

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ  
12 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Проблеми та напрями забезпечення економічної безпеки  
суб'єктів підприємницької діяльності»  
(на матеріалах ПСП «Підприємство» Кременчуцького району )**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Петраш Владислав Олександрович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
к. е. н., доцент

Ілона ЯСНОЛОБ

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Сутність та зміст економічної категорії «економічна безпека»	9
1.2. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства	15
Розділ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства на регіональному ринку	29
2.2. Аналіз та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу та існуючої стратегії забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства	39
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Формування стратегії нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом оптимізації асортименту	60
3.2. Формування напрямків стратегія випереджальної протидії шляхом удосконалення технології виробництва та підвищення якості продукції	56
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Економічній безпеці належить детермінуюча роль в забезпеченні на належному рівні стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Водночас падіння рівня економічної безпеки підприємств господарського комплексу України пов'язано з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів. Незважаючи на велику кількість літератури, присвяченої проблемам економічної безпеки підприємств, відчувається брак наукового опрацювання теоретичних і практичних питань застосування економічного підходу до оцінки системи забезпечення безпеки підприємства загалом і його економічної безпеки зокрема як специфічної виробничої системи. Економічна безпека кожного окремого підприємства аграрної галузі є основою для формування економічної безпеки галузі, забезпечення інших видів безпеки території, що забезпечують виживання, стійке функціонування і розвиток економіки регіону в умовах недостатності більшості видів ресурсів, споживаних сучасною економікою за абсолютної нерівномірності розподілу і споживання ресурсів між підприємствами, галузями та регіонами. Саме тому подальший розвиток теоретичних положень та формулювання практичних рекомендацій щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки аграрного підприємства є актуальними.

Концептуальний базис розуміння економічної безпеки підприємства сформований в роботах О.М. Бандурки, Н.В. Білошкурської, В.М. Донця, Я.А. Жаліла, А.О. Заїчковського, Т.М. Іванюти, О.І. Черняк, М.І. Камлика, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, К.В. Коваленка, А.В. Козаченка, та інших вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас постійні зміни умов конкуренції, середовища функціонування та позицій підприємств на ринку, ускладнені несприятливими політичними та соціально-економічними змінами в суспільстві, вимагають визначення найважливіших складових економічної безпеки сучасного аграрного

підприємства та розробки заходів щодо забезпечення їх стану на належному рівні.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є детермінування складових економічної безпеки сучасного аграрного підприємства, встановленні найважливіших з них на сучасному етапі соціально-економічного розвитку та розробці заходів щодо забезпечення їх стану на належному рівні.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- висвітлити сутність складових економічної безпеки та необхідність застосування відповідного інструментарію по діагностиці рівня економічної безпеки сучасними аграрними підприємствами;

- визначення цілей і напрямів стратегії економічної безпеки підприємства;

- провести аналіз забезпеченості та ефективності використання ресурсів в підприємстві;

- обґрунтувати напрямки та заходи підвищення рівня економічної безпеки на підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та ефективного впровадження стратегії економічної безпеки на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні складові економічної безпеки та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

**Інформаційна база:** матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних звітів досліджуваного підприємства, власні матеріали досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

*набули подальшого розвитку:*

обґрунтування напрямів підвищення рівня економічної безпеки на підприємстві;

обґрунтування організаційних та соціально-економічних резервів підвищення ефективності використання заходів економічної безпеки на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальший розвиток стратегічного планування економічної безпеки аграрних підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на Всеукраїнських науково-практичних конференціях у вигляді доповідей і публікацій.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,23 д.а. (додаток А).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 72 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 6 рисунків та 3 додатка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Сутність та зміст економічної категорії «економічна безпека»

Поняття «економічна безпека» зазнало багатьох переосмислень у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища та з урахуванням факторів, що визначають процеси управління. Вперше на Заході поняття «економічна безпека» було використано у зв'язку із загостренням проблеми обмеженості ресурсів і крахом колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних відносин між постачальниками життєво важливих ресурсів в індустріальних суспільствах.

Сутність економічної безпеки полягає в забезпеченні поступального економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних товарів і послуг, які задовольняють індивідуальні та суспільні потреби. До цього часу всі питання забезпечення безпеки поклалися на державні органи. Останнім часом спостерігається відтворення системи безпеки, в якій провідна роль відводиться державі.

Історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії, оскільки історичні корені та джерела допомагають більш детально викласти їх зміст. Вирішення наукових проблем, пов'язаних з економічною безпекою, має порівняно недовгу історію, яка починається з використання терміну «економічна безпека» Ф. Рузвельтом при аналізі внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У 1934 році був прийнятий перший нормативно-правовий акт з питань безпеки - Закон «Про національну безпеку» і створено Федеральний комітет економічної безпеки з метою підвищення якості життя населення шляхом забезпечення економічної безпеки держави. . Основний акцент робився на забезпеченні розвитку

галузі, при цьому на економічній безпеці підприємства ще не акцентувалося. Відтоді науковці розвинутих економічних країн активно та результативно залучаються до вивчення економічної безпеки на різних рівнях.

Нова ера інтелектуальної глобальної економіки характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, комп'ютеризацією та електронізацією практично всіх бізнес-процесів. Проте, крім таких позитивних характеристик, які дають змогу суттєво підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство стикається з суттєвими проблемами, які загрожують вплинути на глобальну економічну безпеку. Серед них можна виділити найважливіші: економічна відсталість країн, що розвиваються; економічні проблеми країн, які перейшли від командно-адміністративної системи управління до ринкової; насувається продовольча криза; радіаційне опромінення; значна залежність окремих країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низьке використання альтернативних джерел енергії; Надання значних фінансових ресурсів для запобігання війнам та багато інших.

Міжнародна економічна безпека означає таку економічну взаємодію між країнами, яка виключає цілеспрямоване завдання шкоди економічним інтересам країни [48]. Дестабілізуючими факторами зниження рівня міжнародної економічної безпеки можуть бути: порушення стабільності міжнародної торгівлі; Обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом підвищення цін на них або під впливом політичних чинників; свідоме створення перешкод для обміну новими актуальними технологіями; Створення одними країнами сприятливих умов для «відтоку» висококваліфікованих кадрів з інших країн та ін.

Відповідно до концепції економічної безпеки України сутність економічної безпеки країни визначається як здатність національної економіки забезпечувати свій вільний, незалежний розвиток і підтримувати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатню безпеку обороноздатності країни за всіх можливих несприятливих

умов Умови та варіанти розвитку подій, а також здатність Української держави захистити національні економічні інтереси від зовнішніх і внутрішніх загроз [114]. Активізація інтелектуального та інноваційного розвитку України є головною передумовою досягнення високого рівня економічної безпеки.

Економічну безпеку регіонів України можна охарактеризувати такими основними дестабілізуючими чинниками: вичерпанням виробничо-технічного потенціалу, погіршенням екологічної ситуації, зростанням безробіття, втратою продовольчої незалежності, порушенням рівномірності.

Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, здатні успішно досягати поставлених ринкових завдань. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як одну зі складових загального поняття «безпека».

Економічна безпека підприємства – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов, що не впливають негативно на його діяльність [71, С. 48]. Крім того, економічна безпека підприємства – це максимально ефективне використання ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства.

Економічна безпека підприємства доволі часто розглядається як здатність підприємства ефективно використати ресурси та наявні ринкові можливості в умовах цілеспрямованої руйнуючої дії ззовні або із самого підприємства.

Існує припущення, що вплив загроз можна нейтралізувати повною мірою, але у більшості випадків це можливо лише частково. Елементом майже всіх понять виступає загроза як реальна ознака небезпеки. Причому загроза в цьому контексті набуває якості сутнісної характеристики. На основі аналізу всіх підходів і розкриття змісту ЕБП виявляється, що загроза і боротьба з нею є суттю безпеки.

