

**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

21 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління безпекою аграрного підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гнаток Євгеній Михайлович

Керівник магістерської дипломної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1. Сутність безпеки аграрного підприємства	9
1.2. Фактори впливу та особливості забезпечення безпеки аграрних підприємств	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності аграрного підприємства	34
2.3. Оцінка управління безпекою підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	51
3.1. Впровадження стратегічного управління безпекою аграрного підприємства	51
3.2. Оптимізація витрат аграрного підприємства	60
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток і функціонування підприємства здійснюються під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які мають істотний вплив на кінцеву результативність діяльності підприємства. Загрози з боку ринкового середовища не тільки негативно впливають на фінансову стійкість, конкурентоспроможність, платоспроможність, якість продукції, а й впливають на функціонування та розвиток усіх сфер діяльності підприємства. Значну роль у розвитку підприємства, захист від ризиків ринкового середовища, впровадженні заходів щодо протидії чинникам відіграє безпека, тому виникає необхідність у з'ясуванні сутності, розробці, організації безпеки на підприємствах, особливо аграрних, адже у сучасних умовах аграрного бізнесу виникає потреба посилення заходів підтримки безпеки сільськогосподарських підприємств, що зумовлене високою ризикованістю діяльності і нестабільністю функціонування.

Дотримання безпеки, постійне контролювання ключових факторів впливу та джерел загроз, впровадження превентивних заходів відносно їх нейтралізації і мінімізації забезпечить надійність суб'єктів аграрного підприємництва стійкого розвитку на перспективу.

Концепція значення безпеки аграрних підприємств розкрита у працях видатних економістів таких як О. Бородіної, В. Білокурова, О. Барановського, Т. Васильціва, В. Геєця, О. Гаврилова, М. Маліка, О. Ільяшенка, О. Кірієнка, В. Пономарьова, П. Саблука тощо. Однак, незважаючи на велику кількість джерел присвячених економічній безпеці, даний аспект є недостатньо дослідженим. Слід також відмітити обмеженість наукових надбань з проблематики безпеки аграрного підприємства з врахуванням певних галузевих особливостей.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалися аспекти управління безпекою аграрного підприємства в бізнес-середовищі.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних аспектів та надання практичних рекомендацій з управління безпекою аграрного підприємства в бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності безпеки аграрного підприємства;
- дослідження факторів впливу та особливостей забезпечення безпеки аграрних підприємств;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності;
- діагностика системи управління безпекою аграрного підприємства;
- впровадження стратегічного управління аграрного безпекою;
- удосконалення організаційного забезпечення аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління безпекою аграрного підприємства в бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління безпекою аграрного підприємства в бізнес-середовищі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– концепцію стратегії безпеки в управлінні аграрним підприємством, яка має включати п'ять основних напрямів: зростання виробництва, оновлення техніки та технологій; зменшення виробничо-господарських витрат; покращення соціальної та кадрової сфери; покращення якості продукції; забезпечення екологічної безпеки.

набули подальшого розвитку:

– цільова схема забезпечення безпеки, яка передбачає: запобігання або зменшення сили впливу внутрішніх чи зовнішніх загроз за рахунок накопичених ресурсів; надання регулюючого впливу на потенційне довкілля появи загроз; прогноз появи загроз та сили їх допустимого прояву, мобілізація ресурсів на гальмування виникаючих загроз; запобігання діючим загрозам, нівелювання наслідків їх впливу, компенсація втрат; використання сучасних методик, спеціально розроблених та адаптованих під специфіку підприємства з використанням інноваційного інструментарію.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 4 матеріалах конференцій:

1. Дячков Д.В, Гнаток Є.М, Животовська А.О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою як елементом загальної безпеки аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/75-2023>.

2. Гнаток Є.М. Формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: зб. I Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава, 2023. С. 113-115.

3. Чернікова Н.М., Гнаток Є.М. Сучасний стан економіки в контексті Національної економічної стратегії України до 2030 року. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції з міжнародною участю. Полтава, 2022. С. 35-37.

4. Вараксіна О.В., Гнаток Є.М. Особливості функціонування вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції з міжнародною участю. Полтава, 2022. С. 70-72.

5. Дячков Д.В., Гнаток Є.М., Соколовська Є.В. Особливості управління ресурсозбереженням на підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції з міжнародною участю. Полтава, 2022. С. 148-150.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 71 сторінка друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 15 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність безпеки аграрного підприємства

У сучасних реаліях діяльність будь-якого підприємства залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх чинників. Недосконалість законодавчих норм, нестабільність цін на виробничі ресурси, їх можлива відсутність, наслідки економічних криз та політичних рішень, пандемія COVID-19, військові конфлікти, можуть негативно позначитися при відсутності або недосконалості розроблених безпекових заходів суб'єкта господарювання, а в крайньому випадку призвести до банкрутства [1].

Питання вивчення безпеки закладено ще основами економічної теорії. Хоча перша його поява як категорії виникла в античній філософії і розглядалася в біологічному осмисленні. Дослівно слово безпека в перекладі з грецького означало володіти ситуацією, тобто становище суб'єкта, що повністю захищений від усіх негативних чинників [2]. В Україні ж активізація вивчення проблеми безпеки та її складових почалася із переходом від командно-адміністративної до ринкової системи економіки. При цьому дослідження цього напрямку не обмежувалося визначенням держави як основного об'єкта дослідження, актуальності набувало і вивчення безпеки окремих суб'єктів, зокрема і підприємств.

Виділяють чотири категорії, які безпосередньо впливають на розуміння сутності безпеки – це «небезпека», «загроза», «безпека», «забезпечення безпеки». Перші дві категорії – «небезпека» й «загроза» - є універсальними в будь-яких ситуаціях і досить узагальненими, відображаючи взаємодію деякого об'єкту та фактора, здатного змінити стан цього об'єкта із заподіянням йому

шкоди. Різниця між цими категоріями полягає в тому, що «загроза» - це небезпека, що володіє ймовірнісним характером, здатна реалізуватися в певний момент часу.

Існує кілька традиційних підходів до визначення сутності категорії «безпека», застосування яких залежить від конкретного об'єкта (безпека інформаційна, промислова, громадська, екологічна, економічна). Перший підхід передбачає безпеку як стан захищеності системи від загроз зсередини та ззовні, другий - як захищеність цих же систем від загроз. Третій підхід акцентує сутність безпеки в якості захисного комплексу системи, що протистоїть загрозам, а в четвертому безпеку як відсутність для системи значущих загроз.

Підхід до безпеки в розумінні відсутності значущих загроз носить умовний характер, оскільки будь-який об'єкт, процес або система стикаються з факторами загроз [3]. Звідси робимо висновок, що безпека - це такий ідеальний стан захищеності об'єкту, процесу або системи від зовнішніх та внутрішніх загроз, до якого необхідно прагнути через запобігання та усунення таких загроз. Такий підхід до категорії «безпека» підсумовує перші чотири підходи.

У той же час безпеку можна розуміти не тільки як стан захищеності об'єкта, але і як потребу. За класифікацією американського психолога А.Г. Маслоу безпека є другою в ієрархії основних потреб для кожного індивідуума, після фізіологічних потреб [5]. Такий підхід до розуміння безпеки в більшій мірі відповідає економічним об'єктам, оскільки потреба в безпеці на будь-якому рівні (індивіда, об'єднаної групи людей, суспільства, держави) буде виражатися у формі інтересу, який в свою чергу буде спрямовувати діяльність об'єкта на створення умов, що підвищують захищеність від загроз.

Четверта категорія - «забезпечення безпеки» - також є універсальною, уточнення її змісту відбуватиметься в залежності від того, безпека якого об'єкту буде забезпечуватися і яким чином. В узагальненому вигляді, забезпечення безпеки - це зацікавлена цілеспрямована діяльність щодо створення умов, що

сприяють підвищенню ступеня захищеності об'єкта від загроз.

Тому не дивно, що на сьогодні існує значний різновид визначень поняття «безпека підприємства», оскільки кожен дослідник розглядає його зміст по-своєму. З метою повноцінного розкриття тематики дослідження вбачається за доцільне здійснити аналіз його дефініцій (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «безпека підприємства» [5-14]

Автор	Тлумачення
Счастливец В.І.	стан підприємства, що характеризується здатністю нормально функціонувати для досягнення своєї мети за наявних зовнішніх умов та зміни в певних межах.
Кавун С.В.	захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосування до існуючих умов, що негативно впливають на його діяльність.
Гаєць С.В.	сукупність чинників, що забезпечують стійкість, незалежність, здатність прогресу в умовах дестабілізуючих факторів;
Довбня С.Б.	комплекс заходів, котрі сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від негативного впливу ринкових процесів.
Євдокимов Ф.І., Мізіна Е.В.	становище найбільш ефективного використання наявних ресурсів з метою попередження загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства.
Бандуляк А.О.	Ефективне використання ресурсів підприємства, що дозволяє запобігати внутрішнім негативним впливам і забезпечити його тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної ніші.
Михайлюк С.О., Яценко Н.М.	Підсистема національної безпеки, стан підприємства, сталий по відношенню до зовнішніх і внутрішніх змін фінансово-господарської діяльності.
Сухорукова Т.Е., Ковальова Т.О.	Захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, здатність завчасно усунути різноманітні загрози, або ж адаптуватися до існуючих умов, що негативно не відбиваються на його діяльності.
Одінцов А.А	Своєрідний стан підприємства за якого відсутня різного роду шкода, котра могла б виникнути через дії фізичних чи юридичних осіб з порушенням закону чи етики підприємства.
Карпа А.Г., Ящук В.І.	Режим захищеності життєво важливих інтересів підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового й інтелектуального потенціалу, інформації, капіталу, технологій, прибутку, що забезпечується системою заходів організаційного, економічного, правового, інженерно-технічного і соціального характеру.

Отже, аналіз тлумачень поняття «безпека підприємства» вказує на різноманітність підходів та акцентів у розумінні цього терміну серед науковців. Це вказує на комплексність та багатогранність поняття, яке об'єднує в собі різні аспекти функціонування підприємства. Визначення відображають здатність підприємства до стійкості, захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також його здатність пристосовуватися до змін у діловому середовищі.

На підприємство покладається завдання попередження негативних впливів і забезпечення тривалого «виживання» та стійкого розвитку. Різноманітність трактувань також відображає важливі аспекти, такі як фінансова стійкість, ефективне використання ресурсів, захист від негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також аспекти щодо кадрового, інтелектуального та технологічного потенціалу.

Узагальнюючи погляди різних дослідників, пропонується наступне трактування: «безпека підприємства» - це стан, за якого забезпечується ефективне функціонування підприємства, стійкість до негативних зовнішніх і внутрішніх загроз, шляхом раціонального управління ресурсами, оптимізації фінансових, економічних, виробничих, кадрових процесів та оперативному управлінню ризиками.

За допомогою даних визначень представлених в таблиці 1.1 на нашу думку, не у повній мірі розкривають сутність поняття безпеки підприємства, хоча у науковців широкий спектр поглядів щодо цього терміну та різними підходами тлумачать дане поняття.

Тому ми пропонуємо розглядати безпеку підприємства як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників підприємства. Пропоную розглянути складові безпеки аграрних підприємств та звернути увагу на взаємозв'язки між ними (рис. 1.1).

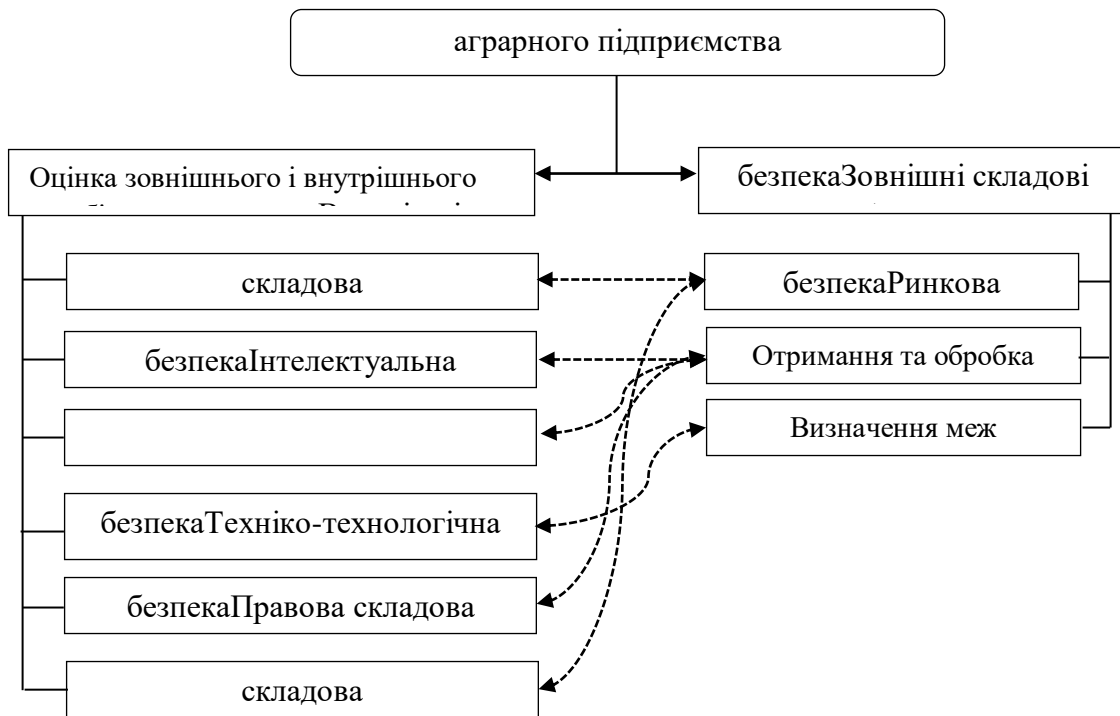


Рис. 1.1. Складові безпеки аграрного підприємства [15-17]

Як свідчать дані рис. 1.1, безпека аграрного підприємства має внутрішні та зовнішні складові, що взаємопов'язані між собою.

