сумі витрат, 10% потягнули інші (непередбачувані) витрати.

11. Наголошено, що перспективним та актуальним, на зараз, шляхом зміцнення економічної безпеки є вчасна ідентифікація ризиків підприємства та управління ними. Запропоновано адаптивну модель управління ризиками, яка спрямована на те, щоб дозволити підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основні принципи адаптивної моделі включають гнучкість, постійний моніторинг та здатність до швидкої адаптації.

Отже, складність економічної ситуації завжди породжують невизначеність очікувань, особливо в контексті можливості недотримання запланованого доходу компанії та зростання конкуренції у господарському обороті, тому дії підприємства щодо управління ризиками мають бути не фрагментарні, а менеджмент підприємства має створити цілісну систему управління ризиками на рівні підприємства, і кожен працівник має усвідомити важливість створення такої системи та бути причетним до неї (в міру своїх повноважень та посадових обов'язків), це має бути корпоративна система управління ризиками.