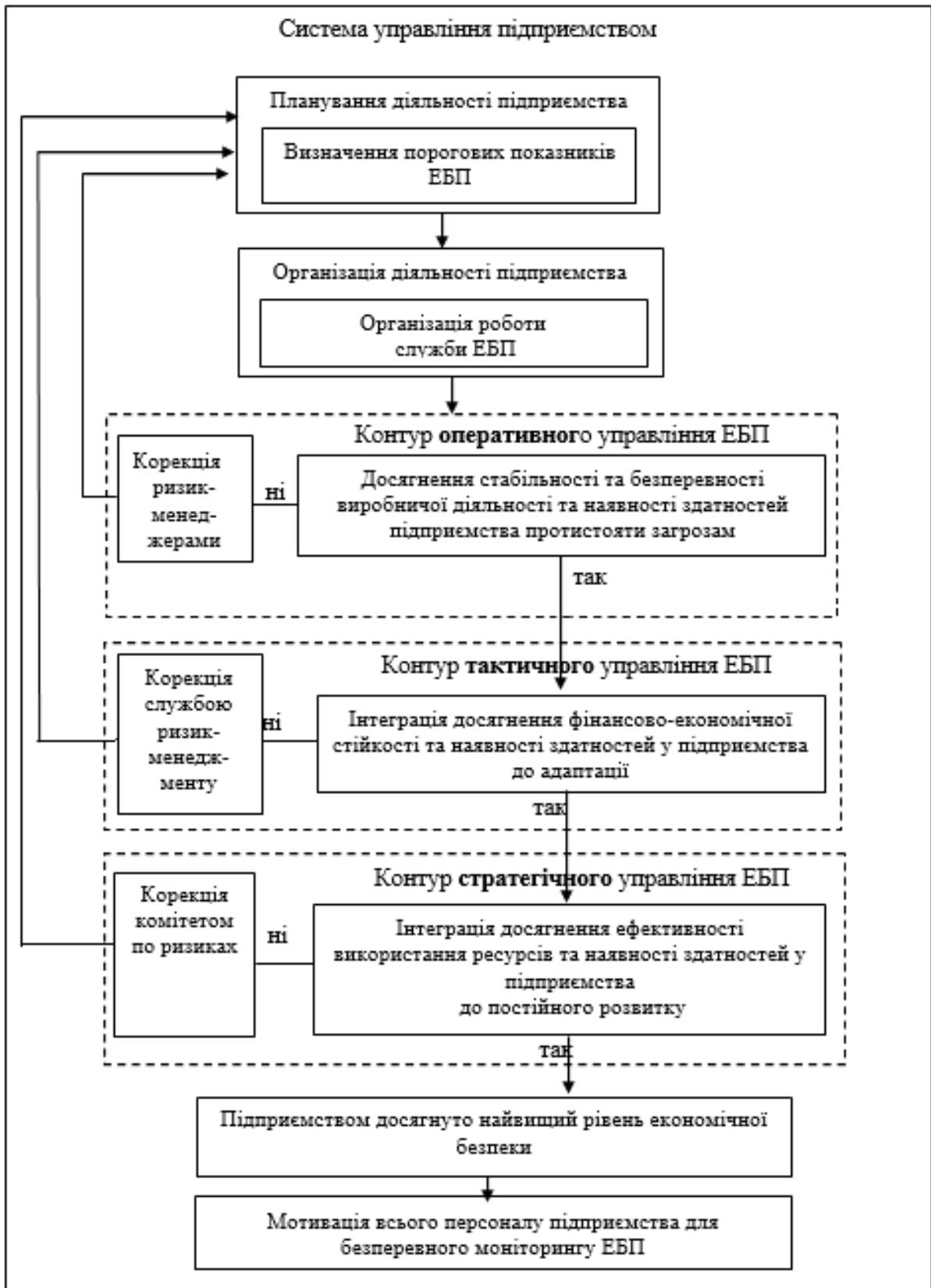


Рис.1.3. Система управління економічною безпекою підприємства.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства базується на таких принципах [21]:

Принцип законності свідчить, що вся діяльність підприємства має бути законною.

Принцип економічної доцільності полягає в організації охорони лише тих об'єктів, витрати на захист яких менші від збитків від реалізації загроз цим об'єктам.

Поєднання превентивних і реагуючих заходів економічної безпеки.

Превентивні заходи — це заходи превентивного характеру, які дають змогу запобігти виникненню або реалізації загроз економічній безпеці. Заходи реагування - це дії, які вживаються, коли загрози дійсно виникають або коли є необхідність мінімізувати їх негативні наслідки.

Принцип безперервності - функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має здійснюватися безперервно.

Принцип диференціації - вибір заходів боротьби з виникаючими загрозами залежить від характеру загрози та тяжкості наслідків її реалізації.

Принцип координації - для виконання поставлених завдань необхідна постійна координація діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства та поєднання організаційних, економічних, правових та інших методів захисту.

Повна керованість системи економічної безпеки для менеджменту бізнес-одиниці.

## **1.2. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства**

Світовий досвід забезпечення економічної безпеки компанії зводиться до наслідування ключових факторів економічної безпеки розвинених країн світу. Враховуючи те, що в економічно розвинутих країнах світу все більше уваги приділяється розробці теоретичних і прикладних засад розвитку підприємництва, важливого значення набуває створення сприятливого

економіко-правового середовища для здійснення підприємницької діяльності. У розвинених країнах для зміцнення економічної безпеки компаній, регіонів і галузей розробляються документи цільового стратегічного планування. У таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності, виконуючи своє важливе соціально-економічне завдання в суспільстві, опиняються в ситуації, в якій їх власність та інтереси належним чином захищені від впливу зовнішніх факторів. Тому цей досвід становить великий інтерес як для розвитку системи безпеки вітчизняних підприємств, так і для безпеки національної економіки.

Уряди багатьох розвинутих країн (зокрема Японії, США [12]) офіційно визнають (у програмних документах органів державного управління) об'єктивну наявність ризиків, пов'язаних із зростанням агресивності ринкового середовища та загостренням конкуренції в різних сферах діяльності, діяльність, як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Це вимагає спеціальних організаційних і ресурсних заходів для підтримки та забезпечення стабільності та безпеки компаній, особливо середнього сектора, у таких екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах економічної глобалізації, швидких і далекосяжних змін підприємства цього сектора економіки більшою мірою потребують допомоги та державної підтримки, ніж великі компанії [34].

У розвинутих країнах світу позитивним є те, що до переліку основних завдань органів державного управління, крім моніторингу рівня розвитку підприємництва, розроблення та реалізації пропозицій щодо вдосконалення державного регулювання його розвитку, входять:

Формування структурних підрозділів управління політикою у сфері економічної безпеки підприємництва за галузевим та територіальним принципом (досвід США, де крім Адміністрації малого бізнесу доручено питання забезпечення економічної безпеки підприємництва). ). регіональні відділення Управління внутрішньої безпеки для малого підприємництва [13]);

Підготовка стратегічної документації, а також тактичних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємництва (досвід Японії [12], в якій серед офіційно затверджених документів стратегічного планування Міністерством економіки і торгівлі та промисловості документ під назвою «Підвищення стійкості підприємств у секторі малих і середніх підприємств і розвиток систем економічної безпеки підприємництва». Крім того, уряд передбачає стратегію посилення конкурентоспроможності японської промисловості на світових ринках. Є сім основних стратегічних напрямків її реалізації, з яких п'ятий напрямок безпосередньо стосується розвитку системи економічної безпеки підприємств. Серед основних операційних напрямків завдання стратегії включають посилення фінансової підтримки та покращення умов для створення нових підприємств, розвиток національної системи забезпечення економічної безпеки тощо [15]);

Здійснення системного моніторингу внутрішнього та зовнішнього ринків та розробка рекомендацій як для органів державного управління, так і безпосередньо для компаній щодо заходів щодо зміцнення конкурентних позицій національних компаній та захисту їх економічних інтересів (досвід США, Японії, Німеччини, Великої Британії). ). Велика Британія та Франція [17]);

Проведення роботи щодо зміцнення інституційної основи захисту прав власності. Зокрема, у цьому напрямку країни ЄС уклали спільну угоду про права інтелектуальної власності між органами державної влади, академічними та промисловими структурами та дослідницькими установами. Сьома рамкова програма дуже популярна серед інтелектуальної еліти Європейського Союзу. Метою цієї спеціальної програми є сприяння науковій діяльності в рамках міжнародного співробітництва, від спільних проектів до формування мереж і співпраці

Пошук та забезпечення джерел фінансування венчурного капіталу, у тому числі в інтересах інноваційної діяльності з метою підвищення рівня НДДКР у довгостроковій перспективі (досвід країн ЄС). Як правило, це

фінансування інвестицій як у новостворені компанії, так і у високотехнологічні компанії, а також у розвиток динамічного високотехнологічного дослідницького сектору малих і середніх компаній. Для забезпечення останнього ведеться робота зі створення сприятливого макроекономічного клімату, стабільності фінансових ринків, податкової системи та регулювання прав інтелектуальної власності [34];

Надання гарантій за інвестиціями в капітал та гарантій за корпоративними кредитами. У багатьох розвинених країнах світу важливими елементами корпоративної безпеки є функціонування страхових і гарантійних фондів, а також кредитних спілок, які обслуговують клієнтів, традиційно не привабливих для кредитування комерційними банками (практично всього сектора малого бізнесу) [17]. ];

Проведення робіт з планування життєвого циклу функціонування підприємств різних галузей і сфер економіки та консультування з питань забезпечення високої рентабельності підприємств відповідно до їх життєвих циклів, ведення конкурентної боротьби та сприяння розвитку підприємництва в перспективних сферах. (досвід Фінляндії [18]);

Підтримка компаній, які починають свою діяльність, шляхом створення фондів та механізмів фінансування різних етапів їх створення (досвід майже всіх країн ЄС, Мексики [19]).

Визнаючи, що серед економічних ризиків функціонування підприємств, особливо малих і середніх, важливе місце посідають нелегітимні та/або напівлегітимні дії великих компаній, монополістів тощо в таких країнах, як Німеччина, Японія, США та інші права, закріплені законом, і механізми захисту прав компаній у разі вчинення щодо них дискримінаційних дій.

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки компаній розвинутих країн відіграє страховий сектор, який виступає основним фактором пом'якшення ризиків і допомагає забезпечити доступ компаній до фінансових ресурсів і конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Недостатньо уваги приділено впровадженню позитивних аспектів аналізованого досвіду зміцнення економічної безпеки підприємств в Україні.

Впровадження позитивних сторін проаналізованого досвіду для зміцнення економічної безпеки економіки призведе до:

Забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабільності та незалежності компаній;

Забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу вітчизняних підприємств;

Досягнення високої ефективності управління та оптимальної та ефективної організаційної структури компаній;

Досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу підприємств;

Мінімізація руйнівного впливу наслідків промислово-господарської діяльності на стан довкілля;

якісний правовий захист усіх аспектів діяльності компанії;

Забезпечення захисту інформаційної сфери, комерційної таємниці та досягнення належного рівня інформації для роботи всіх відділів та відділів компанії;

ефективна організація безпеки персоналу, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів компанії.

Для досягнення економічної безпеки своїх підприємств, більшість країн із стабільною економікою інвестують у інноваційні проекти та сприяють розвитку науково-технічного забезпечення [6]. Значна кількість компаній в розвинутих країнах керуються принципами: наукові знання виступають ключем в забезпечене майбутнє; сучасні технології створюють основу розвитку соціально-економічної безпеки підприємств; керівництво підприємств повинно стимулювати розвиток науки і технічного забезпечення. В економічно розвинених країнах нормативно-правова база визначає об'єктивну реальність ризиків, які пов'язані із посиленням конкуренції та загостренням проблем ринкового середовища в різних сферах

діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для цього необхідно застосовувати відповідні організаційні та структурні заходи підтримки та забезпечення стійкості підприємств, виділяючи, сектори малого і середнього бізнесу в сучасних складних умовах.

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність. Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

уніфікованості – аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм;

принцип ефективності – полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами;

принцип єдиної інформаційної бази – інформація вводиться один раз в систему і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання. Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу. У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві, становить систему показників, вірогідність, періодичність поновлення,

повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати такі вимоги до їх формування [12; 17]:

у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;

для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;

наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;

усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними;

показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки).