До внутрішніх чинників належать: обсяг фінансових ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу, матеріально-технічне забезпечення, налагодження технологічного процесу, якість та структура природних ресурсів, інформаційно-аналітичне забезпечення, робота з винахідництва та раціоналізаторства, організація системи управління та контролю, соціальний захист працівників,

До зовнішніх чинників належать зв'язки з контрагентами, господарське та податкове законодавство, кон'юнктура ринку, невизначеність зовнішнього середовища, державна підтримка сільськогосподарських підприємств та природно-кліматичні умови, державна підтримка сільськогосподарських підприємств, налагодження технологічного процесу, інвестиційна привабливість підприємства, економічна безпека сільськогосподарських

підприємств, невизначеність зовнішнього середовища, господарське та податкове законодавство.

Зовнішні чинники обумовлені впливом зовнішнього середовища, а їх дія може стати як загрозою, так і можливістю. Посилення впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств агросфери проявляється у ризиках та невизначеності відносин з партнерами, частих змінах правил та нормативів податкового й митного законодавства; нестабільності фінансово-кредитних відносин та банківських установ; заборонах та обмеженнях на традиційних аграрних ринках, недосконалості державно-приватного партнерства у сфері агробізнесу. Економічний простір у країні характеризується наявністю корупційної складової, порушеннями податкової та економічної дисципліни, тіньових відносин в усіх сферах господарювання, використанням недосконалості чинного законодавства недобросовісними учасниками ринку.

Метою забезпечення безпеки підприємства є збереження його життєздатності і стабільності шляхом запобігання негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також шляхом ефективного управління ресурсами та ризиками. Заходи з безпеки підприємства спрямовані на забезпечення його ефективності, стійкості до різноманітних загроз та збереження внутрішнього та зовнішнього благополуччя.

Об'єктом безпеки підприємства є саме підприємство, його ресурси, активи, зобов'язання, прибуток й інші параметри, що визначають стабільність господарської діяльності та здатні витримувати зовнішні та внутрішні впливи.

Суб'єктом виступає керівництво підприємства, організаційно-структурні утворення, що вживають необхідні заходи для забезпечення безпеки. Спільно із об'єктом, суб'єкт формує систему заходів направлену на ефективне управління підприємством та зменшенню впливу негативних явищ і процесів.

Важливо відзначити, що значущість різних складових безпеки відрізняється для підприємств різних галузей. Тому визначення цих складових

повинно бути обдуманим та критичним, з особливою увагою до того, які з них є пріоритетними для конкретного підприємства.

Основними функціональними цілями безпеки підприємства є [18]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності;
- досягнення високої продуктивності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного простору, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Оскільки безпека підприємства є концепцією загального характеру, важливо відзначити, що ефективність її структури забезпечується якістю її складових [19]. Тому, визначення цих елементів слід проводити ретельно та критично, з особливою увагою до того, які саме аспекти є пріоритетними для конкретного підприємства.

На сьогодні безпека підприємства досліджується переважним чином через умови середовища, в якому перебуває підприємство – генезис цього поняття свідчить саме про це. Сучасні концепції управління аграрним підприємством

приділяють значну увагу соціальній стороні процесів управління [20].

Таким чином, виходячи із основних цілей безпеки підприємства, основними напрямками політики безпеки є (рис. 1.2): політико-правова, техніко-технологічна, інтелектуальна, екологічна, інформаційна, соціальна, кадрова, фінансова-економічна безпека.

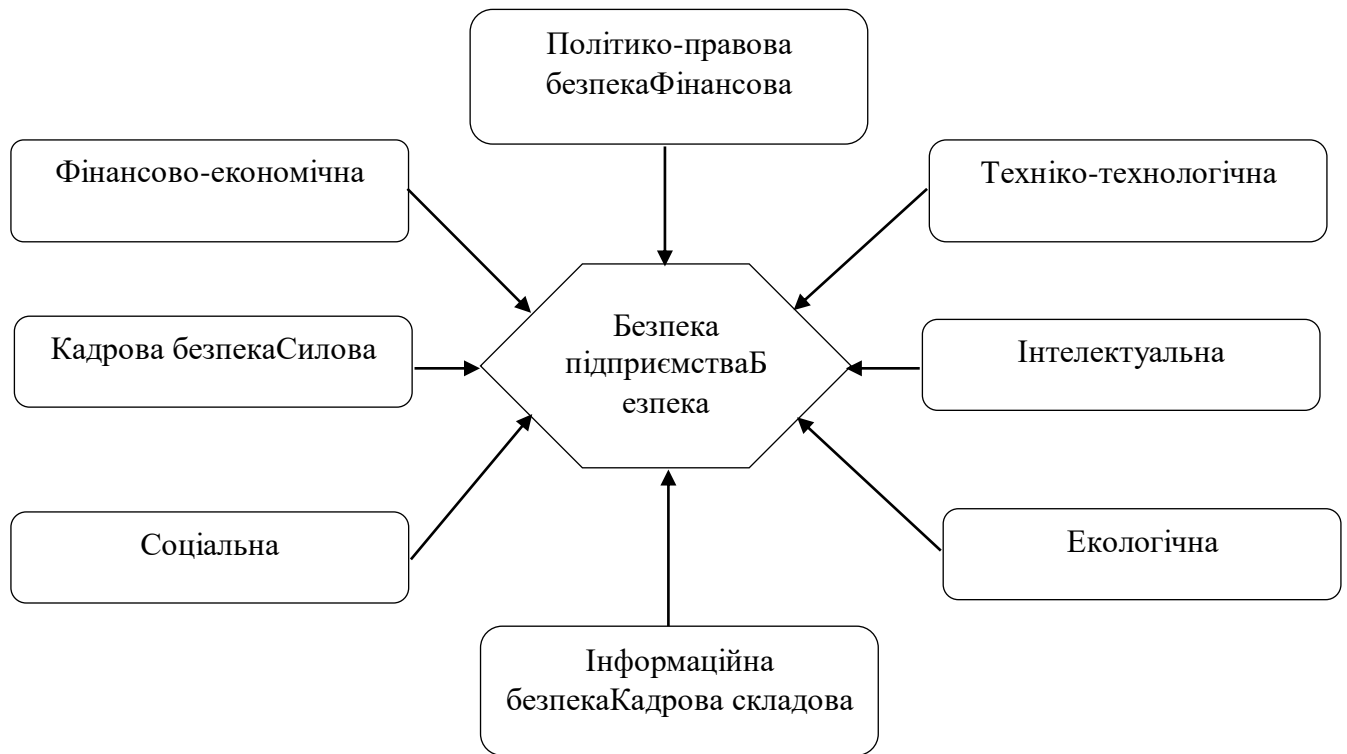


Рис. 1.2. Основні складові безпеки підприємства [21-23]

Система безпеки підприємства може бути охарактеризована в п'яти ключових аспектах:

- динамічність (змінюється під впливом різних чинників бізнес-середовища в якому вона перебуває; проявляється в гнучкості та здатності швидко адаптуватися, включаючи при цьому оперативну зміну стратегій);
- унікальність (проявляється в не ідентичності всіх підприємств, їх спеціалізації, позиціонування на ринку, конкуренції, кваліфікації персоналу);
- самостійність (порівнявши систему безпеки різних підприємств логічним буде висновок щодо того, що вони є самостійними і відносно

відокремленими одна від одної. При цьому система безпеки підприємства одночасно є складовою безпеки місцевої громади, регіону та держави в цілому);

- комплексність (пов'язана з різними складовими для забезпечення безпеки, а саме фінансової, економічної, інформаційної, інтелектуально-кадрової, наукової, політико-правової, наукової, екологічної);

- ефективність (пояснюється формуванням раціональної концепції, на основі котрої обираються безпекові заходи).

За таких обставин процеси досягнення конкурентоспроможності й сталого економічного розвитку підприємств агросфери залежать від забезпечення їх безпеки, ефективності корпоративного управління та маркетингових стратегій реалізації готової продукції. Особливу увагу необхідно звернути на чинники, які ускладнюють забезпечення безпеки вітчизняних підприємств агросфери або загрожують їй. Йдеться про інформаційну, кадрову, фінансово-економічну складові. Сільськогосподарські товаровиробники мають обмежену спроможність контролювати коваріатні ризики, як посухи, які впливають майже на всі сільськогосподарські підприємства. Теоретично ці обмеження не існували, якби капітал і страхові ринки були ідеальними і могли об'єднувати ризики ширше, але реальність для багатьох сільськогосподарських підприємств, в тому, що відповідні ринки капіталу та страхування погано розвинені, і вони слабо пов'язані між регіонами.

Дослідивши сутність безпеки підприємства, можна зробити висновок, що це не лише загальний стан захищеності організації від ризиків, а й система взаємопов'язаних складових, ефективність якої залежить саме від якості та взаємодії цих елементів. Важливо враховувати основні вектори ризиків та приділяти особливу увагу тим аспектам, які виявляються вирішальними для забезпечення стійкості та успішності підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Гнучкість та адаптивність до змін стають ключовими факторами в досягненні оптимального рівня безпеки, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та досягати своїх стратегічних цілей.

1.2. Фактори впливу та особливості забезпечення безпеки аграрних підприємств

В умовах сучасного бізнес-середовища аграрні підприємства стикаються з низкою унікальних викликів і особливостей, які вимагають особливої уваги і ефективних стратегій управління. Забезпечення безпеки аграрних підприємств стає важливою складовою їхнього успішного функціонування та стійкості. В цьому контексті важливо визначити та проаналізувати особливості цього процесу, враховуючи специфіку сільськогосподарського сектору, його взаємодію з ринковими та природними факторами, а також виклики, які виникають у зв'язку зі змінами у глобальному економічному та соціальному середовищі.

Агробізнес характеризується високим рівнем ризику та невизначеності, обумовлених нестабільністю опадів, погано функціонуючих або повністю відсутніх ринків, шкідників тощо. Ризик і невизначеність впливають на управлінське рішення щодо виробництва й споживання агропідприємств. За умов, коли кредитні та страхові ринки є неповними або не існують, та заощадження заощаджень підприємств занадто мало, щоб впоратися з ризиком, єдині механізми, що залишаються є зменшення витрат та / або використання консервативних методів виробництва продукції рослинництва і тваринництва [24]. Також необхідно зазначити, що сільськогосподарські підприємства використовують диверсифікацію доходу для управління та зменшення ризику. Інколи, більш важливою стратегією є намагання аграрних підприємств диверсифікувати свою діяльність раніше, ніж трапляються потрясіння або переправляти рішення після потрясіння.

Кожен зі вказаних на рис. 1.3 факторів породжує певні загрози підприємству та має певні інтереси відносно підприємства.

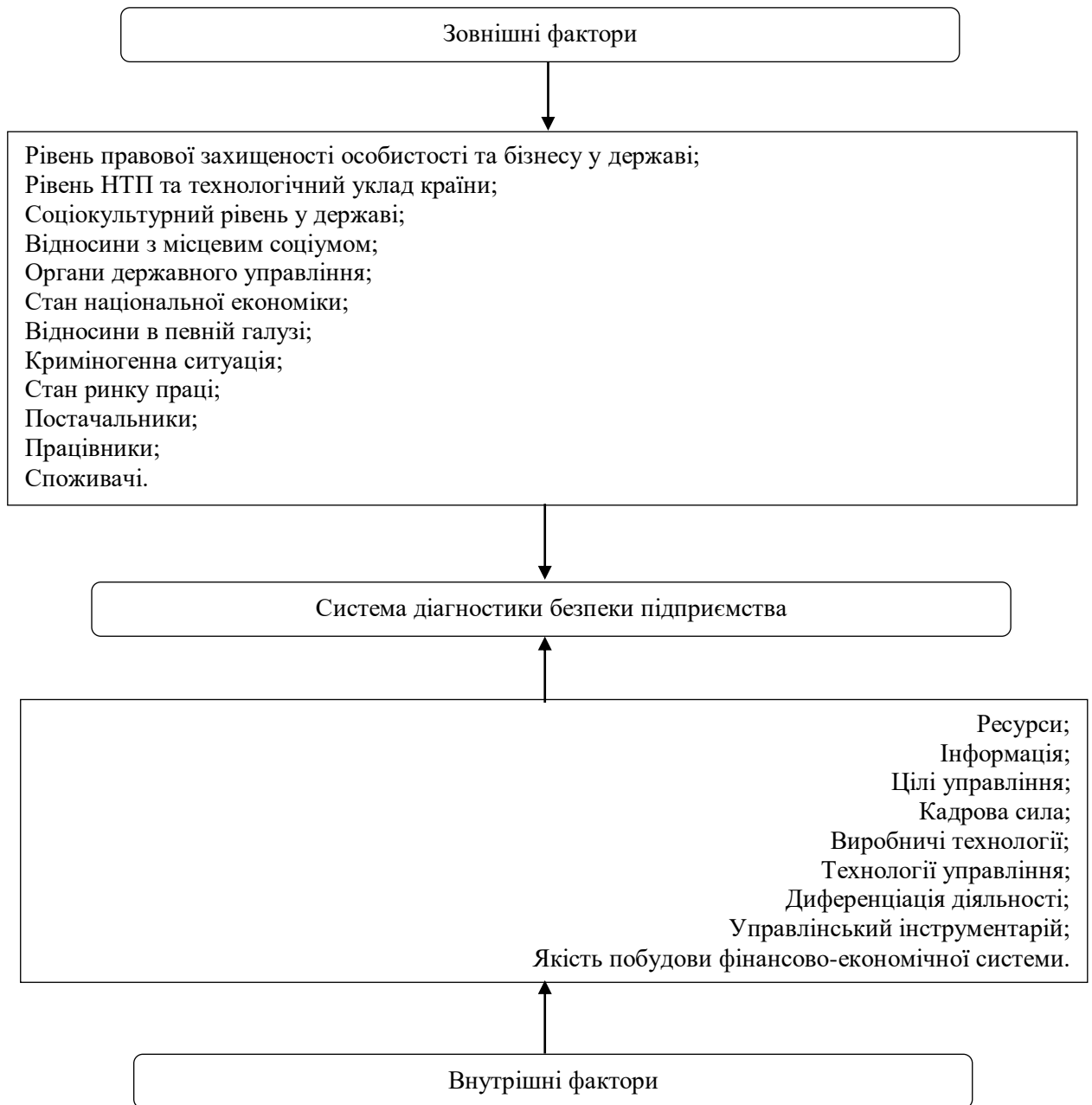


Рис. 1.3. Фактори впливу на систему діагностики безпеки аграрного підприємства [25-30]

При розгляді факторів безпеки аграрних підприємств, перш за все, відзначимо групи факторів, що запропоновані вченими, які в сучасних умовах надають найбільш істотний вплив на діяльність підприємств і, отже, на їх стратегічні рішення, ті що підсилюють ступінь невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, на думку Судакова О. І. [31], перша група факторів зміна інституційних рамок та мікросередовища функціонування підприємств призводить до необхідності досліджувати підприємницьку екосистему, котре передбачає розширення меж аналізу зовнішнього середовища, а також методів та інструментів такого аналізу.