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства має включати такі підсистеми: інформаційну, індикаторну системи, показники та методи оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найважливішою властивістю інформації є її здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в ринкових умовах і збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично кажучи, цінність інформації прямо пропорційна ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт може нею розпорядитися. Інформація, яка підтримує рішення, робить значний внесок у прийняття управлінських рішень. Вона стає виробничим фактором і, як праця, матеріали та капітал, уможливорює створення

додаткової вартості, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки компанії.

Основними характеристиками інформації є: повнота, достовірність, цінність, актуальність і зрозумілість. Дуже важливо, що аналітична обробка інформації здійснюється на основі системного підходу, що дає змогу виявити складність об'єкта та різноманітні взаємозв'язки, звівши їх у єдину цілісну систему. У даному випадку під системою розуміється сукупність елементів та інформаційних зв'язків, які виникають між ними і забезпечують оптимальне і безпечне управління економікою компаній.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства має базуватися на таких принципах:

Послідовність - Аналітики повинні прагнути гарантувати, що проектні рішення, які вони пропонують, підходять для максимально широкого спектру завдань, які необхідно вирішити;

Системність – визначення функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому та її динамічних тенденцій;

принцип вирішення нових завдань, що дає змогу виявляти та вирішувати нові завдання, що постають перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

принцип розвитку - розроблений комплекс для вирішення аналітичних завдань повинен бути створений з урахуванням можливості поповнення та постійного оновлення без шкоди для його функціонування;

Принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами за встановленими правилами;

Принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів раціонально застосовувати типові уніфіковані та стандартизовані елементи, проектні рішення та пакети прикладних програм;

принцип ефективності полягає в досягненні раціонального співвідношення витрат і цільового ефекту;

принцип єдиної інформаційної бази - інформація вноситься в систему один раз і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення та систематизації інформації висуваються певні вимоги: інформація має бути повною та актуальною, достовірною, корисною та придатною для сприйняття та подальшого використання. Систематизацію та підготовку джерел інформації до аналізу можна поділити на два етапи: перевірка їх змісту; Опрацювання та вивчення матеріалів.

Підготовка матеріалу для аналізу економічної безпеки компанії також включає приведення показників у порівнянний вигляд та спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних є необхідною умовою для отримання правильних результатів при проведенні економічного аналізу. У процесі аналізу виявляються переваги та недоліки інформації, а також повнота її використання для аналізу та управління економічною безпекою.

Багатосторонні конфліктні ситуації аналізуються методами теорії ігор з урахуванням їх взаємовпливу. За допомогою цього методу оцінки рівня економічної безпеки підприємництва в ігровій формі моделюються реальні очікувані процеси та їх розвиток.

Варто зазначити, що під час оцінки рівня економічної безпеки підприємництва доцільно застосовувати як класичні, так і сучасні методи – евристичного та ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу, логіко-структурного моделювання, стратегічного аналізу і прогнозування. Проте ці методи є швидше доповненням до базових.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Поняття «економічна безпека» зазнало багатьох переосмислень у зв'язку зі зміною загальних умов зовнішнього середовища та врахуванням факторів, що визначають процеси управління. Вперше на Заході поняття «економічна безпека» було використано у зв'язку із загостренням проблеми

обмеженості ресурсів і крахом колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних відносин між постачальниками життєво важливих ресурсів в індустріальних суспільствах.

2. Міжнародна економічна безпека означає таку економічну взаємодію між країнами, яка виключає цілеспрямоване завдання шкоди економічним інтересам країни [48]. Дестабілізуючими факторами зниження рівня міжнародної економічної безпеки можуть бути: порушення стабільності міжнародної торгівлі; Обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом підвищення цін на них або під впливом політичних чинників; свідоме створення перешкод для обміну новими актуальними технологіями; Створення одними країнами сприятливих умов для «відтоку» висококваліфікованих кадрів з інших країн та ін.

3. ЕВР означає захист від економічної злочинності. Дуже часто надання ЕБП зводиться до протистояння та захисту від різного роду економічних злочинів. Надзвичайно важливо проаналізувати комплекс цих загроз, але неможливо обмежити поняття економічної безпеки підприємства лише загрозами різного рівня деталізації, тим більше, що це поняття є значно ширшим і змістовнішим.

4. Уряди багатьох розвинутих країн визнають (у програмних документах органів державного управління) об'єктивну наявність ризиків, пов'язаних із зростанням агресивності ринкового середовища та загостренням конкуренції в різноманітні сфери діяльності на внутрішньому та світовому ринках. Це вимагає спеціальних організаційних і ресурсних заходів для підтримки та забезпечення стабільності та безпеки компаній, особливо сектору МСП, у таких екстремальних ситуаціях. Уряд Японії визнає, що в умовах економічної глобалізації, швидких і далекосяжних змін підприємства цього сектора економіки більшою мірою потребують допомоги та державної підтримки, ніж великі компанії.

5. Визнаючи, що серед економічних ризиків функціонування підприємств, особливо малих і середніх, важливе місце займають незаконні

та/або напівлегітимні дії великих компаній, монополістів тощо в таких країнах, як Німеччина, Японія, США та інші законні права та механізми захисту прав компаній у разі дискримінаційних дій щодо них. Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки компаній розвинутих країн відіграє страховий сектор, який виступає основним фактором пом'якшення ризиків і допомагає забезпечити доступ компаній до фінансових ресурсів і конкурентні позиції на зовнішніх ринках.



## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємств Кременчуцького району

Приватне сільськогосподарське господарство «Підприємство» — підприємство, створене на базі колективного сільськогосподарського господарства, реорганізоване та створене на основі приватної власності громадян шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності в сільському господарстві з метою одержання прибутку.

ПСП «Підприємство» є юридичною особою і володіє майном, закріпленим за ним відповідно до закону про господарську передачу. Товариство набуває прав та обов'язків юридичної особи з дня його державної реєстрації, яка здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Активи ПСП «Підприємство» складають виробничі та невиробничі засоби, оборотні кошти, нематеріальні активи, а також інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі підприємства. ППП «Підприємство» володіє і користується землею та іншими природними ресурсами відповідно до своєї діяльності та законодавства.

Структуру корпоративного управління та управління активами приватної компанії визначає засновник на власний розсуд.

Предметом діяльності ПСП «Підприємство» є:

- Виробництво, заготівля, закупівля, переробка та реалізація через мережу власних торговельних закладів сільськогосподарської продукції, у тому числі м'ясо-молочної, плодоовочевої, ягідної, зернових культур і продуктів із них, тваринництва, бджільництва, птахівництва, рибальства та іншої продукції на умови, не передбачені забороненим в Україні законодавством;

- Закупівля сільськогосподарської сировини для переробки у власних переробних центрах і цехах для перепродажу;
- Ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів і сільськогосподарської техніки;
- організація громадського харчування, відкриття пунктів громадського харчування - їдалень, кафе, магазинів;
- Організація та утримання складів і складських приміщень;
- надання санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунальних та інших платних послуг працівникам підприємства та населенню;
- перевезення вантажів транспортною компанією підприємства;
- придбання вузлів і деталей для комплектації сільськогосподарської техніки через систему прямих угод, контрактів або через товарні біржі, її посередницькі організації в Україні та інших державах, їх відновлення та реалізація;
- займатися іншими видами підприємницької діяльності, не забороненими законодавством України.

Основною метою діяльності ПСП «Підприємство» є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання на цій основі прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації, а також здійснення інших видів господарської діяльності. діяльність, спрямована на задоволення потреб населення і водночас постійно нарощує виробництво.

ПСП «Підприємство» отримало лінійно-функціональний принцип організації виробництва (рис. 2.1). Основою такої структури є принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та вертикалі прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають керівникам приймати рішеннях управлінських функцій.

Переваги лінійної функціональної структури:

- поєднує в собі переваги лінійної та функціональної конструкцій;

– забезпечує відносно швидку реалізацію управлінських рішень завдяки своїй ієрархії;

– Спеціалізація функціональних менеджерів [21, с. 64].

Лінійно-функціональна організаційна структура служить для вирішення постійно повторюваних завдань і тим самим забезпечує максимальну стабільність організації. Він підходить для масового виробництва зі стабільним асортиментом і незначними (еволюційними) змінами в технології виробництва.

Під нерухомістю розуміється земля, яка систематично використовується або придатна для певних господарських цілей і відрізняється природними та історичними характеристиками. Сучасна класифікація виділяє землі сільськогосподарського призначення, до яких належать землі, що використовуються безпосередньо для виробництва сільськогосподарської продукції, а саме рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища [1, с. 85].

*Таблиця 2.1*

### Склад та структура земельних угідь

#### ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					В середньому по району 2022 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2022		2022 р. до 2018 р.	2022 р. до середн.
Всього сільськогосподарських угідь, га	6774	6674	6650	6660	6672	2481,5	- 102	2190,5
з них: рілля, га	6436	6436	6412	6422	6433	4418,7	- 3	2022,3
пасовища, га	338	238	238	238	239	-	- 99	-
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	100	-	-
з них: рілля	92,9	94,9	94,8	94,8	94,9	97,5	2	- 2,6
пасовища	7,1	7,2	5,2	5,2	5,1	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.1. свідчить, що в структурі сільськогосподарських угідь домінуюче місце посідає рілля, під яку у 2022

році відведено 6433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9%) розораності. Також слід відзначити негативну динаміку зменшення площ сільськогосподарських угідь, які у 2022 році порівняно з 2018 роком зменшилися на 102 га. У середньому сільськогосподарські площі по підприємствах Кременчуцького району становлять 4481,5 га, з них 97,5% — рілля.

Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачуваних технологією робіт у сфері агропромислового виробництва [2, с. 218].