Друга група факторів - трансформація галузей та ринків, пов'язана з тенденціями скорочення ролі традиційних вхідних бар'єрів на той чи інший ринок, відсутність часто чітких галузевих кордонів, розвитку суміжних галузей, що в сукупності ускладнює для підприємства проведення аналізу тієї цінності, яку їхні продукти представляють для споживача, а також аналізу конкурентів [32].

Наступна група факторів «зміна характеру конкуренції» передбачає, що в результаті глобалізації економіки відбулося значне збільшення конкурентів, з'явилася можливість імітувати або наслідувати продукцію компаній-лідерів, можливості інформаційних технологій дозволили здійснювати швидку кооперацію індивідів або невеликих колективів, незважаючи на їх місцезнаходження [33]. Отже, змінюються і сенс, і форма, і напрями конкурентної боротьби.

Четверта група чинників, має найменування нові моделі поведінки споживачів. У зв'язку з насиченням ринків, відкритістю ринкової інформації споживачі знижують ступінь лояльності до продуктів, розширюючи свої запити до не просто отримання продукту, але і надання послуг й вирішення їх проблем, які з'являються [34]. У цих умовах непослідовності споживчої поведінки, що спостерігається, компаніям доводиться більш детально та ширше застосовувати методи роботи з ними. Слід зазначити, що в практиці науково-дослідницької діяльності, присвяченій проблемам безпеки підприємства, існують численні точки зору щодо факторів безпеки.

Відповідно до класифікації, представленій Васильців Т., фактори безпеки

підприємства поділяються на чотири групи за такими ознаками: внутрішні та зовнішні щодо середовища появи; позитивно та негативно здійснюють вплив на спосіб впливу; прямі й непрямі за характером впливу; об'єктивні та суб'єктивні за ступенем обумовленості [35].

Перелазний А., Гаруст Ю., наголошують, що з метою якісного управління безпекою підприємства, фактори, котрі здійснюють на неї вплив, необхідно розділити на дві групи - внутрішні та зовнішні чинники. Підприємства можуть здійснювати певний вплив на внутрішні чинники, оскільки вони визначають ефективність їх функціонування, в т.ч. колективу роботу й можливості у фінансовій сфері. Зовнішні фактори не є гнучкими, тобто не можуть бути схильні до дій з боку підприємства, і визначають його стан в порівнянні з конкурентами, рівень залучення ресурсів, в т.ч. фінансових [36]. Внутрішні чинники представлені використовуваними технологіями, технічним забезпеченням, організацією виробництва, персоналом й фінансовим станом.

Гнилицька Л.В. відповідно до загальноприйнятого підходу класифікує фактори безпеки підприємства на зовнішні та внутрішні, однак, всередині наведених узагальнених груп розробляє подальшу класифікацію. Внутрішні фактори економічної безпеки згідно з цією класифікацією є [37]: організаційно-управлінські; природні; технологічні; виробничо-ресурсний потенціал, наявність резервів.

Денисов О. Є., здійснює особливий акцент на економічних факторах і приводить їх наступну класифікацію [38]: економіко-технологічні: рух оборотних засобів; витрати на виробництво; склад активної частини основних засобів; умови реалізації продукції; тривалість виробничого циклу; ефективність господарських операцій; фінансові: прибуток; фінансові вкладення; ліквідність; кредиторська заборгованість; дебіторська заборгованість; доступність та ємність ринку: потенціал ділового співробітництва; конкуренція; становище на ринку; попит на продукцію;

ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; державна підтримка: система кредитування і страхування ризиків.

Загалом, галузеві особливості аграрних підприємств, які впливають на рівень безпеки охоплюють різноманітні фактори, але серед найважливіших, на нашу думку, варто виділити такі аспекти як:

Залежність від природно-кліматичних умов. Для суб'єктів підприємництва АПК вагомість природних факторів в порівнянні з іншими галузями є досить значною, оскільки їх несприятливий вплив зменшує дохідну частину, що призводить до недоотримання планового прибутку, в окремих випадках до банкрутства.

Так, не врожайність сільськогосподарських культур може бути спричинена різноманітними природними чинниками (засухою, заморозком, повенями, аномальним ростом шкідливих комах тощо). Звичайно напрямки діяльності сільськогосподарських підприємств не закінчуються лише вирощуванням певних культур, але і включає тваринництво. Однак в ньому також присутні певні ризики і загрози: низькі надої молока, низький вихід приплоду, довготривалий біологічний ріст тварин, високий рівень смертності тварин і птиці. Загалом причинами цього можуть бути й інші фактори, які доцільно розглядати в окремих категоріях загроз.

Відсутність і низька якість трудових ресурсів. Відсутність кваліфікованих кадрів, низький рівень підготовки фахівців в сфері сільського господарства є проблемою, яку відзначають багато керівників аграрних підприємств [39]. Особливо це відчутно стало в період повномасштабного військового вторгнення росії, адже певна кількість досвідчених працівників вирушила на фронт мотивуючись патріотизмом. Значному відсотку прийшли повістки, при цьому вручення відбувалось не тільки рядовому персоналу, який умовно можна швидко поновити, але і тим кадрам рівень професіоналізму яких є дійсно унікальним. Це створило серйозні труднощі для підприємств АПК. Тому

законодавець увів обмеження - бронювання працівників на рівні 50 % від загальної кількості.

Що стосується причин низької якості таких ресурсів то причини тому можуть різні: своєрідні культурні традиції, психологічні особливості сільських мешканців та менший доступ до здобуття якісної освіти. Хоча на протязі останнього року помітна зростаюча тенденція здобувачів вищої освіти особливо серед чоловіків призовного віку.

Низький техніко-технологічний розвиток [40]. На сьогодні технології присутні на кожному етапі сільськогосподарського виробництва (посіву, вирощування, збору врожаю, транспортування, переробки, відгодівлі), однак все ж їх рівень, якість необхідного обладнання і сільськогосподарської техніки є достатньо низькою. Як правило це обумовлено недостатнім об'ємом інвестицій й інновацій, відсутністю необхідного обсягу коштів та прихильності керівників агроструктур до традиційних методів сільського господарства та неготовності їх до інтенсивного впровадження новітніх технологій.

Нестабільність фінансової стійкості. Біологічний характер сільськогосподарського виробництва призводить до сезонності та циклічності сільськогосподарської діяльності. Це проявляється у великій тривалості періоду виробництва сільськогосподарської продукції, внаслідок чого момент здійснення витрат відділений від отримання результату значним часовим інтервалом. Ця особливість сільського господарства впливає на платоспроможність підприємств, оскільки вони не завжди мають вільні обігові кошти, що ускладнює їхню здатність гнучко реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі. Крім того, це може зменшувати зацікавленість кредиторів та знижувати загальну інвестиційну привабливість агропідприємств.

Втрати при збуті сільськогосподарської продукції. Продукція сільського господарства характеризується нееластичним попитом. Ціна при збільшенні попиту на продукцію не змінюється. Це відбувається кількома факторами.

Одним з них є імперативна ціна переробників сг-продукції і трейдерів, яка підсилюється неможливістю зберігання продукції її виробником. Тому останній змушений правдати за встановленою ціною. І як наслідок цього, продукція є неконкурентоспроможною, а суб'єкт підприємництва не є фінансово захищеним.

Рейдерські захвати. Рейдерські захвати виступають як одна з найпоширеніших загроз для аграрних підприємств, спроможні взяти під контроль власність та порушити стабільність та розвиток організації. Забезпечення безпеки в агробізнесі вимагає комплексного підходу, включаючи правовий моніторинг, юридичні заходи та стратегії для запобігання рейдерським атакам. Аграрні підприємства повинні активно вивчати і адаптуватися до специфічних умов свого функціонування, зосереджуючись на захисті від унікальних викликів і загроз цієї галузі.

Отже, безпека аграрних підприємств має ряд особливостей. Керівники агропідприємств повинні усвідомлювати ці фактори і враховувати їх при прийнятті управлінських рішень. Наявність унікальних умов галузі, вплив природних факторів, обмежений низький рівень технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів та нееластичний попит на продукцію визначають контекст, у якому аграрні підприємства функціонують. Зважаючи на це, керівники повинні впроваджувати ефективні стратегії та адаптувати їх до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення стабільності та успішності своєї діяльності. Життєздатність підприємств у транзитивній економіці в значній мірі залежить від наявного рівня їх безпеки. Тому перед всіма суб'єктами господарювання в нашій державі виникає необхідність внутрішньої самооцінки та прогнозування можливих змін в стані їх безпеки.

Висновки до розділу 1

1. На сьогодні існує значний різновид визначень поняття «безпека підприємства», адже його інтерпретують у різний спосіб, у залежності від підходу, що характерний методу дослідження конкретного науковця. Узагальнюючи погляди різних дослідників, пропонується наступне трактування: «безпека підприємства» - це стан, за якого забезпечується ефективне функціонування підприємства, стійкість до негативних зовнішніх і внутрішніх загроз, шляхом раціонального управління ресурсами, оптимізації фінансових, економічних, виробничих, кадрових процесів та оперативному управлінню ризиками.

2. Аграрні підприємства мають унікальні особливості формування системи безпеки, що проявляється через окремі її складові. Забезпечення необхідного рівня безпеки передбачає врахування: фінансово-економічної, політико-правової, техніко-технологічної, інтелектуальної, екологічної, інформаційної, кадрової та соціальної безпеки. При цьому управління безпекою є комплексним і неперервним процесом що координується керівництвом підприємства та реалізується спільними зусиллями всього персоналу.

3. Господарська діяльність аграрних підприємств характеризується високою залежністю від природніх умов, має яскраво виражений сезонний характер виробництва, є дещо менш прибутковою і більш відсталою в порівнянні з іншими галузями і повільніше адаптується до динамічних змін в бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом досліджування було обрано аграрне підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю, що є юридичною особою з 2007 року та існує уже більше 16 років. Підприємство розташоване в Миргородському районі, Полтавської області та має в своєму обробітку понад 3541 га землі. Розташування господарства не створює проблем у реалізації продукції власного виробництва, а також у забезпеченні добривами, машинами, матеріалами та насінням.

Предметом економічної діяльності підприємства є:

- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур;
- виробництво, заготівля, зберігання, реалізація, переробка, транспортування сільськогосподарської продукції;
- оренда земельних ділянок сільськогосподарського та не сільськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

Стабільне функціонування досліджуваного підприємства робить його конкурентоспроможним серед інших господарств, що тягне за собою досягнення мети, а саме задоволення потреб споживачів продукцією, що в свою чергу приносить прибуток підприємству.

Основними споживачами продукції і послуг підприємства є як фізичні особи, в першу чергу це громадяни, які здають в оренду свої земельні ділянки

підприємству, юридичні особи, які здійснюють свою діяльність на території України, а також за її межами, зокрема в країнах: Єгипет, Шрі-Ланка, Італія, Нідерланди, Китайська Народна Республіка.

В управлінні підприємством застосовуються різні показники. Їх використання відображається в діяльності підприємства, що дає змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії. Основними ресурсами підприємства є земля, праця та капітал.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Структура сільськогосподарських угідь підприємства залежить від зональних особливостей і характеризує якість землі підприємства як засобу виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	98,5
Площа сільсько-господарських угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	98,5
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	109,5

Виходячи з даних таблиці можна зробити наступний висновок, що збільшення відбулося за всіма показниками, а саме: загальна земельна площа товариства збільшилася з 2018 року на 1,47 %. Площа сільсько-господарських угідь також зросла на 1,52 % в порівнянні з 2018 роком. Найбільший приріст відзначився у площі рілля, яка підвищилася на 283 га, що у відсотковому

значенні 9,53 %. Тому можна говорити, що підприємство демонструє позитивну тенденцію в розвитку за рахунок екстенсивного розширення.

Важливим ресурсом підприємства є його персонал, за допомогою звітності підприємства, а саме баланс за 2018-2022 рр. вдалося дослідити динаміку загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, розрахунки представлені в табл 2.2 (додаток А).

Інформація в табл 2.2 дає підстави говорити про те, що протягом досліджуваного періоду з 2018 по 2022 рік в аграрному підприємстві відзначається загальна тенденція до скорочення кількості персоналу, зокрема зменшилася загальна чисельність персоналу з 67 осіб у 2018 році до 62 осіб у 2022 році. Також зменшилася чисельність працівників в категорії виробничого персоналу в порівнянні з 2018 роком і по цей час їх кількість зменшилася на 4 особи. Причиною цього може бути автоматизація і оптимізації бізнес-процесів чи вплив несприятливих економічних умов.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Розміщення характеризує кількісний бік суспільного поділу праці і вказує, які види продукції, в якому розмірі й на яких площах виробляються на тій чи іншій території. Спеціалізація досліджуваного підприємства в табл. 2.3. (додаток А)

Виходячи з даних вищезгаданої таблиці загальна вартість товарної продукції зросла з 48583 тис. грн в 2018 році до 297843 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про значний ріст виробництва. Кукурудза на зерно займає провідне місце за питомою вагою 60,8 %, і за вартістю виробництва, що робить її основним продуктом підприємства. Лідируючі позиції також зберігаються за соняшником 20 % і соєю 7,2 %, хоч їх виробнича динаміка має коливання у виробництві. Результати розрахунків, які подані у табл. 2.3 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за

останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 65,3 %, друге – виробництво соняшнику 20,0 %, третє – соя 8,6 %.

Важливе значення для розвитку підприємства мають основні засоби. Основні виробничі засоби є грошовим виразом знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально-речову форму [41].

За характером участі у виробництві основні засоби поділяються на виробничі і невиробничі основні засоби. За сучасних умов інтенсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств потребують постійного удосконалення їхньої технічної бази, що сприяє підвищенню ефективності використання основних виробничих засобів.

Дослідження активів досліджуваного підприємства подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		+,-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	130,7
Необоротні активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	25248	15,0	7592	142,9
Разом	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	168801	100	41372	135,5

Аналіз ефективності складу і розміщення активів в таблиці 2.4. показує, що підприємство має позитивну тенденцію у збільшенні обсягів активів. З наведених показників помітно, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи, але помітний поступовий спад їхньої відсоткової частки з 86,1 % у 2018 році до 85,0 % у 2022 році. Причинами зменшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.

Це може свідчити про стратегічні зміни в розміщенні активів за для досягнення більшої ефективності і ліквідності. При цьому необоротні активи хоча і зростали, але не в такому розмірі як оборотні, що може вказувати на зосередження більшого фокусу на операційній активності.

Аналіз динаміки основних засобів підприємства передбачає оцінювання зміни загальної вартості основних засобів, визначення темпів їх приросту, який дає змогу оцінити тенденції зміни виробничого потенціалу підприємства.

Аналіз забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	133,3
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	133,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	133,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	156,2
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	212,5
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	182,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	116,9
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	158,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	136,4

Отже, аналіз наявності і руху основних засобів підприємства за досліджуваній період вказує на тенденцію активного розвитку та зростання обсягу основних засобів підприємства. Збільшення вартості і зносу свідчать про активну експлуатацію обладнання та техніки для обробітку земельних ділянок та модернізацію активної частини підприємства.

Середньорічний рівень зносу основних засобів показує, на який відсоток

профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник має тенденцію до збільшення з 80,1 % до 137,5 % протягом досліджуваного періоду, що демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Управління оборотними активами є частиною короткострокової фінансової політики підприємства, направленої на вирішення найбільш важливих поточних фінансових проблем, що дозволяє поліпшити фінансовий стан підприємства та підвищити його фінансову стійкість і платоспроможність за достатньо короткі терміни. Склад оборотних активів підприємства проаналізовано а табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.
	2018		2019		2020		2021		2022		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662
Разом	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	143509,0	100,0	33736,0

Отже, виходячи з даних таблиці можна зробити наступні висновки: вартість запасів зростає протягом звітнього періоду з 66611 тис. грн у 2018 році до 942479 тис. грн у 2022 році. Група «виробничі запаси» зазнала суттєвого зменшення на 19,2 %. Дебіторська заборгованість збільшилася з 42506 тис. грн

у 2018 році до 38024 тис. грн у 2022 році, а відсоткове співвідношення дебіторської заборгованості до оборотних коштів зменшилося на 12,2 %. Підвищилася вартість грошей та їх еквівалентів з 656 тис. грн у 2018 році до 4344 тис. грн у 2022 році.

Таким чином, загальна структура оборотних коштів свідчить про активний розвиток підприємства, характеризується збільшенням запасів, оптимізацією виробничих запасів і зростанням дебіторської заборгованості. Збільшення вартості грошей і їх еквівалентів може вказувати на збільшення ліквідності підприємства, а ведення категорії «інші оборотні активи» також може відображати стратегічні зрушення в управлінні активами підприємства.

Черговим етапом дослідження підприємства є аналіз його виробничо-фінансової діяльності, що показані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2018-2022 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69716	103317	85141	110979	37878	54,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	109,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7589	4139	7757	12120	2169	28,5
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	10,9	4,0	9,1	10,9	5,7	52,2

Отже, аналіз показників виробничо-фінансової діяльності свідчить про труднощі з якими зіткнулося аграрне підприємство протягом останніх років. Зменшилася частка чистого доходу на 45,7 %, чистого прибутку 71,4 % та рентабельності виробництва 47,4 % може вказувати на несприятливі фінансові умови, або проблеми у виробничому процесі. Підприємство ймовірно має переглянути свою стратегію та використовувати якісніші методи управління для покращення своєї фінансово-економічної стійкості та результативності.

З метою оцінювання стану та ефективності використання основних засобів підприємства доцільно використати показники, які характеризують обсяг основних засобів, темпи їх зростання за відповідні періоди, співвідношення окремих груп у загальній вартості фондів та їх структур, визначити активну частину фондів, причини зміни їх обсягів.

До показників, котрі характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондозабезпеченість, фондомісткість, фондоозброєність, фондovіддача підприємства. Розрахунок рівня забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання підприємством висвітлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання підприємством, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,21	0,18	0,14	0,14	0,15	- 0,06
Фондоозброєність, тис. грн	260,9	286,8	399,5	416,0	376,8	115,9
Фондомісткість, грн	0,36	0,35	0,35	0,34	0,39	0,03
Фондовіддача, грн	0,25	0,19	0,30	0,23	0,62	0,37
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	398,9	522,2	338,3	430,3	162,1	- 236,8
чистого прибутку	43,4	20,9	30,8	47,0	9,3	- 34,1

Наведені розрахунки, що представлені в таблиці 2.8 свідчать про зростаючу тенденцію фондозабезпеченості та фондоозброєності, яка є позитивним фактором. Однак збільшення фондомісткості та зниження фондovіддачі може вказувати на потребу в оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Різке зниження одержаного чистого доходу та прибутку на 100 грн вартості основних фондів у 2022 році вимагає уваги та потребує внесення необхідних корективів.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності аграрного підприємства

В умовах загострення економічної кризи, що поставила на межу виживання низку підприємств, які ще донедавна вважалися успішними і стабільно функціонуючими, питання безпеки підприємства набуло особливої актуальності. Підвищення агресивності зовнішнього й частково внутрішнього середовища призвело до виникнення нових загроз і посилення їхнього впливу на результативність діяльності підприємств.

Запобігання негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз можливе шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для безпечного розвитку через ефективне управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління суб'єктом господарювання.

Прийняття оптимальних рішень в області управління й забезпечення безпеки підприємств потребує вирішення низки питань, пов'язаних з урахуванням сучасних тенденцій налагодження та розширення стратегічної взаємодії підприємств із суб'єктами зовнішнього середовища для забезпечення реалізації власних стратегічних інтересів [42].

У зв'язку із цим виникає завдання перегляду існуючих принципів і підходів до управління підприємством та його удосконалення з урахуванням нових вимог, які висуває нестабільне бізнес-середовище.

Розглянемо організаційну структуру системи управління організацією, що включає сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією. Виробничий процес забезпечується 62 працівниками. За потреби можуть залучаються сезонні працівники.

На підприємстві застосовується лінійна структура управління (рис. 2.1), тому кожен співробітник має чітко визначені обов'язки та кому він

підпорядковується, а керівник в свою чергу знаходиться у вершині ієрархії. Організаційна структура управління підприємства є дієвим інструментом, що сприятиме досягнення менеджером своїх цілей. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством.

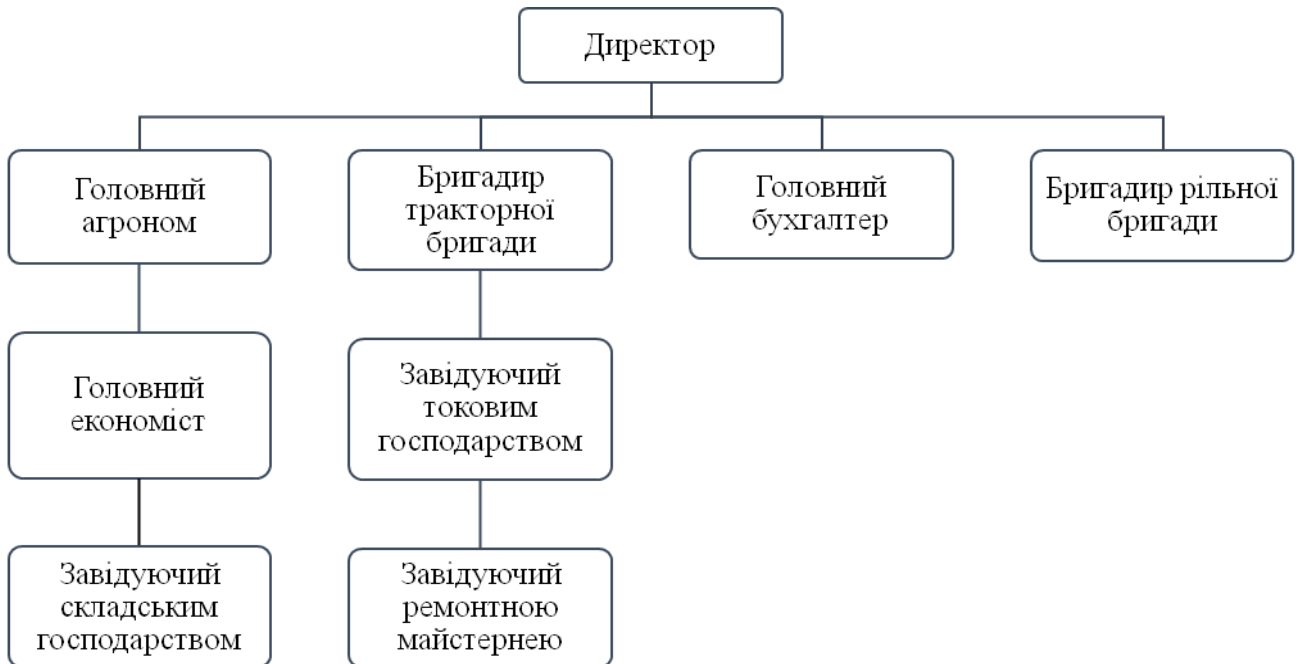


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства

Основними перевагами даного типу структури є:

- простота (лінійна структура є простою та легкою для розуміння, адже кожен працівник знає свого безпосереднього керівника та свої обов'язки),
- єдність влади (ця структура передбачає, що кожен співробітник отримує команди лише від свого безпосереднього начальника, уникнення подвійного підпорядкування)
- швидке прийняття рішень (рішення швидко приймаються, оскільки ланцюг командування прямий і короткий).

Рентабельність є ключовим показником ефективності виробництва і господарської діяльності взагалі. Цей показник визначає, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Показники

рентабельності досліджуваного підприємства наведено в таблиці. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності (збитковості) підприємства за 2018-2022 рр., %

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	14,9	7,5	15,6	19,6	3,4	(11,5)
Рентабельність позичково капіталу	9,9	7,0	11,8	14,2	2,1	(7,9)
Рентабельність активів	6,0	3,2	6,1	9,5	1,7	(4,3)
Рентабельність витрат	10,4	7,6	8,9	19,5	2,7	(7,7)
Рентабельність оборотних коштів	6,9	4,8	9,0	10,0	1,5	(5,4)

Проаналізувавши рівень рентабельності досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр., можна побачити, що рентабельність власного капіталу зменшилася в порівнянні з 2018 роком та становить 14,9 %, а в 2022 році зменшився і становить 3,4 %. В свою чергу рентабельність позичкового капіталу також має тенденцію до зниження своїх показників. В порівнянні з 2018 роком показник становить 9,9 %, а в 2022 році знизився до 2,1 %. Провівши розрахунки можна зробити висновок, що рівень рентабельності з кожним роком іде на спад, це можна пояснити нестабільною ситуацією в країні де розміщується досліджуване підприємство. Суттєве зниження показників рентабельності підприємства за період з 2018 по 2022 рік вимагає комплексного аналізу та прийняття відповідних заходів для виправлення ситуації. Зокрема підприємство може розглядати оптимізацію витрат, вдосконалення системи продажів і маркетингу, а також покращення управління активами і фінансами.

Фінансова стійкість підприємства виступає однією з головних умов життєдіяльності, розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме фінансова стійкість підприємства характеризує ефективність операційної, інвестиційної і фінансової розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також відображає здатність

підприємства відповідати за своїми боргами й зобов'язаннями. Показники фінансової стійкості підприємства досліджено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансування	1,5	1,07	1,33	1,38	1,64	< 1, зменшення
Коефіцієнт заборгованості	0,60	0,52	0,57	0,58	0,62	< 1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,94	0,75	0,73	0,61	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,50	1,07	1,33	1,38	1,64	< 0,5, критичне -1

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства можна зробити висновок, що зменшення коефіцієнта автономії та збільшення коефіцієнта фінансування свідчать про збільшення залежності від позикових коштів, хоча і рівень заборгованості залишається прийнятним, ризик фінансової нестійкості може збільшитися через високий фінансовий ризик. Підприємству необхідно переглянути свою фінансову політику і шукати нові можливості для покращення фінансової стійкості.

Ключовим показником, який використовується для оцінки здатності підприємства задовольнити свої боргові та інші зобов'язання, є коефіцієнт платоспроможності, який вказує на те, чи достатньо грошових коштів компанії для покриття короткострокових та довгострокових зобов'язань. Показники платоспроможності підприємства можна побачити в таблиці 2.11.

Отже, з 2018 по 2022 рік коефіцієнт абсолютної платоспроможності збільшився з 0,01 до 0,06, але протягом цього періоду спостерігається коливання поза нормативним значення. Коефіцієнт проміжної платоспроможності зменшився з 0,40 до 0,38, як коефіцієнт поточної платоспроможності з 2,29 до 1,97 і коефіцієнт забезпечення власними коштами

з 0,30 до 0,27. Це свідчить про певні труднощі в утриманні фінансової стійкості. Збільшення абсолютної платоспроможності позначається позитивно, але зменшення проміжної та поточної платоспроможності вимагає уваги до оптимізації управління оборотними активами та фінансовим плануванням.