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності працівників у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2022 р.	Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2021	2022		2022 р. до 2018 р.	2022 р. до середн.
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	257	259	237	243	245	128	95,3	191,4
у т.ч. в рослинництві	135	134	123	124	130	62	96,2	209,6
в тваринництві	122	125	114	119	115	66	94,3	174,2
Навантаження на 1 середньорічного працівника:								
с.-г. угідь, га	18,6	18,0	19,6	19,2	19,1	19,3	102,7	98,9
рілля, га	18,6	17,2	17,1	18,6	18,1	18,9	97,3	98,8

Аналіз даних таблиці 2.2. свідчить про скорочення середньорічної чисельності працівників з 257 чоловік в 2018 р. до 245 чоловік у 2022 році, це пов'язано насамперед зі зменшенням загальної площі сільськогосподарських угідь в 2022 р. порівняно з 2018 р. В структурі персоналу підприємства в 2022 р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної

чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствах Кременчуцького району середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

Фонди сільськогосподарського підприємства – це сукупність матеріальних і грошових ресурсів, цінних паперів, які створюються і використовуються у процесі його розширеного відтворення для забезпечення його життєдіяльності. Раціональна структура основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення сприяють підвищенню виробництва і якості сільськогосподарської продукції. Рівень забезпеченості підприємства основними засобами показує його потенційні можливості для виконання плану виробництва росту продуктивності праці, зниження трудомісткості виробництва [11, с. 129].

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2022 р.	Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2021	2022		2022 р. до 2018 р.	2022 р. до середн.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	42574	53809	54882	87602	111348	77025	263,19	292,1
у т.ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2192	2625	3176	3845	51391	3611,5	245,94	149,3
машини та обладнання	4475	8929	9410	10076	12829	3276,4	286,68	391,6
транспортні засоби	1777	2075	2075	3443	34031	695,2	226,84	579,7
інструменти, прилади, інвентар	129,2	180	221	238	315	141,9	243,81	222
Фондозабезпеченість, тис. грн.	11,63	12,39	13,09	13,49	14,83	9,11	296,32	155,3
Фондоозброєність,	130,23	143,21	160,53	166,84	192,11	60,35	304,70	152,6

тис. грн.								
Фондомісткість, грн.	0,53	0,84	0,89	1,13	1,20	0,59	226,42	203,4
Фондовіддача, грн.	1,90	1,19	1,12	0,88	0,83	1,69	43,68	49,1

Аналіз даних таблиці 2.3. свідчить, що у 2022 році середньорічна вартість основних засобів виробництва в ППП «Підприємство» становить 22566 тис. грн., що становить 263,2% від аналогічного показника 2018р. – 8574,1 тис. грн. та 291,1% до відповідного середньорайонного показника – 7725 тис. грн. За рахунок підвищення вартості основних засобів виробництва фондоозброєність та фондоозброєність у ПСП «Підприємство» становлять відповідно 296,3% та 304,7% до аналогічних показників 2018 року та 155,3% та 152,6% до відповідних. середньорайонні показники. Показники фондовіддачі та фондомісткості знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про високу ефективність використання основних засобів у ПСП «Підприємство».

Кожне господарство розподіляє вироблену продукцію, виходячи з власних потреб, розробленої стратегії та взятих на себе зобов'язань. У певних пропорціях він орієнтований на виробничі потреби наступного циклу розширеного відтворення (корми, насіння, садивний матеріал, відтворення стада тощо), на натуральну оплату праці та на реалізацію. Товаром називають продукцію, яку підприємство реалізує заготівельним організаціям, переробним підприємствам, на біржах, на експорт, на сільських ринках, безпосередньо своїм працівникам та іншим громадянам, а також використовує для обміну за бартерними угодами [1, с. 159].

Таблиця 2.4

**Динаміка товарної продукції та її структура у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Вид продукції	Реалізовано в середн. за 2018-2022 рр., ц	Постійна ціна 2010 р. 1 ц, грн.	Вартість товарної продукції, тис. грн.	Структура, %	Місце продукції
1	2	3	4	5	6
Продукція	х	х	53586,3	41,2	х

рослинництва – всього					
у тому числі: зернові та зернобобові – всього	54588,2	x	22171,5	x	x
пшениця озима	23208	140,58	9417,8	7,2	6
гречка	1103	184,74	934,7	0,7	11
кукурудза на зерно	21459,2	135,88	7699,6	5,9	7
ячмінь ярий	6865,6	147,54	3263,9	2,5	9

*Продовж. табл. 2.4*

1	2	3	4	5	6
горох	2069,25	138,53	797,3	0,6	12
овес	164	135,5	58,2	0,0	14
Соняшник	10874,8	388,02	9572,0	7,4	5
Соя	2064,8	398,91	2042,3	1,6	10
Ріпак озимий	4165,5	213,57	4730,8	3,6	8
Цукрові буряки	87722,8	116,99	14904,1	11,5	3
Овочі відкритого ґрунту	99,4	366,61	165,6	0,1	13
Продукція тваринництва – всього	x	x	76432,5	58,8	x
у тому числі: приріст ВРХ	1478,8	1064,71	9829,7	7,6	4
приріст свиней	1965,6	1004,9	19752,3	15,2	2
молоко	26186,8	404,27	27305,0	21,0	1
Всього по господарству	x	x	130018,7	100,0	x

Аналіз даних таблиці 2.4. свідчить, що галузь тваринництва посідає перше місце в структурі товарної продукції, на яку припадає 58,8% реалізованої продукції та 41,2% продукції рослинництва.

Боягузливий. 2.2. Структура сировинної продукції в ППП «Підприємство», 2018 – 2022 рр., %

Аналіз даних рис. 2.2. показує, що в структурі товарної продукції ПСП «Підприємство» переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21%), великої рогатої худоби (7,6%) та свиней (15,2%). У рослинництві лідирують продажі цукрових буряків (11,5%) та соняшнику (7,4%). У структурі реалізації зернових та зернобобових культур озима пшениця займає 7,2% продажів компанії, а кукурудза на зерно – 5,9%.

Валова продукція сільського господарства — вихідний результат взаємодії факторів виробництва, матеріально-вартісна основа інших кінцевих

результатів, яка представлена в натуральному вигляді всією виробленою протягом року первинною продукцією рослинництва і тваринництва, а в натуральному — форма вартості - оцінюється до порівнянних Ціни відповідного року [1, с. 154].

Таблиця 2.5

**Показники ефективності виробництва  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					В середньому по району 2022 р.	Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2021	2022		2022 р. до 2018 р.	2022 р. до середн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	101091	114,8	143,1
у т.ч.: рослинництва	6411,10	8112,20	7854,10	6417,30	8536,70	2177	133,2	392,1
тваринництва	9899,8	8332,8	8821,4	9102,1	10194,5	10914	102,9	93,4
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	28958	265	142,3
у т.ч.: рослинництва	9206,6	11045,2	13271,3	15317,5	25964,8	8123	282	319,6
тваринництва	6338,4	8341,8	8519,68	10739,1	15232,6	20835	240,3	73,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9199	12840	17712	16526	20878	8254	226,9	252,9
у т.ч.: рослинництва	4079	5871	9326	6843	9341	3263	229	286,3
тваринництва	5120	6969	8386	9683	11537	4991	225,3	231,2
Чистий дохід – всього, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	8626	247,4	362,4
у т.ч.: рослинництва	6650	7505	12486	10166	17216	4265	258,9	403,7
тваринництва	5984	7815	7662	10428	14044	4361	234,7	322,0

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн.	3435	2480	2436	4068	10382	372	302,2	2790,9
у т.ч.: рослинництва	2571	1634	3160	3323	7875	1002	306,3	785,9
тваринництва	864	846	-724	745	2507	-630	290,2	397,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	4,5	x	x

у т.ч.: рослинництва	63,0	27,8	33,9	48,6	84,3	30,7	x	x
тваринництва	16,9	12,1	-8,6	7,7	21,7	-12,6	x	x

Аналіз даних таблиці 2.5. свідчить, що у 2022 році вартість валової продукції в ППП «Підприємство» становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8% до аналогічного показника 2018 року – 16310,9 тис. грн. І

143,1% від середньообласного показника. У 2022 році повна собівартість продукції ПСП – «Підприємство».

20878 тис. грн., що становить 252,9% від аналогічного середньообласного показника 8254 тис. грн. В середньому рентабельність підприємств Кременчуцького району становить 4,5%, у тому числі в галузі рослинництва – 30,7%. Натомість виробництво та реалізація продукції тваринництва є збитковим, оскільки господарства Кременчуцького району отримали середній збиток від реалізації продукції тваринництва у сумі 630 тис. грн. У 2022 році прибуток від реалізації продукції в ПСП «Підприємство» становить 10382 тис. грн та рентабельність 49,7%, що свідчить про рентабельність витрат та ефективність виробництва.

Отже, проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ПСП «Підприємство» дозволяє зробити висновок, що підприємство має стабільний фінансовий стан, що позитивно впливає на ефективність його функціонування.

## **2.2. Аналіз та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу та існуючої стратегії забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства**

Етимологічне значення категорії «потенціал» походить від латинського слова «potential» і означає «приховані можливості», які можуть стати реальністю завдяки роботі в господарській практиці. Тлумачний словник української мови під потенціалом розуміє: «приховані здібності,

сили до будь-якої діяльності, які можуть проявитися за певних умов» [39, с. 75].

Матеріальним носієм потенціалу сільськогосподарського підприємства є система його виробничих ресурсів з певними фізіологічними, фізичними та функціональними властивостями. Якщо ресурсна безпека компанії відображає кількісну доступність ресурсів, то ресурсний потенціал охоплює їхні інтегральні можливості та навички. Аграрно-ресурсний потенціал підприємств і регіонів визначається наявністю, якістю та збалансованістю природних, біологічних, матеріальних і трудових ресурсів, у взаємодії яких реалізується їх цілісна здатність виробляти достатню кількість і види продукції.

Складовими потенціалу сільськогосподарського підприємства є три складові: соціальна, виробнича та природна. Соціальна складова включає сукупність трудових ресурсів, здатність управлінського апарату, колективів і працівників економічної системи ефективно використовувати наявні ресурси. Виробнича частка потенціалу підприємства визначається залученими у виробництво матеріально-технічними та нематеріальними ресурсами. Природна складова визначається наявністю земельних ресурсів для виробництва та кліматичними умовами, сприятливими для сільськогосподарського виробництва [41, с. 136].