Таблиця 2.11

Показники платоспроможності підприємства за 2018-2022 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,01	0,07	0,00	0,01	0,06	0,2 – 0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	0,5 – 1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,29	3,20	2,56	2,30	1,97	1,5 – 2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,30	0,32	0,24	0,30	0,27	> 0, збільшення

Якість дебіторської і кредиторської заборгованості залежить від її структури і частки, тобто від ступеня узгодженості умов надходження коштів і умов платежу, своєчасності погашення боргів. Продаж товарів є не тільки завершальним етапом виробничо-комерційного процесу, а й метою комерційної діяльності та необхідною передумовою для подальшого функціонування підприємства. В умовах становлення ринкових відносин та «неоднозначності» законодавчої бази в Україні склалася унікальна та особлива ситуація, а саме організація продажу товарів та канали оплати, які дуже відрізняються.

Рекомендується аналізувати витрати комерційного бізнес-процесу через систему безготівкових розрахунків з контрагентами, оскільки саме на цій стадії бізнес-процесу можна оцінити його з точки зору прибутку. В даному випадку необхідно розглянути склад та структуру дебіторської заборгованості на

підставі даних таблиці 2.12, з яких видно, що дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду характеризувалася високою волатильністю.

Таблиця 2.12

Динаміка та структура дебіторської заборгованості підприємства, 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	24,1	28,9	36,1	54,9	86,0	61,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,5	45,2	0,4	0,1	6,9	1,4
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	69,5	13,5	0,3	20,4	1,6	-67,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,9	12,4	63,2	24,6	5,5	4,5
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	×

Слід відзначити, що у структурі дебіторської заборгованості відбулись суттєві зміни, а саме підвищилася питома вага дебіторської заборгованості за продукцію з 24,1 % базисного 2018 року до 86 % звітнього 2022 року. Водночас відбулось зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості за виданими авансами, яка з 69,5 % у 2018 році понизилась до 1,6 % у 2022 році, що позитивно характеризує підприємство щодо організації розрахунків з постачальниками, більша частина яких здійснюється без попередньої оплати.

Для того, щоб провести повний аналіз системи розрахунків з комерційною структурою, недостатньо проаналізувати дебіторську заборгованість, необхідно провести аналогічний аналіз кредиторської заборгованості. Спочатку проаналізуємо склад та структуру кредиторської заборгованості за даними таблиці 2.13, її показники свідчать про те, що кредиторська заборгованість на кінець періоду зменшилася. Скорочення кредиторської заборгованості пояснюється пришвидшенням тривалості її обороту на 219,5 дня, або на 60,7 %.

У структурі кредиторської заборгованості основну частку становили розрахунки з постачальниками, яка перевищувала половину всіх його поточних зобов'язань. Зовсім незначну частку складала кредиторська заборгованість за розрахунками – у межах 3,2 %. Слід відзначити, що у поточних пасивах велику питому вагу займали інші поточні зобов'язання, які у 2018 році становили 70,2 %, потім понизились на 11,1 в.п., у 2019 році зросли на 24,5 в.п., а звітного 2022 року знову скоротились до 41,7 %.

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура кредиторської заборгованості підприємства,
2018-2022 рр.**

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Векселі видані	-	-	-	-	0,9	0,9
Кредиторська заборгованість за товари	29,0	28,0	40,7	16,2	54,2	25,2
Кредиторська заборгованість за розрахунками, всього:	0,8	0,8	0,9	0,6	3,2	2,4
в т.ч.:						
– з бюджетом	0,1	0,1	0,3	0,1	0,2	0,2
– зі страхування	0,2	0,2	0,2	0,1	0,5	0,5
– з оплати праці	0,5	0,5	0,5	0,4	2,5	2,3
Інші поточні зобов'язання	70,2	71,2	59,1	83,6	41,7	-28,5
Всього:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	×

Отже, сума грошових потоків від операційної діяльності є ключовим показником того, якою мірою господарські операції підприємства генерують грошові кошти, достатні для погашення позик, підтримки операційної потужності та здійснення нових інвестицій без залучення зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Оцінка управління безпекою підприємства

Відомо, що безпека діяльність підприємства здійснюється з урахуванням умов зовнішнього середовища, якому притаманне зростання рівня динамічності і невизначеності, що викликані трансформаційними, інтеграційними та глобалістичними процесами. Можна стверджувати, що зростання рівня невизначеності в основному походить від інтенсивного змагання на конкретних товарних ринках, скорочення термінів життєвого циклу виробництва, впливу інфляційних процесів, нестабільності податкового законодавства, відсутності розвинутого сектору банківського кредитування, зниження рівня ділової активності на фондовому ринку та проведення реструктуризації власності у стратегічно важливих галузях національної економіки.

В межах нашого дослідження вбачається за доцільне здійснити оцінку системи управління безпекою, що надасть можливість проаналізувати ефективність системи безпеки та визначати можливі проблемні аспекти. При цьому проведення такої діагностики є ключовим етапом для визначення рівня готовності підприємства до різноманітних загроз і розроблення стратегій їх попередження та управління.

На стратегічному рівні управління визначається модель, політика і пріоритетні напрямки розвитку системи безпеки підприємства. У цьому контексті відповідальність за прийняття стратегічних рішень та визначення стратегії забезпечення безпеки покладається на вище розташовані органи, такі як директор і загальні збори учасників.

Директор, як ключовий стратегічний лідер, має важливе завдання визначення загальних напрямків політики безпеки, встановлення високих стандартів захисту даних та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на запобігання можливим загрозам. Загальну структуру системи управління безпеки досліджуваного підприємства схематично зображено на рис. 2.2.

Слід зазначити, що сільськогосподарські підприємства, які не лише розуміють всю значимість ефективного управління безпекою, але й інтегрують це управління в усі аспекти своєї діяльності, відзначаються не тільки стійкістю до потенційних загроз, але й отримують численні конкурентні переваги на ринку, а також забезпечують собі більше перспектив для стійкого розвитку. Однак, на практиці, багато керівників підприємств у сільському господарстві зосереджують свою увагу головним чином на виробництві та отриманні прибутку. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як економічний тиск, конкуренція на ринку, обмежені ресурси та недостатнє усвідомлення всієї вагомості процесу управління безпекою.

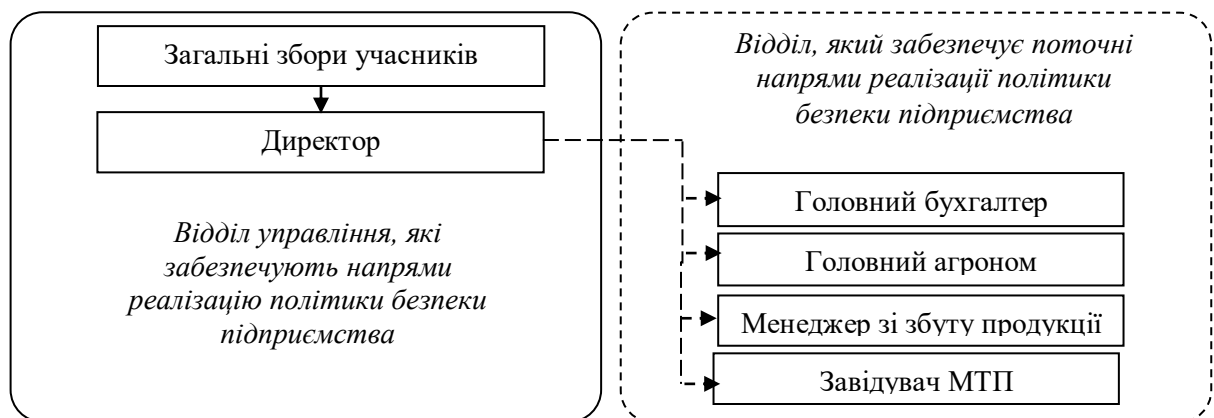


Рис. 2.2. Загальна структуру системи управління безпекою підприємства

Узагальнюючи загальну структуру системи управління безпекою досліджуваного підприємства можна сказати, що безпека відіграє важливу роль в системі управління сільськогосподарським підприємством, про що свідчить існування великої кількості методів управління, цілей, принципів та стратегій управління, які мають характеристики цільового підходу, тобто ціль у них є визначальним елементом управління. Схема системи управління безпекою підприємства показана на рисунку 2.3.

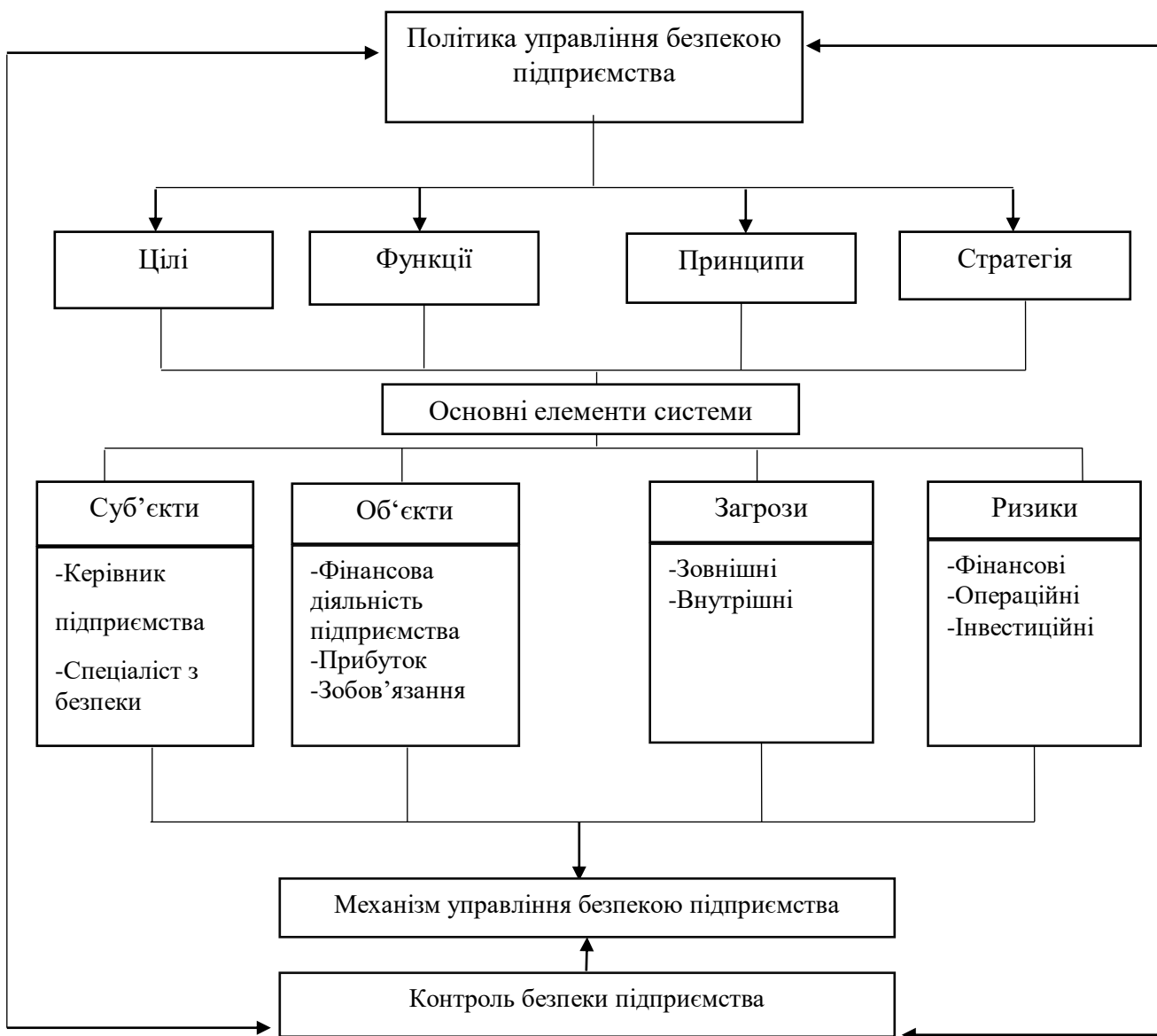


Рис.2.3. Схема системи управління безпекою досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

Порядок функціонування механізму оцінювання управління безпекою підприємства визначається такими ключовими параметрами як: принципи; методи; об'єкти оцінювання; інструменти оцінювання та інформаційно-організаційне забезпечення.

Результати даного дослідження дають змогу більш повно усвідомити поняття фінансової безпеки підприємства та виділити складові системи управління фінансовою безпекою підприємства. Використання

вдосконаленої комплексної статичної моделі управління системою фінансової безпеки підприємства дозволить більш точно проводити оцінку факторів впливу та здійснювати прогноз діяльності підприємства з врахуванням економічних та політичних дестабілізаційних процесів середовища внутрішніх та зовнішніх світових відносин.

Надійне забезпечення безпеки підприємства можливо лише за комплексного і системного підходу, що дозволяє забезпечити стратегічний розвиток підприємства, розробити тактичні та оперативні дії для мінімізації негативного впливу загроз для організації.

Виходячи з того, що результати оцінювання управління безпекою підприємства є підставою для внесення змін в процес управління та систему управління безпекою підприємства загалом, нами, на відміну від інших науковці, розглядаються не лише методичні засади щодо розрахунку інтегрального показника, а розроблено відповідний механізм.

Аграрний бізнес існує в умовах постійної конкуренції, тому для його успішного розвитку необхідно брати до уваги сильні сторони організації, ризики та різні фактори впливу [43]. Якраз у цьому і допомагає SWOT-аналіз. З його допомогою можна проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а ще зовнішні можливості та загрози, у такий спосіб зробивши продукт найбільш корисним для споживачів. У додатку Б висвітлено результати проведеного SWOT-аналіз сильних і слабких сторін агропідприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства було виявлено, що основними загрозами для підприємства є його конкуренти, нестабільна ситуація в країні, крадіжки матеріальних ресурсів і продукції, втрата кваліфікованого персоналу, затягування війни, її ескалація та можливість знищення підприємства.

Діагностику сильних та слабких сторін підприємства проведемо за наступними аспектами: середовище господарювання, операційна діяльність,

фінанси та імідж (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Сильні сторони	позиція	важли- вість	загальна оцінка	Слабкі сторони	позиція	важли- вість	загальна оцінка
Середовище господарювання							
Висока якість продукту	5	3	15	Економічна криза	3	3	9
Робота у ринковій ніші, де відсутні конкуренти	4	2	8	Недосконалість законодавства	4	2	8
Комплексне обслуговування сегменту ринку	4	1	4	Потужність конкурентів	4	3	12
Мобільна транспортна система	3	2	6	Доступність кредитних ресурсів	3	1	3
Інновації	3	2	6	Інвестиції	3	2	6
Операційна діяльність							
Велика ринкова частка	4	3	12	Скорочення обсягів продажу	4	2	8
Індивідуальний контакт з клієнтами	3	2	6				
Орієнтація на споживача, його запити і побажання	4	3	12				
Дієва реклама	3	2	6				
Досвід роботи	4	1	4				
Наявність потенційних клієнтів	5	1	5	Загострення конкуренції між провідними конкурентами	4	3	12
Висока кваліфікація персоналу	4	2	8				
Постійний кадровий склад	2	1	2				
Застосування ефективних методів стимулювання збуту	3	3	9				
Фінанси							
Низькі витрати	3	3	9	Тривалість обігу дебіторської заборгованості	3	3	9
Рентабельність діяльності	5	3	15				
Рентабельність активів	4	2	8	Криза неплатежі	4	3	12
Імідж							
Збереження робочих місць	4	1	4				
Разом			139	Разом			79

Згідно даних табл. 2.15, сильні сторони підприємства дорівнюють 139 балам, слабкі – 79, що дозволяє говорити про помітне переважання сильних сторін. Зазначимо, що за складовою «середовище господарювання» показники

оцінки сильних та слабких сторін майже збігаються (сильні сторони – 39, слабкі сторони – 38), що вказує на високий вплив чинників середовища господарювання на діяльність та несприятливу ринкову кон'юнктуру. За напрямом «операційна діяльність» набагато переважає сильні сторони (сильні сторони – 64, слабкі сторони – 20), що свідчить про позитивний стан господарської діяльності. Щодо слабких сторін, то увагу необхідно привернути на активізацію дій конкурентів на ринку.

За напрямом «фінанси» підприємство має наступні позиції: сильні сторони – 32, слабкі сторони – 21. Тобто наявне переважання сильних сторін, але слабкі сторони, які проявляються у великій тривалості обігу дебіторської заборгованості та кризі неплатежі мають суттєве значення. Звідси підприємство має добру репутацію, тому аспект «імідж» визначає його сильну сторону – соціальну відповідальність.

Важливо відмітити, що серед позитивних сторін підприємства є наявність значного обсягу земельних ресурсів, зручне географічне положення, розвинутість місцевої логістичної інфраструктури, що є важливим показником, який сприяє збуту продукції, налагоджені партнерські відносини з місцевими органами влади, тривалий період господарської діяльності, доступність до природних ресурсів.

Для безперервного функціонування будь якого підприємства необхідні ресурси для його захисту. Об'єктами захисту досліджуваного підприємства є персонал, фінансові ресурси, інформаційні ресурси з обмеженим доступом та матеріальні ресурси підприємства, що показані на рисунку 2.4.

Отже, об'єктом захисту підприємства, є вся система її повноцінного функціонування. Уразивши хоча б один із об'єктів безпеки підприємства, остання зазнає відповідного впливу на окрему ділянку фірми, що може обернутися небезпекою або загрозою втрати балансу рівноваги виробничо-господарського механізму підприємства.

Протягом аналізованого періоду найбільш значимими зовнішніми загрозами для товариства визначено нестабільне становище в країні, а також загроза розкрадання матеріальних засобів і цінностей особами, які не працюють на даному підприємстві, промислове шпигунство, незаконні дії конкурентів, вимагання з боку кримінальних структур.



Рис. 2.4. Об'єкти захисту досліджуваного підприємства

Основними внутрішніми загрозами безпеки є: вразливість програмного забезпечення, випадкові передачі інформації від працівників та з вини співробітників. Для детального вираження показників виробничої діяльності підприємства було проаналізовано собівартість виробничої діяльності, чистий прибуток та чистий дохід від реалізації продукції.

У процесі моніторингу конкурентних переваг необхідно приймати рішення щодо формування нових конкурентних переваг, коли є потреба перекрити застарілі конкурентні переваги та конкурентні переваги, що скорочуються, новими, більш ефективними та стійкими конкурентними перевагами, а також враховувати попит та умови функціонування ринку, щоб визначити можливі нові конкурентні переваги.

Таблиця 2.16

Характеристика складових потенціалу підприємства, 2018-2022 рр.

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних та натурально-речовинних характеристик виробничої бази, яка виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в потрібному обсязі.
Управлінський потенціал	навички і здібності керівників всіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та подальшого розвитку соціально-економічної системи підприємства
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерації ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	можливість організації систематизовано і планомірно направляти всі свої функції (визначення потреб й попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) для задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	сума власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно розпоряджається для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	єдність інформаційних та організаційно-технічних можливостей, що забезпечують організацію науковими спеціалістами і висококваліфікованими кадрами для сприйняття інновацій зовні та можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, якого влаштовує керівника виробництва

Джерело: сформовано автором на основі [44-49]

Отже, забезпечення безпеки є безумовною основою його функціонування й розвитку. Досягнення поставлених завдань вимагає формування системи управління економічною безпекою підприємства, яка спроможна своєчасно вносити зміни у функціонування підприємства загалом та самовдосконалюватися. Інформаційною основою таких змін повинні стати результати оцінювання управління економічною безпекою. Розроблений механізм оцінювання управління економічною безпекою підприємства дозволяє здійснити цілеспрямовані кроки щодо отримання достовірної інформації стосовно процесу управління в різних ракурсах.

Висновок до розділу 2

В ході аналізу управління безпекою досліджуваного підприємства ми дійшли до наступних висновків:

- загальна вартість товарної продукції зросла з 48583 тис. грн в 2018 році до 297843 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про значний ріст виробництва. Кукурудза на зерно займає провідне місце за питомою вагою 60,8 %, і за вартістю виробництва, що робить її основним продуктом підприємства. Лідуючі позиції також зберігаються за соняшником 20 % і соєю 7,2 %, хоч їх виробнича динаміка має коливання у виробництві;

- аналіз забезпеченості основними виробничими засобами та ефективністю їх використання показав зростаючу тенденцію фондозабезпеченості та фондоозброєності, яка є позитивним фактором. Однак збільшення фондомісткості та зниження фондівіддачі вказує на потребу в оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Різне зниження одержаного чистого доходу та прибутку на 100 грн вартості основних фондів у 2022 році вимагає уваги та потребує внесення необхідних корективів, адже це негативно відображається на безпеці досліджуваного підприємства;

- рентабельність власного капіталу протягом 2018-2022 року зменшилася в порівнянні з 2018 роком та становить 14,9 %, а в 2022 році зменшився і становить 3,4 %. В свою чергу рентабельність позичкового капіталу також має тенденцію до зниження своїх показників. В порівнянні з 2018 роком показник становить 9,9 %, а в 2022 році знизився до 2,1 %. Рівень рентабельності з кожним роком іде на спад, суттєве зниження цього показника вимагає комплексного аналізу та прийняття відповідних заходів для виправлення ситуації;

- зменшення коефіцієнта автономії та збільшення коефіцієнта

фінансування свідчать про збільшення залежності від позикових коштів, хоча і рівень заборгованості залишається прийнятним, ризик фінансової нестійкості може збільшитися через високий фінансовий ризик. Підприємству необхідно переглянути свою фінансову політику і шукати нові можливості для покращення фінансової стійкості.

– сильними сторонами досліджуваного підприємства є наявність значного обсягу земельних ресурсів, зручне географічне положення, розвинутість місцевої логістичної інфраструктури, що є важливим показником, який сприяє збуту продукції, налагоджені партнерські відносини з місцевими органами влади, тривалий період господарської діяльності та доступність до природних ресурсів;

– основними загрозами для підприємства є його конкуренти, нестабільна ситуація в країні, крадіжки матеріальних ресурсів і продукції, втрата кваліфікованого персоналу, затягування війни, її ескалація та можливість знищення підприємства;

– управління безпекою на досліджуваному підприємстві виявляється недосконалим з кількох ключових причин. По-перше, спостерігається недостатня увага до стратегічного планування та розробки ефективної політики безпеки, що може до невідповідності внутрішніх процедур та стандартів вимогам сучасного бізнес-середовища. По-друге, обмеженість ресурсів, що виділяються для підтримки системи безпеки. В цьому випадку брак коштів перешкоджає впровадженню сучасних технологій та методів, що обмежує швидко виявляти та оперативно реагувати на потенційні загрози.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Впровадження стратегічного управління безпекою аграрного підприємства

В умовах сучасного ведення бізнесу досягнення стабільного успіху важко уявити без чіткого та ефективного планування діяльності. Підприємцям необхідно постійно збирати та накопичувати інформацію, оцінювати стан цільових ринків, аналізувати конкурентів, а також розглядати власні перспективи і можливості. Незалежно від різноманітності форм підприємництва, існують ключові положення, які застосовні в усіх сферах комерційної діяльності і різних фірмах. Вони дозволяють підготуватися до можливих труднощів і небезпек, зменшуючи тим самим ризик у досягненні цілей. Без планування важко забезпечити взаємозв'язок інтересів різних господарюючих суб'єктів, що часто є різнобічними. Таким чином, планування, як функція управління, стає не просто необхідністю, але й важливим інструментом для суб'єктів усіх рівнів господарювання.

Підвищення рівня динаміки ринкової економіки, збільшення конкуренції, вплив негативних факторів вимагає постійного вдосконалення організації та політики управління. Ефективне стратегічне управління безпекою, адаптоване до сучасного бізнес-середовища виявляється ключовим елементом цього процесу. Практика показує, що підприємства, котрі здійснюють стратегічне управління функціонують більше успішніше й отримують прибуток значно вище середньої по галузі. Тому вважаємо за доцільне розробити Стратегію безпеки підприємства на 2024-2028 роки.

Варто зауважити, що не існує універсальної стратегії, яка підходила б усім

підприємствам незалежно від галузі. Кожне підприємство, навіть у межах однієї галузі, є унікальним і визначає свою стратегію враховуючи безліч факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Представникам сільського господарства потрібно враховувати особливості організації, адже такий індивідуальний підхід дозволить ефективно управляти аграрним бізнесом та забезпечить його стійкий розвиток у непередбачуваних умовах.

Першокроковим етапом формування пропонованої стратегії є розробка місії підприємства. Доречно було б зазначити, що протягом тривалого часу підприємства, як й інші організації, не визначали своєї місії через відсутність необхідності в силу командно-адміністративної системи. Однак зі зміною умов господарювання в суб'єктів господарювання виникла потреба способу передачі інформації про себе широкому спектру потенційних споживачів та ймовірних інвесторів.

Місія повинна відображати поточні досягнуті результати і виражати майбутній бажаний рівень розвитку підприємства, роблячи її відмінною від інших економічних суб'єктів в розрізі якості й надійності [50]. Крім того, місія виділяє стратегічні орієнтири і задає тактичний напрямок, котрий є своєрідним закликком і завданням для внутрішнього середовища і відіграє важливу роль в процесі стратегічного управління і мотивації працівників. З нашої точки зору, для досліджуваного підприємства може бути наступне формулювання як: «виробництво якісної, екологічно безпечної сільськогосподарської продукції спрямованої на отримання прибутку і забезпечення соціально-економічних інтересів працівників та жителів громади». При цьому приставка «жителів громади» дозволить підвищити рівень довіри з боку органів місцевої влади та відкрити нові можливості для підприємства. Це також в якійсь мірі кластерно дозволить прискорити євроінтеграційний процес, оскільки взаємодія бізнесу з органами публічної влади і громадськістю є типовим, тривалим явищем.

Другим етапом побудови стратегії має бути аналіз зовнішнього і

внутрішнього бізнес середовища товариства. Для цього можна використати такий інструмент стратегічного планування як SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози господарській діяльності, що дасть змогу визначити ключові аспекти, які важливі для максимізації переваг і мінімізації ризиків. Після його проведення потрібно визначити цілі та завдання (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі і завдання стратегії безпеки, 2024-2028 рр.

Цілі	Завдання
Забезпечення якісною продукцією	Встановити стандарти якості для постачальників сировини і матеріалів; Провести аналіз кожного етапу виробничого процесу; Здійснювати постійний моніторинг і контроль біологічного розвитку рослин; Максимально використовувати екологічну агрохімію;
Підвищення ефективності господарської діяльності	Здійснити аналіз господарської діяльності з метою оптимізації та усунення зайвих витрат; Оновити і модернізувати засоби виробництва; Підвищити кваліфікацію персоналу; Забезпечити постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства і вчасне виявлення загроз; Здійснювати постійний аналіз ринкових можливостей;
Організація постійного інноваційного розвитку	Здійснювати аналіз передових технологій в аграрній галузі; Створити інноваційну культуру в організації, механізм фінансової підтримки інноваційних проектів і залучення інноваційно налаштованого персоналу; Забезпечити співпрацю з науковими установами; Здійснювати пошук можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів;
Підвищення рівня соціально-економічної відповідальності	Розробити конкретні програми та ініціативи спрямовані на покращення соціально-економічних показників; Впровадити у виробництво екологічно чистих технологій та ресурсів; Організувати навчальні курси та семінари для працівників підприємства; Налагодження партнерських відносин з місцевими бізнес-структурами та інституціями; Публікувати регулярні звіти для зацікавлених сторін.