Функціонально компоненти потенціалу є якісно однорідними, але елементи потенціалу нееквівалентні за ступенем впливу на виробництво та його результати. Важливість ресурсів проявляється в процесі виробництва і характеризується їх впливом на результат. Ступінь важливості елементів непостійний і змінюється в міру включення нових елементів у процес виробництва, зміни їх якості та співвідношення, а також при переході до сучасного етапу розвитку зі зміною економічної парадигми. Досі визначальним елементом потенціалу була матеріально-технічна база. Основою в новій економічній системі є оцінка здатності підприємства здійснювати якісні структурні зміни, які визначаються насамперед

кваліфікацією працівників, рівнем організації виробництва та праці, ефективністю системи управління підприємством та оптимальним поєднанням окремі види ресурсів.

Виробничий потенціал — комплексна соціально-економічна категорія, яка включає ресурсний потенціал як статичний елемент, що бере участь у процесі виробництва, сам процес виробництва як динамічний елемент і кінцевий результат процесу виробництва, що завершується кінцевим матеріальним продуктом. Кінцевий результат включає не тільки кінцевий продукт, а й ціну його досягнення, тобто ступінь соціально-економічної ефективності всього процесу виробництва [37, с. 115].

При з'ясуванні сутності виробничого потенціалу агропромислового виробництва, крім аналізу структурних взаємозв'язків, необхідно враховувати також методичні основи визначення його загального розміру. Значні методичні труднощі кількісної оцінки сукупного виробничого потенціалу зумовлені якісною неоднорідністю та непорівнянністю його структурних складових. Більшість пропонованих методів визначення сумарної величини наявного потенціалу базуються переважно на зведенні окремих структурних елементів до вартісного вираження [24, с. 97].

Наукою запропоновано декілька методів визначення вартості потенціалу компанії. Найбільш відомим і практичним застосуванням став розрахунок економічного потенціалу в грошовому вираженні, запропонований українськими вченими. Її основними принципами, враховуючи специфіку сучасного рівня розвитку галузі, є:

- вартість земельної ділянки визначається грошовою оцінкою кожного її виду на момент розрахунку;
- основні засоби виробництва враховуються за їх первісною оцінкою;
- оборотні засоби виробництва враховуються за їх фактичною вартістю, оскільки передбачається, що швидкість обороту оборотних засобів виробництва в сільськогосподарському виробництві становить в середньому близько одного року.

- оцінка трудового потенціалу враховує кількість зайнятих в господарстві (або сукупності господарств) і рівня фактичної річної оплати праці одного працівника

Таблиця 2.6

**Грошова оцінка ресурсного потенціалу у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2022 р.**

Показники	ПСП “Підприємство”	К1	К2	Відносне відхилення ПСП “Підприємство”	
				до К1, %	до К2, %
1	2	3	4	5	6
Площа сільськогосподарських угідь, га	6672	4188	3568	111,6	130,9
Грошова оцінка 1 га сільськогосподарських угідь, грн.	13638	13638	13638	100,0	100,0
Грошова оцінка земельних ресурсів, тис. грн.	63717	57116	48660	111,6	130,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	111348	93264	112414	107,7	91,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	18758	13141	7043	142,7	266,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	245	261	305	93,9	80,3

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	1555	1833	1677	84,8	92,7
Річний фонд оплати праці одного працівника, грн.	18660	21996	20224	84,8	92,7
Нормативний строк окупності основних фондів, років	10	10	10	100,0	100,0
Оцінка потенціалу одного працівника, грн.	186600	219960	202240	84,8	92,7
Трудовий потенціал, тис. грн.	45717	57401	61378	79,6	74,5
Оцінка ресурсного потенціалу, тис. грн.	199540	190922	199495	106,6	107,8
Ресурсний потенціал в розрахунку на 1 га сільськогосподарських	29,87	31,26	36,29	95,6	82,3

угідь, тис. грн.					
Структура ресурсного потенціалу, %					
сільськогосподарські угіддя	45,7	43,6	37,6	x	x
основні виробничі фонди	8,1	2,5	9,6	x	x
оборотні фонди	13,4	10,1	5,4	x	x
трудові ресурси	32,8	43,8	47,4	x	x

Аналіз даних таблиці 2.6. свідчить, що грошова оцінка земельних ресурсів у ППП «Підприємство» становить 63717 тис. грн., що становить 111,6% та 130,9% від аналогічного показника у К1 та відповідно. К2 – 57 116 000 грн. та 48660 тис. грн. відповідно. Потенціал 1 працівник у ПСП «Підприємство» коштує 186 600 грн. К1 - 219 960 грн, в К2 - 202 240 грн. В результаті робочий потенціал у ПСП «Підприємство» найменший порівняно з К1 і К2. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135 540 тис. грн., що відповідає 106,6% та 107,8% аналогічних показників К1 та К2 відповідно. У структурі ресурсного потенціалу ПСП «Підприємство» найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частки яких становлять відповідно 45,7% та 32,8%.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2022 р., грн.**

Показники	ПСП “Підприємство”	К1	К2	Відносне відхилення ПСП “Підприємство”	
				до К1 %	до К2 ,%
Одержано на 1000 грн. ресурсного потенціалу: валової продукції	134,24	77,79	230,31	172,6	58,3
чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	243,17	167,77	155,68	144,9	156,2
чистого прибутку	74,84	55,17	3,12	135,7	2398,7

Аналіз даних таблиці 2.7. свідчить, що в ПСП “Підприємство” одержано на 1000 грн. ресурсного потенціалу 134,24 грн. валової продукції, що становить 172,6 % аналогічного показника К1, 58,3 % – К2. Чистого

прибутку на 1000 грн. ресурсного потенціалу одержано в ПСП “Підприємство” 74,84 грн., в К1 – 55,17 грн., в К2 – 3,12 грн.

Діагностику ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками, зображеними на рис. 2.3.

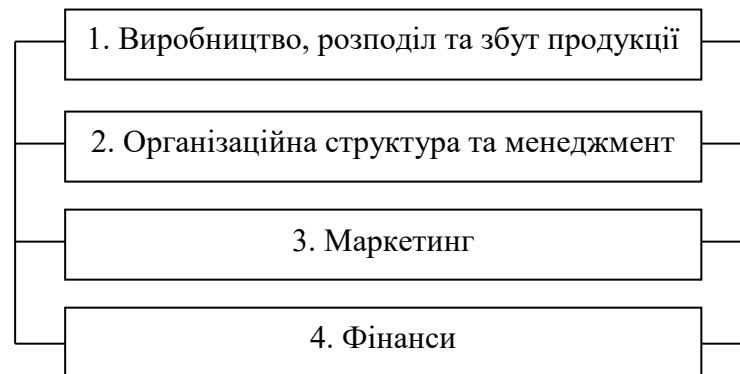


Рис. 2.3. Розподіл діяльності підприємства за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу [25, с. 38]

Отже, за допомогою графоаналітичної моделі проведемо діагностику ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства за такими функціональними блоками: виробництво, розподіл і збут; організаційна структура та менеджмент; маркетинг; фінанси.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика виробництва, розподілу і збуту продукції основних конкурентів ПСП “Підприємство”, 2022 р.**

Показники	Коефіцієнт чутливості, кч	ПСП “Підприємство”	К1	К2
Виручка від реалізації, тис. грн.	1,25	211097,4	126319	121288
Прибуток, тис. грн	1,25	31260	7223	5404
Рівень рентабельності, %	1,2	56,2	41,9	26,8
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн.	1,25	0,66	0,73	0,78
Фондовіддача, грн.	1,05	0,83	0,98	1,18

Аналіз даних таблиці 2.8. свідчить, що досліджуване підприємство має найкращі показники виробництва, розподілу і збуту продукції порівняно

з основними конкурентами. Так, прибуток в ПСП “ Підприємство ” становить 10443 тис. грн., а рівень рентабельність 56,2 %, що свідчить про ефективність виробництва.

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика організаційної структури основних конкурентів ПСП “Підприємство”, 2022 р.**

Показники	Коефіцієнт чутливості, кч	ПСП “Підприємство”	К1	К2
Рівень освіти, % з базовою та повною вищою освітою	1,15	28,1	29,4	30,9
Середньомісячна оплата праці робітника, грн.	1,25	1555	1833	1677
Віковий стан персоналу, % до 50 років	1,1	71,5	65,9	73,2
Вироблено валової продукції на 1 працівника, тис. грн.	1,25	76,45	39,02	97,78

Аналіз даних таблиці 2.9. свідчить, що в ПСП “Підприємство” найнижчий порівняно з досліджуваними конкурентами рівень працівників з вищою освітою – 28,1 %. Натомість чисельність працівників до 50 р. становить 71,5 % від загальної кількості працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці. Виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника в ПСП “Підприємство” становить 167,51 тис. грн., що значно перевищує аналогічні показники К1 та К2, які становлять відповідно 100,84 і 69,79 тис. грн.

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика маркетингової діяльності основних конкурентів ПСП “Підприємство”, 2022 р.**

Показник	Коефіцієнт чутливості, кч	ПСП “Підприємство”	К1	К2
Обсяги постачань продукції на ринок, балів	1,4	5	4	3
Фінансування рекламної діяльності, балів	1,2	2	2	1
Витрати на інноваційну діяльність, балів	1,4	3	2	1

Як свідчать дані таблиці 2.10. ПСП “Підприємство” так само як і К1 та К2 характеризуються незначними витратами на рекламу та інноваційну діяльність.

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика фінансових ресурсів основних конкурентів ПСП “Підприємство”, 2022 р.**

Показник	Коефіцієнт чутливості, кч	ПСП “Підприємство”	К1	К2
1	2	3	4	5
Показники ліквідності				
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,05	10,593	22,656	7,627
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,1	0,126	0,799	0,145
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,732	3,252	1,697
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	1,05	0,889	0,956	0,864

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5
Показники рентабельності				
Рентабельність власного капіталу, %	1,15	33,5	41,5	1,0
Рентабельність активів, %	1,05	30,8	40,5	1,0
Рентабельність продажів, %	1,1	25,4	27,4	2,2
Показники ефективності				
Прибуток на одного працюючого, тис. грн./чол.	1,1	42,62	27,67	1,51
Виручка від реалізації продукції на одного працюючого, тис. грн./чол.	1,1	167,51	100,84	79,43
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	1,1	0,936	0,967	0,982
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,15	14,622	29,305	57,052

Аналіз даних таблиці 2.11. свідчить про ефективне функціонування ПСП “Підприємство” та високий рівень його фінансової стійкості, про це свідчать показники ліквідності, рентабельності, ефективності та фінансової стійкості. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2022

р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2022 р. власний капітал перевищував позиковий в 14,6 разів.