Таким чином, стратегія безпеки досліджуваного аграрного підприємства визначається комплексом цілей та завдань, спрямованих на забезпечення якісної продукції, підвищення ефективності господарської діяльності, організацію постійного інноваційного розвитку та підвищення рівня соціально-економічної відповідальності.

Виходячи з того, що наше підприємство має ряд фінансових проблем, то в межах пропонованих завдань пропонується здійснити наступні заходи:

- удосконалення структури управління організацією, оптимізації чисельності працівників організації, особливо управлінського апарату, шляхом виявлення дублювання управлінських функцій та зниження рівня витрат на управління організацією;
- проведення дослідження кваліфікації персоналу і займаній ним посаді.
- проведення ринкових досліджень з метою збільшення обсягу продажу на займаному ринку, відкриття нових можливих сегментів ринку в ринків збуту;
- перегляд і адаптація стратегії продажу та рекламної кампанії;
- створення програм лояльності та поліпшення обслуговування клієнтів;
- продаж непотрібного, неліквідного майна.

Важливим аспектом в системі стратегічного управління організацією є еластичність її стійкості до загроз бізнес-середовища та здатність швидко адаптуватися до змін. З цієї причини виправлення наслідків негативного впливу та оперативна адаптація до нових умов стають критичними завданнями для успішної діяльності.

Для досягнення цих цілей, доцільним є формування альтернативної стратегії та оперативного плану дій. Альтернативна стратегія передбачає розгляд можливих сценаріїв розвитку подій у випадку негативного впливу зовнішніх чи внутрішніх факторів. Це дозволяє організації заздалегідь приготуватися до непередбачених ситуацій і мінімізувати можливі наслідки.

Оперативний план дій, у свою чергу, визначає конкретні заходи, які слід

вжити у випадку виникнення кризової ситуації чи несприятливих змін у середовищі. Цей план повинен бути готовим до виконання негайно та ефективно координувати зусилля всього колективу для подолання проблем.

Персонал також виступає ключовим фактором у впровадженні та виконанні стратегії, адже його знання, навички та рівень залученості можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства [51]. Розуміння сутності безпеки підприємства є важливою для всього колективу, оскільки воно визначає, як кожен окремий працівник може сприяти досягненню стратегічних цілей компанії й забезпечити її економічну стійкість. Працівники, розуміючи принципи такої безпеки, можуть бути більш віддані виконанню стратегічних завдань, уникаючи непередбачуваних ризиків та сприяючи оптимізації бізнес-процесів. Вони можуть активно взаємодіяти з іншими відділами та службами, сприяючи координації і вирішенню завдань, пов'язаних із її забезпеченням.

Важливим етапом при формуванні стратегії є визначення критеріїв успішності стратегії. Організація повинна вибрати та встановити чіткі, конкретні та вимірювані критерії, які дозволять ефективно оцінити досягнення стратегічних цілей та визначити, чи варто втілювати обрану стратегію. Також важливо ретельно обдумати, як ці критерії відображають стратегічні цілі та чи дозволяють вони врахувати усі ключові аспекти діяльності організації. Обрання належних критеріїв для оцінки є стратегічним рішенням, яке визначає напрямок розвитку та визначає, чи досягає організація своїх стратегічних цілей. Як приклад підприємство може використовувати наступні показники: чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, фондозабезпеченість, витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт модернізації, коефіцієнт загальної рентабельності підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового ризику, показник росту рівня заробітної плати працівників, відрахування до бюджету. Доцільним з нашого погляду також є проведення соц-опитування серед трудового колективу, щодо якості реалізації

стратегії.

Кінцевим етапом розроблення стратегії безпеки є її реалізація – логічний результат її попереднього розроблення. У межах даного етапу потрібно виділити такі необхідні складові як:

- коригування в разі необхідності стратегії фінансово-економічної безпеки в процесі її реалізації;
- постійний моніторинг і контроль виконання стратегії, основним завданням якого є попередження можливих помилок і забезпечення її ефективності.

Поліпшення поточного стану безпеки до стійкого потребує запровадження чи розширення комплексу організаційних, управлінських, економічних заходів, вкладених у превентивний захист внутрішніх та зовнішніх інтересів підприємства. Такий комплекс заходів називають системою гарантування економічної безпеки, яка реалізується у кілька етапів:

- формулювання мети та принципів управління підприємством;
- якісна оцінка потенціалу розвитку компанії, сильних та слабких сторін, аналіз зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища;
- ідентифікація, якісний та кількісний аналіз загроз безпеці, визначення факторів успішного функціонування;
- генерування стратегії досягнення економічної безпеки;
- оцінка значущості потенційних загроз безпеці;
- оцінка стану економічної безпеки підприємства;
- передбачення впливу загроз при їх можливій ескалації;
- розробка превентивних заходів захисту (за наявності потенційних загроз), реалізація реактивних заходів захисту (за активного впливу проявів загроз);
- винесення управлінських рішень з урахуванням існуючих та прогнозованих загроз безпеці.

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

- захисна функція (запобігання або зменшення сили впливу внутрішніх чи зовнішніх загроз за рахунок ресурсів, які були накопичені);
- регулятивна функція (надання регулюючого впливу на потенційне середовище виникнення загроз);
- превентивна функція (передбачення виникнення загроз та сили їх можливого прояву, мобілізація ресурсів на стримування загроз, що знову виникають);
- компенсаторна функція (запобігання діючим загрозам, нівелювання наслідків їх впливу, компенсація втрат);
- інноваційна функція (застосування сучасних методик, спеціально розроблених та запропонованих під специфіку підприємства з використанням інноваційного інструментарію).

Загальну цільову схему щодо гарантування безпеки представлено на рис. 3.1.

Найбільш широко підприємство, застосовує реактивний підхід до гарантування економічної безпеки. Реактивний підхід передбачає реакцію вже на виниклі загрози або певного ступеню впевненості у їх виникненні. Як зазначалося раніше, для більшої ефективності нейтралізації загроз економічній безпеці можливо приміняти і попереджувальний підхід, що дозволяє мінімізувати саму ймовірність виникнення загроз. Застосування запобіжного підходу передбачає прогнозування значень відібраних індикаторів економічної безпеки та підготовку ресурсів у зв'язку з майбутньою реакцією на динаміку цих індикаторів. Зрозуміло, навіть такий підхід не може ручатися за повну

ліквідацію загроз економічній безпеці, тому необхідно комбіновано пристосовувати й реактивний, і попереджувальний підходи.

Запобіжний підхід має схожі етапи реалізації з реактивним підходом, проте їх порядок слідування після вибору стратегії розходиться на дві гілки. Насамперед відбувається прогнозування впливу загроз, визначення превентивних заходів запобігання та розрахунок потенційного ефекту від їх реалізації.



Рис. 3.1. Формация умов щодо досягнення підприємством безпеки, 2024-2028 рр.

Таким чином, впровадження запропонованої стратегії безпеки підприємства 2024-2028 рр., дозволить забезпечити стабільність та стійкість підприємства, оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління

ресурсами, зменшити негативний вплив динамічного бізнес-середовища та покращити загальний фінансовий результат.

Процеси моніторингу індикаторів та контролю впливу загроз безпеці, що йдуть за етапом оцінки комплексного стану безпеки підприємства, також є засобами діагностики. Результат виконання цих взаємопов'язаних процесів (рис. 3.2) впливатиме на базу передумов для прийняття управлінських рішень і, зрештою, на стійкий стан безпеки.

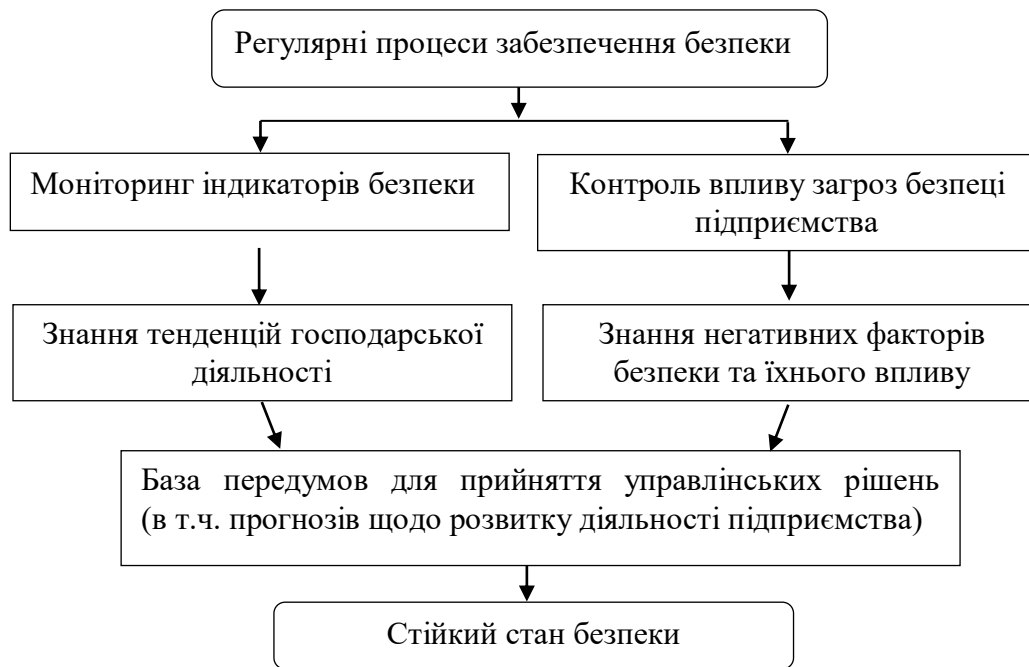


Рис. 3.2. Взаємозв'язок процесів моніторингу та контролю при управлінні безпекою підприємства, 2024-2028 рр.

Отже, формація щодо гарантування безпеки підприємства буде ефективною у тому випадку, якщо в її рамках функціонуватиме сукупність механізмів та інструментів, що забезпечують дієвий захист від впливу загроз безпеці.

3.2. Оптимізація витрат аграрного підприємства

В аграрній сфері функціонує система ринкових відносин, але вона ще не досконало сформована, оскільки необхідні інституції не повністю оснащені. Однією з головних характеристик цього сектору є те, що головні прагнення учасників ринку в цьому секторі – мінімізація витрат, максимізація прибутку – невіддільні від забезпечення національного продовольства і навіть безпеки.

Рентабельність аграрного підприємства є лише одним із елементів процесу підвищення стійкості сільського господарства в цілому, що виражається у збільшенні виробництва, максимізації прибутку, зменшенні залежності від імпорту та оптимізації витрат.

Системне планування мінімізації чи оптимізації витрат передбачає не вирішення проблем, а, скоріше, дозвіл на їх існування, з постійно перевизначенням. Тому планування розуміється не як дискретна діяльність, а як безперервно розвиваючий процес. Системний підхід передбачає, що майбутнє невизначене й не може бути передбачене, виходячи з умов сьогодення або минулого. Акцент ставиться на створення альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішні дії, а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє.

Витрати взаємопов'язані з усіма напрямками діяльності аграрного підприємства, і є комплексним показником, який формує та відображає ефективність його функціонування [52]. Отже, по суті, система управління витратами формуючи собівартість продукції охоплює та впливає й на інші виробничі процеси .

Головною метою системи управління витратами є створення їх оптимальної структури і величини, які гарантуватимуть ефективність і прибутковість виробничої діяльності. Система управління витратами здійснює формування собівартості продукції, визначає резерви зменшення витрат,

займається контролем витрат тощо. Системність управління витратами ґрунтується на основних чотирьох властивостях, інші властивості є додатковими, деякою мірою вони виступають характеристиками основних, тому і виникає потреба використання системного підходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Системний підхід до управління витратами підприємства, 2024-2028 рр.

Назва	Зміст
<i>Системовизначаючі властивості</i>	
Ієрархічність	деякі елементи системи управління витрат належать одночасно до декількох систем управління аграрним господарством.
Повнота	система охоплює потрібну кількість елементів, які є взаємодоповнюючі та забезпечують ефективність процесу управління виробничими витратами.
Детермінованість	система функціонує під впливом факторів при наявності причинно-наслідкових зв'язків.
Синергічність	система управління витратами має певні властивостні особливості, що не характерні окремим елементам.
<i>Системні характеристики</i>	
Адаптивність	підготовленість системи управління витрат до впливу зовнішніх змін.
Динамічність	часові зміни.
Надійність	безперервність робочого процесу при порушенні елементів.
Емерджентність	центри відповідальності мають деякі конкретні цілі діяльності, однак вони не суперечать і забезпечують ефективне управління витратами.
Цілісність	не елементи створюють систему управління витратами, а система формується за відношенням до елементів.
Взаємозалежність	взаємодія з іншими системами та елементами управління.
Цілеспрямованість	ефективне управління витратами як складова результативної діяльності фермерського господарства вцілому.
Освіченість	здібність вдосконалюватися відносно змін навколишнього середовища.

Система управління витратами охоплює апарат управління фінансовою діяльністю (суб'єкт управління), витрати на виробництво, центри витрат (об'єкт управління), а також організацію, планування, аналіз, облік, контроль, координацію витрат, мотивацію до оптимізації витрат (функції управління) (рис. 3.3).

Підґрунтям функціонування системи управління витратами виступає інформація як про виробничу діяльність, так і про зовнішні зміни, а результатом є раціональність системи управління витратами, що формує та забезпечує

ефективність функціонування всього аграрного підприємства. Центри витрат відносно апарату управління виступають об'єктом управління, а з іншого боку, відносно витрат є суб'єктом управління, які реалізують функції системи управління витратами, які в свою чергу реалізуються через певні методи та інструменти.