Отже квадрат потенціалу має викривлену квадратну форму, оскільки всі вектори розвинені по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал ПСП «Підприємство» потребує невідкладних змін у бік покращення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу слід приділити таким функціональним блокам, як організаційна структура та маркетинг. Для усунення цих блокувань доцільно підвищити рівень оплати праці на підприємстві, що дозволить збільшити продуктивність праці. Оскільки діяльність усіх сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки має базуватися на отриманні прибутку, наявності конкуренції та цінових коливань, маркетинг стає центром уваги управлінської структури. З цієї причини ми пропонуємо створити відділ маркетингу на ПСП «Підприємство», що дозволить розширити ринок збуту продукції та оптимізувати канали збуту. Також важливо підвищити рентабельність виробництва, оптимізувати собівартість продукції та підвищити якість продукції за рахунок використання нових сортів і гібридів.

Для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії ПСП «Підприємство» ми будемо використовувати метод аналізу SPACE. Це комплексний метод оцінки ситуації та вибору стратегії. Його привабливість також пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати існуючу стратегію компанії, навіть якщо вона є неявною. Справа в тому, що компанія завжди має певну стратегію, вона формується несвідомо і тому зазвичай не є належним чином обґрунтованою.

Метод аналізу SPACE є похідним від SWOT-аналізу та використовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів малого підприємництва за такими групами критеріїв [8, с. 52]:

- 1) фінансова стійкість підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність компанії (КП);

3) Привабливість галузі (PG);

4) Стабільність галузі (SG).

Світовий досвід переконує, що формування і розвиток методичних засад при діагностиці та оцінці підприємств – один з найважливіших напрямків на шляху подолання багатьох деструктивних явищ в економіці, прискореного розвитку підприємницької діяльності. Одним з найпоширеніших методик до діагностики положення фірми в ринковому “просторі” є методика, яка в англійській аббревіатурі так і називається SPACE (простір) = Strategic Position and Action Evaluation (стратегічна оцінка положень і дій), який являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. На основі вивчення ключових критеріїв складу кожної групи створюється матриця стратегії спрямованості в системі координат SPACE і створюється вектор позиції оцінюваної компанії. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, оборонна, конкурентна, агресивна) для посилення конкурентних позицій.

*Таблиця 2.12*

**Вихідні дані для розрахунку бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу у ПСП “Підприємство”, 2022 р.**

Показник	ПСП “Підприємство”
Коефіцієнт фінансової стабільності	14,622
Динаміка прибутку (в середньому за 5 р.), %	46,2
Коефіцієнт автономії	0,936
Частка підприємства на ринку (основних видів продукції), %	18
Темп приросту (в середньому по основним видам продукції), %	202
Рентабельність продаж, %	25,4
Прямі дотації сільгоспвиробникам в Україні (видатки держбюджету), млн грн.	2700

Для визначення оцінки показників привабливості та стабільності галузі, а саме: рівня прибутковості, рівня конкуренції в сільському

господарстві, попиту на продукцію аграрних підприємств, залежності виробничої діяльності від зовнішніх чинників було залучено експертів. Експертами виступили працівники сільськогосподарських підприємств (керівники підприємств, бухгалтери, економісти).

Таблиця 2.13

### Шкала оцінки показників привабливості та стабільності галузі [18]

Показники	Шкала балів				
	1-2	2-4	5-7	8-9	10
Коефіцієнт фінансової стабільності	≤1	1-3	3-7	8-15	15 і більше
Динаміка прибутку, %	1-3	4-5	6-20	20-45	46 і більше
Коефіцієнт автономії	≤0,5	0,5-0,6	0,7-0,8	0,9-1	Більше 1
Частка підприємства на ринку, %	до 3	3-5	6-8	9-11	11 і більше
Темп приросту, %	до 30	30-50	60-80	90-110	110 і більше
Рентабельність продаж, %	до 5	5-10	11-15	16-20	20 і більше
Прямі дотації сільгоспвиробникам, млн грн.	до 1500	1500 – 3000	4000 – 9000	10000 – 25000	25000 і більше

Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу, ПСП “Підприємство”, 2022 р.

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Коефіцієнт фінансової стабільності	10	0,3	3,0
Динаміка прибутку підприємства	10	0,3	3,0
Коефіцієнт автономії	10	0,4	4,0
Загальна оцінка критерію			10,0
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			
Частка підприємства на ринку	10	0,2	2,0
Темп приросту	10	0,5	5,0

Рентабельність продаж	10	0,3	3,0
Загальна оцінка критерію			10,0
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості в сільському господарстві	5	0,4	2,0
Прямі дотації сільгоспвиробникам	4	0,2	0,8
Попит на продукцію аграрних підприємств	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			5,6
Стабільність галузі (СГ)			
Динаміка прибутку	5	0,5	2,5
Рівень конкуренції	5	0,3	1,5
Залежність виробничої діяльності від зовнішніх чинників	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			5,4

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності активів, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності продаж та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури. Результати зваженої оцінки фінансової сили ПСП “Підприємство” (10 балів) свідчать про достатній рівень фінансових ресурсів підприємства. Так само високим є і рівень конкурентоспроможності підприємства (10 балів). Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

Перед експертами було поставлено завдання визначити оцінку показників привабливості та стабільності галузі, а саме: рівень рентабельності, рівень конкуренції в сільському господарстві, попит на продукцію сільськогосподарських підприємств та залежність виробничої діяльності від зовнішніх факторів. Експертами виступили працівники сільськогосподарських підприємств (керівники господарств, бухгалтери, економісти).

Аналіз даних таблиці 2.15. показує, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в ПСП «Підприємство» за період 2018-2022 рр. зросло більш ніж удвічі: з 0,050 до 0,126. Це означає, що коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань високоліквідними оборотними активами становив 5% у 2018 році та зріс до 12,6% у 2022 році. Порівняння цього показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$  або  $\geq 20\%$ ) свідчить про все ще недостатню платоспроможність підприємства.

Фактичні значення коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта загальної ліквідності зросли на 0,797 та 6,794 відповідно. Вони значно перевищують нормативні значення ( $\geq 0,7$  та  $\geq 1,5$  відповідно), що свідчить про високий рівень та позитивну динаміку розрахунково-майнової спроможності ПСП «Підприємство». Так, останнім часом

У 2018 році оборотні активи перевищували поточні зобов'язання у 3,8 раза, а на кінець 2022 року – у 10,5 раза.

Зростання динаміки значень основного та допоміжних показників ліквідності свідчить про підвищення платоспроможності ПСП «Підприємство» щодо виконання поточних зобов'язань з урахуванням використання коштів відповідних платіжних груп.

*Таблиця 2.16*

**Показники ефективності використання капіталу у  
ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність активів, %	28,3	31,3	14,2	17,9	25,4	-2,9
Рентабельність власного капіталу, %	50	43	20,8	22,6	33,5	-16,5
Рентабельність продаж, %	30,5	29,8	16,4	20,2	30,8	0,3
Рівень рентабельності виробничих витрат, %	48,7	47,7	48,3	48,6	62	13,3
Рівень рентабельності реалізації, %	32,7	32,3	32,6	32,7	38,3	5,6
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	50,9	48,5	28,3	32,6	52	1,1
Загальна рентабельність звичайної діяльності, %	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2
Загальна рентабельність	36,9	38,4	17,6	23,5	39,1	2,2

господарської діяльності, %						
Загальна рентабельність капіталу, %	30,5	29,8	16,4	32,6	30,8	0,3
Загальна рентабельність власного капіталу, %	50,0	43,0	20,8	22,6	33,5	-16,5
Загальна рентабельність виробничих фондів, %	45,9	45,7	24,5	29,8	49,3	3,4
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	1,487	1,477	1,483	1,486	1,620	0,133
Коефіцієнт окупності капіталу	0,966	0,854	0,966	0,936	1,001	0,035
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,582	1,231	1,223	1,051	1,088	-0,494
Термін окупності капіталу, роки	3	3	6	5	3	0
Термін окупності власного капіталу, роки	2	2	5	4	3	1

Аналіз даних таблиці 2.16. показує, що серед показників рентабельності витрат у ППП «Підприємство» позитивною є динаміка рентабельності собівартості продукції та рентабельності продажів. У 2022 грн. на 1 грн. собівартості реалізованої продукції та 1 грн., отримано відповідно 62 і 30,8 коп. чистого доходу. Загальний прибуток. Також зростають показники, що характеризують прибутковість операційної, звичайної та макроекономічної діяльності підприємства. Так, якщо у 2018 році за 1 грн. На операційні витрати та витрати на господарську діяльність надійшло відповідно 50,9 та 36,9 коп. відповідного прибутку, то у 2022 році ці показники зросли до 52 39,1 коп. Такі зміни пояснюються очікуваним зростанням прибутку порівняно з вартісними показниками.

Динаміка показників ефективності використання капіталу в цілому та засобів виробництва також позитивна в ППП «Підприємство». У результаті коефіцієнт окупності виробничих витрат зріс з 1484 у 2018 році до 1620 у 2022 році. Термін окупності власного капіталу збільшився з 2 років у 2018 році до 3 років у 2022 році.

Передумовою підвищення ефективності використання капіталу в ДПП «Підприємство» є зростання ефективних показників доходів і прибутку в порівнянні зі зростанням показників суми витрат і капіталу.