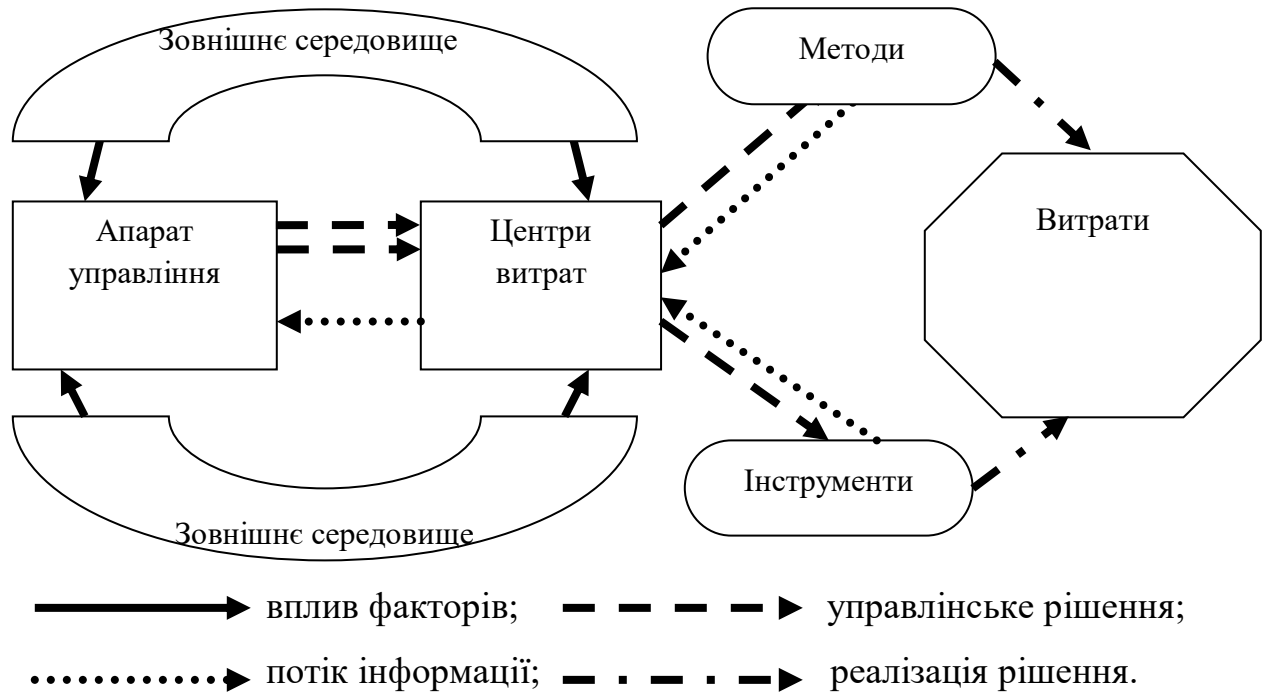


Рис. 3.2. Проектна модель системи управління витратами підприємства, 2024-2028 рр.

Збереження характеристик і властивостей системи управління витратами переважно зумовлене її внутрішньою складовою. Звідси і слідує те, що базою ефективного функціонування системи управління витратами є формування її головних елементів і взаємозв'язків між ними. Найвагомими елементами (з точки зору їх створення та забезпечення процесу функціонування) є центри витрат системи управління витратами. Процес їх створення взаємопов'язаний з класифікацією витрат за ознакою поділу на прямі та непрямі витрати щодо

процесу виробництва, та на контрольовані та неконтрольовані відносно процесу управління.

Отже, для вирішення поставлених завдань щодо удосконалення системи управління необхідно реалізувати нижчезазначені організаційні заходи:

- розробити результативні інформаційні системи, які здійснюватимуть пошук альтернативних варіантів для ефективних управлінських рішень;
- сформулювати комплекс цілеспрямованої політики для збільшення ефективності системи управління витратами;
- створити методичний інструментарій процесу управління відповідно стратегічного планування діяльності;
- удосконалити організаційну структуру з включенням прийняття та реалізації рішень апарату управління відносно витрат.

Соціально-економічний розвиток макро- мезо та мікросистем, зокрема на рівні підсистеми сільськогосподарського виробництва – процес складний, багатофакторний, тому перед кожним суб'єктом господарювання постає питання оцінки перспектив розвитку з урахуванням усіх чинників, що впливають на кінцевий результат.

Важливим аспектом управління будь-якою економічною системою є наявність інструментів для оцінки основних показників розвитку системи і досягнутих результатів, можливість їх порівняння з іншими суб'єктами, а також можливість постійного контролю над динамікою і напрямками зміни ключових показників розвитку. У зв'язку із цим виникає необхідність у виборі найбільш ефективних методів для дослідження, аналізу та прогнозування виробничого потенціалу суб'єкта сільськогосподарської діяльності на різних рівнях господарювання.

Використання ефективних інструментів оцінки сприятиме підвищенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання загалом.

Найбільш часто у відомих методиках дослідження, аналізу та прогнозування як основну характеристику рівня розвитку суб'єкта господарювання використовують методи, які можна умовно згрупувати в три групи [53]:

1. Індексний метод – заснований на оцінці змінних, що інтерпретують кількісні та якісні характеристики виробничих процесів. Основою методик цієї групи є західні моделі, які зарекомендували себе на практиці.

2. Метод бальної (рейтингової) оцінки – включає у себе визначення коефіцієнтів (ваг) і приватних показників розвитку об'єкта дослідження.

3. Матричний метод – побудований на кількісній оцінці співвідношень між елементами розвитку у межах видів економічної діяльності.

Окремою категорією дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування економіко-фінансової діяльності суб'єкта господарювання, зокрема аграрного на різних щаблях розвитку та діяльності є економіко-математичні методи та моделі, зокрема виробничі регресійні моделі, транспортні, розподільчі задачі, теорії ігор та інші методи і моделі для визначення оптимальних економічних рішень [54].

Тому, на практиці надається перевага використанню комбінацій із запропонованих методів дослідження, аналізу та прогнозування економічного розвитку для підвищення ефективності та обґрунтованості передбачень дійсному розвитку суб'єкта господарювання в майбутньому та визначення ступеня його відповідності вимогам сучасної економіки [55].

Отже, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як показника управління безпекою аграрного підприємства використовуємо метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, % (залежна змінна - Y) за допомогою багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від

рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - X_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - X_2).

Слід, обґрунтувати доцільність вибраних змінних. Рентабельність оборотних коштів є однією із складових результативних показників діяльності аграрного підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність витрат відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства і є також, ключовим елементом результатів виробничої діяльності, інноваційності, екологічності та конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства.

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2018-2022 рр. – 5 років будуємо модель залежності рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції від рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат.

Попередньо в розділі 2 було сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління безпекою аграрного підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL, LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані регресійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (3.1)$$

де a_0, a_1, a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

\hat{Y} – залежна змінна.

Дана функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка щонайкраще апроксимує наявні дані. Результатом функції є масив, що містить коефіцієнти рівняння залежності.

В ході обробки даних отримано коефіцієнти регресійної моделі рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, які обчислюються методом найменших квадратів: $a_0=3,64$; $a_1=0,53$ та $a_2=0,11$.

Рівняння регресії рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції має вигляд:

$$\hat{Y}=3,64+0,53X_1+0,11X_2 \quad (3.2)$$

Отже, можна проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із збільшенням рентабельності оборотних коштів на 1% рівень рентабельності виробництва продукції досліджуваного підприємства зросте на 0,53%, а із коливанням рентабельності витрат на 1% результативна ознака буде змінюватися на 0,11%. Вільний член a_0 рівняння виробничої регресії економічного змісту немає.

Щодо, впливу досліджуваних факторів на рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, то їх визначено і вони достатньо високі:

- рентабельність оборотних коштів, %, коефіцієнт кореляції 0,76, зв'язок тісний, прямий значний вплив на результативний показник безпеки аграрного підприємства;

- рентабельність витрат, %, коефіцієнт кореляції 0,70, також зв'язок тісний, прямий значний вплив на рівень рентабельності (збитковості).

Середня похибка регресійної моделі складає 23,90%, що свідчить про середнє відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення протягом 2018-2022 рр.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на перспективний період,

2024-2026 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - x_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2).

Прогноз рентабельності оборотних коштів проводимо використовуючи метод ковзного середнього по 3-х точках.

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях рентабельності оборотних коштів у загальній величині цього чинника. Слід зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної X_1 – рентабельності оборотних коштів на 2024-2026 рр. від 6,83% до 4,81%, тобто відбувається деяке коливання цього фактора, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу рентабельності оборотних коштів складає 26,52%.

Для побудови прогнозу рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2) використовуємо метода Хольта. При підборі α і β використовуємо засіб Розв'язувач, за критерієм мінімізації середньої абсолютної похибки. Засіб Розв'язувач при обробці статистичних даних виробничих процесів дозволяє оптимально підібрати та запропонувати результат обчислень.

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t, \text{ де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1-\alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}), T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1-\beta) \cdot T_{t-1} \quad (3.3)$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період [56].

Метод Хольта доцільно застосовувати, якщо дані мають явний тренд. В даному разі фактор рентабельності витрат за останні 5 років коливається.

Визначено прогноз рентабельності витрат на наступні 3 роки від 13,21 % до 17,42 %, тобто якщо порівнювати з попереднім періодом, то прогнозні значення дещо вищі, але так як і попередньо ґрунтуються виключно на розрахунках методом Хольта. Засіб Розв'язувач визначив $\alpha = 0,43$ та $\beta = 0,47$ при цьому мінімальне значення середньої абсолютної похибки прогнозу рентабельності витрат складає 44,02 % .

На останньому етапі прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на наступні 3 роки від 9,09 % до 9,56 %, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2022 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції становить 46,34 %.

Наочне представлення динаміки факторних ознак рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат, 2018-2022 рр. зображено в додатку В Також, графічно представлено динаміку рентабельності оборотних коштів, рентабельності витрат та рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції за останні 5 років та прогноз цих факторів і показника на наступні 3 роки (додаток Г).

Отже, в ході досліджень було виявлено, що використання методу комбінування кількісних методів прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як засіб моделювання та прогнозування результативного показника є доцільним методом управління безпекою аграрного підприємства та прийомом сучасного програмного забезпечення.

Висновки до розділу 3

1. Для формування політики безпеки аграрного підприємства на основі здійсненого аналізу, на нашу думку, доцільно:

- гарантування безпеки персоналу, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів від потенційних ризиків і загроз доступними методами;
- всебічний постійний моніторинг ринкового сектора, у якому функціонує підприємство, економічних, політичних, чинників у місті, регіоні, країні, які можуть впливати на діяльність;
- постановка пріоритетів комплексної безпеки на стадії розробки на основі аналізу і прогнозування загроз;
- захист інтересів підприємства;
- залучення до розробки засобів захисту спеціалізованих організацій, найбільш підготовлених до діяльності із забезпечення безпеки.

2. Ефективність використання ресурсів і підвищення рівня економічної стійкості підприємства в сучасних економічних умовах значною мірою залежить від наявності, використання й вдосконалення фінансового потенціалу підприємства. Однією з особливостей нестійкого функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість фінансового потенціалу господарюючих суб'єктів, що зумовлена значними втратами ресурсів у здійсненні реформ і складним фінансовим становищем підприємств.

3. Необхідність використання сучасних технологій управління фінансовою діяльністю, що передбачають потребу опрацювання системи моніторингу та контролю за процесами формування та використання фінансового потенціалу, дозволяють своєчасно та оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів економічного розвитку та вчасно вносити необхідні корективи.

ВИСНОВКИ

1. Аграрні підприємства мають унікальні особливості формування системи безпеки, що проявляється через окремі її складові. Забезпечення необхідного рівня безпеки передбачає врахування: фінансово-економічної, політико-правової, техніко-технологічної, інтелектуальної, екологічної, інформаційної, кадрової та соціальної безпеки. При цьому управління безпекою є комплексним і неперервним процесом що координується керівництвом підприємства та реалізується спільними зусиллями всього персоналу.

2. Розглянуто фактори, що впливають на формування безпеки, характеризувано джерела негативних впливів на безпеку підприємства та її основні функціональні цілі. Отже, встановлено, що забезпечення безпекою передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

3. Рівень ризиків невизначеного бізнес-середовища є ключовим фактором впливу на рівень безпеки підприємства. Це породжує необхідність розробки методів управління ризиками в системі безпеки аграрного підприємства, реалізація яких буде сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію чи нейтралізацію впливу даних ризиків на діяльність підприємства для досягнення необхідного рівня його безпеки.

4. Процес управління безпекою аграрного підприємства потребує розроблення відповідного механізму, компонентами якого є сукупність інтересів підприємства, організаційна структура і персонал, техніка та технологія, функції, принципи, методи управління, фінансові інструменти.

5. Забезпечення безпеки сільськогосподарських товаровиробників здійснюється, в основному, за власні кошти. У сучасних умовах суб'єктам

господарювання потрібно розраховувати в першу чергу на внутрішні фінансові ресурси, інші відіграють регулюючу і допоміжну роль в забезпеченні безпеки.

6. Дослідивши механізм фінансової стійкості аграрного підприємства та особливості його функціонування, можемо виділити основні напрями його вдосконалення: покращення управління власними оборотними коштами, оптимізація їх обсягів, забезпечення ліквідності балансу, прискорення оборотності активів та диверсифікація виробництва.

7. Важливим аспектом є розробка ефективної політики управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Ефективним наразі є створення системи фінансового контролінгу на підприємстві, що включає: визначення об'єкта контролінгу та сфери його застосування; розробку системи кількісних стандартів контролю; побудову системи моніторингу фінансових показників; формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень.

8. Сучасні технології управління діяльністю передбачають потребу опрацювання системи моніторингу і контролю за процесами формування і використання фінансового потенціалу, які дозволяють оперативно виявити відхилення від запланованих параметрів економічного розвитку та своєчасно внести необхідні корективи. Без реалізації цього завдання проблематично забезпечити дієвість функціонування всього економічного механізму.

9. Запропоновано механізм управління безпекою, перевагами якого є: моніторинг безпеки підприємства; забезпечення керівництва своєчасною і достовірною інформацією про фінансово-економічний стан; діагностика, випередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства та їх локалізація і ліквідація; формування ключових показників ефективності управління; забезпечення безперебійної та взаємовигідної роботи всіх підрозділів підприємства.