**Динаміка показників фінансової стійкості  
ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	0,684	0,700	0,881	0,898	0,936	0,252
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,216	0,300	0,119	0,102	0,064	-0,152
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,619	2,332	7,434	8,814	14,622	12,003
Коефіцієнт фінансового ризику	0,382	0,429	0,135	0,113	0,068	-0,314
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,464	0,337	0,200	0,279	0,162	-0,302
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,536	0,663	0,800	0,721	0,838	0,302
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,060	0,040	0,041	0,033	0,025	-0,035
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,315	0,293	0,426	0,480	0,539	0,224
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,406	0,406	0,760	0,809	0,887	0,481
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,134	1,020	0,978	1,141	1,317	0,183

Аналіз даних таблиці 2.17. свідчить про високий рівень фінансової стійкості ППП «Підприємство» за показниками структури джерел формування капіталу. Таким чином, значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що на кінець 2022 року частка власного капіталу у валюті балансу становить

93,6%. Це 25,2 дюйма. Р. більше порівняно з 2018 р. Коефіцієнт концентрації боргу відповідно зменшився з 0,216 у 2018 р. до 0,064

2022 р., що свідчить про низьку фінансову залежність компанії від кредиторів.

За коефіцієнтом фінансового ризику у 2018 році на 1 грн. власні кошти становили 38,2 коп. Позикового капіталу та у 2022 році – 6,8 коп. Відповідно, значення коефіцієнта фінансової стійкості показує, що в

У 2018 році власний капітал перевищував позиковий у 2,6 раза, а у 2022 році – у 14,6 раза. Загалом динаміка показників автономності, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику та фінансової стійкості свідчить про зростання фінансової стійкості ПСП «Підприємство».

Значення коефіцієнтів довгострокових і короткострокових зобов'язань характеризують структуру позикового капіталу, при цьому частка довгострокових зобов'язань зменшилася з 46,4 до 16,2%, а частка короткострокових зобов'язань збільшилася з 53,6% у 2018 році до 83%, ,8% у 2022 році, що в цілому позитивно впливає на оцінку фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт власного маневреності збільшився з 0,315 дюйма

2018 р. до 0,539 у 2022 р., що відповідає нормативному значенню (>0,5). На кінець 2022 року 53,9% власного капіталу було інвестовано в оборотні активи. В результаті підвищується ступінь мобільності власного капіталу і у ДПП «Підприємство» розширюються можливості для фінансування виробництва та інших видів діяльності.

Значення коефіцієнта забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами свідчить про високий рівень забезпеченості ПСП «Підприємство» власними оборотними коштами. На кінець 2022 року фактичний рівень вищевказаного коефіцієнта перевищує норматив у 8,8 раза. У структурі оборотних активів частка власних фінансових ресурсів становить 88,7%.

Відповідно до динаміки співвідношення короткострокових і довгострокових активів ПАТ «Підприємство» дещо збільшило покриття основних засобів оборотними активами. Якщо у 2018 році на 1 грн. нараховано необоротні активи 1134 грн. Продажі, то в 2022 році –

1317 грн. Отже за переважною більшістю відносних показників

ПСП «Підприємство» фінансово стабільне з позитивною динамікою.

Таблиця 2.18

**Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності  
ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	114,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	259,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг, тис. грн.	14122	16999	22915	24513	33932	240,3
Собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9499	11508	15450	16501	20944	220,9
Валовий прибуток, тис. грн.	4623	5491	7465	8012	12988	280,9
Чистий прибуток, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	233,9
Рівень рентабельності, %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	x

Аналіз даних таблиці 2.18. свідчить про зростання основних фінансових показників діяльності ПСП «Підприємство» у 2022 році порівняно з попередніми. У 2022 році обсяг валової продукції ППП «Підприємство» становить 18 731,2 тис. грн, що становить 114,8% до аналогічного показника 2018 року – 16 310,9 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 році становить 33 932 тис. грн, що еквівалентно 19 810 тис. грн. більше ніж у 2018 р. Зростання собівартості продукції в 2,2 рази пояснюється зростанням цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали тощо. Рентабельність у 2022 р. становить 49,7%, що зумовлено окупністю витрат та свідчить про ефективність виробництва. виробництва.

Отже, оцінка економічної ефективності існуючої стратегії ППП «Підприємство» дозволяє зробити висновок про покращення фінансового стану підприємства за останні п'ять років, про що свідчить позитивна

динаміка зростання фінансових показників стабільності, ліквідності, та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В структурі сільськогосподарських угідь ПСП “Підприємство” найбільшу питому вагу займає рілля, під яку виділено в 2022 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. В середньому по підприємствах Кременчуцького району в 2022 р. площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої – рілля. В структурі персоналу ПСП “Підприємство” в 2022 р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствах Кременчуцького району в 2022 р. середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

У структурі товарної продукції ПСП “Підприємство” за період 2007 – 2022 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21 %), ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідне місце займає реалізація цукрових буряків (11,5 %) та соняшнику (7,4 %). В структурі реалізації зернових та зернобобових на озиму пшеницю припадає 7,2 % реалізованої продукції підприємства, на кукурудзу на зерно – 5,9 %.

В 2022 р. вартість валової продукції в ПСП “Підприємство” становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8 % аналогічного показника 2007 р. – 16310,9 тис. грн. та 143,1 % відповідного середньорайонного показника. В середньому рівень рентабельності по підприємствах Кременчуцького району в 2022 р. становить 4,5 %, в т.ч. в галузі рослинництва – 30,7 %. Натомість виробництво і реалізація тваринницької продукції є збитковим, оскільки в середньому сільськогосподарські підприємства Кременчуцького району отримали збиток від реалізації тваринницької продукції в сумі 630 тис. грн. У

ПСП “Підприємство” прибуток від реалізації продукції в 2022 р. становить 10382 тис. грн., а рівень рентабельності – 49,7 %, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва продукції.

Грошова оцінка земельних ресурсів в ПСП “Підприємство” у 2022 р. становить 63717 тис. грн., що становить 111,6 % та 130,9 % аналогічного показника в К1 та К2 – 57116 тис. грн. і 48660 тис. грн. відповідно. Потенціал 1 працівника в ПСП “Підприємство” становить 186600 грн., в К1 – 219960 грн., в К2 – 202240 грн. В результаті чого трудовий потенціал в ПСП “Підприємство” найнижчий порівняно з К1 та К2. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6 % і 107,8 % аналогічних показників К1 та К2. В структурі ресурсного потенціалу ПСП “Підприємство” найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить 45,7 % і 32,8 % відповідно.

Квадрат потенціалу ПСП “Підприємство” має спотворену форму квадрата тому що всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Тобто потенціал підприємства потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків доцільно збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці. В ПСП “Підприємство” нами пропонується створити відділ маркетингу, що дасть змогу розширити ринок збуту продукції, оптимізувати канали розподілу.

В системі координат SPACE вектор рекомендованої стратегії для ПСП “Підприємство” знаходиться в лівому верхньому квадраті, що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу, загрози для функціонування підприємства незначні. Основні механізми консервативної стратегії – оновлення виробничого устаткування, гнучка цінова політика, оптимізація каналів розподілу.

Про високий рівень фінансової стійкості ПСП “Підприємство” свідчать показники структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2022 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2007 р. власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а в 2022 р. – в 14,6 разів. У цілому динаміка показників автономії, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику, фінансової стабільності свідчить про зростання фінансової стійкості ПСП “Підприємство”.

Оцінка економічної ефективності існуючої стратегії забезпечення економічної безпеки ПСП “Підприємство” дає змогу зробити висновок, що фінансове положення підприємства за останні п’ять років покращилося, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.



## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування стратегії нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом оптимізації асортименту

Щоб успішно працювати на ринку, необхідна детальна і добре продумана товарна стратегія. Стратегічні рішення про продукт є ключовими рішеннями в рамках загальної маркетингової стратегії сільськогосподарської компанії. Це пояснюється тим, що сільськогосподарська продукція є ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою компанії та джерелом прибутку. Крім того, це центральний елемент комплексу маркетингу.

Розробка продуктової стратегії складається з етапів і базується на методах контролю та регулювання товарної політики компанії: аналіз існуючих ринкових можливостей; Вибір цільових сегментів ринку; Порівняння потенціалу продукту серед групи конкурентів; оцінка ризику вибору цільового ринку; стратегічний аналіз сильних і слабких сторін компанії; оцінки товарного потенціалу компанії; Аналіз інноваційної діяльності та раціонального використання потенціалу; вибір можливих джерел фінансування; визначення сценаріїв розвитку; Визначення оптимального потенціалу продукту для формування цільового ринку; планування виробничо-фінансової діяльності; оцінки доходів від оновлення продукції; Своєчасне прийняття та підготовка рішень щодо зміни пріоритетів.

За допомогою SWOT-аналізу ми визначаємо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища ПСП «Підприємство», а потім встановлюємо зв'язки між ними,

які в майбутньому можуть бути використані для формування конкурентної переваги компанії.

Таблиця 3.1

### SWOT-аналіз ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2022 р.

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
		Внутрішнє середовище	
Сильні сторони		<p>– Завдяки оновленню виробничої техніки та устаткування (210 тис. грн.) збільшити обсяги виробництва молока, підвищити якість продукції;</p> <p>– Робити спроби вийти на новий ринок;</p> <p>– Залучати кошти інвесторів та доходи від реалізації (1581 тис. грн.) для підвищення ефективності виробництва рослинницької продукції</p>	<p>– Використовувати свій потенціал для боротьби з конкурентами;</p> <p>– Налагодити стосунки з покупцями, стимулювати збут;</p> <p>– Оптимізувати витрати на виробництво продукції та підвищувати конкурентоспроможність продукції;</p> <p>– Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості;</p>
<p>1. Добра репутація у споживачів</p> <p>2. Висококваліфікований персонал</p> <p>3. Висока частка розораності земель</p> <p>4. Вигідне місце розташування</p> <p>5. Відповідність якості продукції державним стандартам і запитам споживачів</p> <p>6. Відповідність технології сучасним вимогам</p> <p>7. Широкий асортимент продукції</p>			
Слабкі сторони		<p>– Підприємству потрібно ліквідувати свої слабкі сторони, використовуючи позитивні тенденції діяльності;</p> <p>– Інвестувати кошти у виробничий потенціал в сумі 1791 тис. грн., що приведе до збільшення прибутку і як наслідок покращиться фінансовий стан підприємства.</p>	<p>– Виділити 39 тис грн. на рекламу і створення на підприємстві відділу маркетингу</p>
<p>1. Залежність виробництва продукції від природніх умов</p> <p>2. Відсутність чіткої маркетингової програми</p> <p>3. Недостатня кількість сховищ та елеваторів</p>			

Діагностика сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища ПСП «Підприємство» свідчить про необхідність розширення ринку збуту сільськогосподарської продукції шляхом розширення асортименту продукції. Спираючись на сильні сторони підприємства, необхідно знизити загрози шляхом застосування гнучкої цінової політики в боротьбі з конкуренцією, збільшення обсягів виробництва за рахунок модернізації виробничих машин і обладнання, залучення коштів інвесторів і доходів від реалізації для підвищення якості продукції. Основним недоліком у реалізації можливостей може бути відсутність фінансових ресурсів для закупівлі передового обладнання та технологій. Конкурентними перевагами ПСП «Підприємство» є високий рівень кваліфікації працівників і керівників, добра репутація серед споживачів, відповідність якості продукції державним стандартам.

Проведення аналізів і розробка продуктової стратегії буде використана матриця Boston Consulting Group (BCG). У матриці Boston Consulting Group показники ринкових часток напрямків бізнес-портфеля компанії наведені на осі X відкладено показники ринкових часток сфер бізнес портфеля підприємства, а на осі Y – середній темп приросту продукції.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи у ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, 2022 р.**

Види продукції	Середній темп приросту в ПСП “Підприємство” 2020 – 2022 рр., %	Обсяг реалізації в ПСП “Підприємство” 2022 р., тис. грн.	Обсяг реалізації в К1 2022 р., тис. грн.	Доля ринку ПСП “Підприємство”, %	Структура продажів в ПСП “Підприємство”, %	Радіус кола
1	2	3	4	5	6	7
Молоко	30,7	9540	6941,1	57,9	37,4	3,74
Цукрові буряки	29,3	3250	3837,1	45,9	12,8	1,28
ВРХ	15,1	1998	917,8	68,5	7,8	0,78
Соняшник	13,8	3832	6981,3	35,4	15	1,5

1	2	3	4	5	6	7
Пшениця озима	70,5	2869	2622,1	52,2	11,3	1,13
Кукурудза на зерно	61,6	3962	10483,9	27,4	15,6	1,56

Аналіз даних табл. 3.2. показує, що за матричною методологією Boston Consulting Group молоко та велика рогата худоба (у живій вазі) належать до категорії «найрентабельніший продукт» («дійні корови»), озима пшениця належить до категорії «найперспективніший продукт» («зірки»), а озима пшениця включена в категорію «Малоприбутковий продукт» («знак питання») – кукурудза на зерно – і поміщена в категорію «зовсім невідомий продукт» («собака») – цукрові буряки та соняшник.

В цілому матриця BCG досить спрощена і більшість факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу. Однією з моделей, яка з'явилася при розробці матриці Boston Consulting Group і усунула деякі її недоліки, є модель GE/McKinsey. На нашу думку, стратегічна модель GE/McKinsey проливає більше світла на позицію компанії на ринку, оскільки в матриці вибору стратегії GE/McKinsey поряд з показником конкурентоспроможності використовується оцінка ринкової привабливості.

Використання матриці GE/McKinsey має такі переваги порівняно з іншими матрицями [8, с. 376-413]:

- Наявність дев'яти квадратних ділянок дозволяє судити не тільки про високі або низькі темпи розвитку ринку, великі або малі частки ринку, але і визначити середні позиції;

- Застосування комплексних критеріїв дозволяє більш детально охарактеризувати положення напрямку розвитку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність компанії.



Розподіл продукції	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
Відмінна властивість товару	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27	0,09	3	0,27
Цінова конкуренція	0,14	4	0,56	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42	0,14	3	0,42

*Продовж. табл. 3.3*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Можливість виробництва	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Апарат управління	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36
Всього:	1		4,18	1		3,74	1		3,5	1		3,89	1		3,95	1		3,68

Аналіз даних таблиці 3.3. свідчить, що найвищі показники конкурентоспроможності товарних груп у ППП «Підприємство» мають молоко (інтегральна оцінка конкурентоспроможності – 4,18), тваринництво (3,95) та озима пшениця (3,89). Натомість інтегральна оцінка конкурентоспроможності цукрових буряків та соняшнику знаходиться на низькому рівні і становить 3,68 та 3,5 відповідно.

Тому ми аналізуємо положення товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Підприємство» за допомогою методів матриць BCG та General Electric і пропонуємо наступні стратегії:

1. Молоко. Як за методологією BCG matrix («Дійні корови»), так і за методологією GE/McKinsey («Winner 1») цей вид продукту відноситься до категорії найприбутковіших продуктів, тобто. X. характеризується найвищою ринковою привабливістю і відносно сильними перевагами підприємства на ньому. Стратегія ДПП «Підприємство», яке опинилося в такій ситуації, має бути спрямована на забезпечення своєї позиції шляхом додаткових інвестицій. Зокрема, з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності молока в ППП «Підприємство» пропонуємо обладнати молочно-товарну ферму додатковим холодильним обладнанням «Міллер 2080», вартість якого становить 75 тис. грн., а також придбати корозмішувач «Магнум» – 98 000 грн. Реалізація даного проекту в ППП

«Підприємство» дає можливість не тільки збільшити надої, покращити якість молока, а й покращити імідж підприємства на ринку та забезпечити високу конкурентоспроможність у майбутньому.

2. Кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG цей вид продукції лежить у «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середній бізнес», тобто характеризується відсутністю будь-яких особливостей: середній ринкова привабливість, низька відносна Переваги підприємства у виробництві та реалізації даного виду продукції Для підвищення ефективності виробництва зерна рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібриди.

«Витязь МВ» з потенційною врожайністю 100 – 105 т/га.

3. Соняшник. З метою підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику пропонуємо у 2022 році використовувати гібриди, зокрема «Гена», «Титанік», «Хортиця», «Балкан», що дозволить збільшити врожайність до 5 т/га. , а також виручка від реалізації продукції. Вартість запропонованих заходів становить 134 267 грн.

4. Озима пшениця. За методологією матриці BCG («Зірки») та за методологією GE/McKinsey («Переможець 2») цей вид продукції відноситься до категорії найбільш перспективних товарів, тобто. X. характеризується вищою привабливістю ринку та середнім рівнем переваг підприємства на ньому. Стратегічним завданням ППП «Підприємство» є здійснення необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. Пропонуємо у 2022-2022 роках у виробництві озимої пшениці запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію, в результаті чого рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2022 році.

5. Цукрові буряки. За методологією матриці BCG цей вид продукції знаходиться в «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середній бізнес», тобто. X. характеризується відсутністю будь-яких

особливостей. Однак у період 2018 – 2022 років відбулося значне підвищення ефективності маркетингових заходів у бурякоцукровому секторі. На нашу думку, це пов'язано насамперед із різким зростанням закупівельних цін переробних підприємств під тиском держави. Тому з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації кукурудзи на зерно ми пропонуємо в 2022 році використовувати гібрид «Мюррей» з потенційною врожайністю 547,1 т/га проти 406,5 т/га у 2022 році.

6. Племінна худоба (у живій масі). За методологією матриці BCG цей вид продукції відноситься до сфери «дійних корів», але за методологією GE/McKinsey, яка більш чітко висвітлює позицію компанії на ринку, а також враховує привабливість галузі, вона знаходиться в полі «програв 2». Для цієї посадки немає конкретних сильних сторін або навичок. В першу чергу це пов'язано з тим, що останні роки тваринництво було збитковим для агрокомпаній України. Тому для покращення існуючої ситуації необхідно посилити державне регулювання та підтримати рентабельність сільгоспвиробників шляхом фінансової підтримки у вигляді дотацій галузі тваринництва.

### **3.2. Формування напрямків стратегії випереджувальної протидії шляхом удосконалення технології виробництва та підвищення якості продукції**

Для сільгоспвиробника важливий вибір каналу збуту продукції. Від її вирішення залежить подальший розвиток компанії та подальше її ефективне функціонування. Тому в умовах зростання конкуренції на існуючих ринках і формування нових, перспективних і водночас більш вимогливих сегментів споживання сільськогосподарської продукції основою прибутку є проблема

формування стратегічних напрямів розвитку каналів її реалізації. для компанії.

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку каналу збуту проведемо поглиблений аналіз збутової діяльності ПСП «Підприємство» за основними видами продукції: озима пшениця, кукурудза на зернові культури, соняшник. , цукрових буряків, худоби (у живій вазі), а також молока.

Таблиця 3.4

**Канали реалізації озимої пшениці у ПСП “Підприємство”, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Реалізовано – всього					
Кількість, ц	17844	28720	37855	9063	22558
Ціна реалізації, грн./ц	166	164,1	161,44	190,37	127,18
Питома вага каналу, %	100	100	100	100	100
Реалізовано переробним підприємствам					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
На ринку, через власні магазини, ларьки, палатки					
Кількість, ц	-	-	-	-	-
Ціна реалізації, грн./ц	-	-	-	-	-
Питома вага каналу, %	-	-	-	-	-
Видано населенню в рахунок оплати праці (включаючи реалізацію через систему громадського харчування)					
Кількість, ц	4621,6	7294,9	9690,9	2374,5	6203,4
Ціна реалізації, грн./ц	163,88	158,15	155,68	179,44	185,75
Питома вага каналу, %	25,9	25,4	25,6	26,2	27,5
Видано пайовикам в рахунок орендної плати за землю					
Кількість, ц	-	-	-	-	-

Аналіз даних таблиці 3.4. показує, що найбільшу питому вагу в реалізації соняшнику в ПСП «Підприємство» займає канал збуту продукції на переробні підприємства (ТОВ «УкрОлія»). Заводами з переробки соняшнику у 2022 році реалізовано 7386,9 т, що становить 72,9% від загального обсягу реалізації цього виду продукції.

Проблеми на ринку сільськогосподарської продукції полягають у відсутності власної мережі торговельних підприємств та відсутності капіталу у виробників сировини для його розвитку. Однак це лише ознаки слабкої

маркетингової інфраструктури забезпечення ресурсами сільського господарства та збитковості реалізації готової продукції. Умови торгівлі необхідними ресурсами та кінцевою продукцією є важливими, оскільки недостатньо розвинений сільськогосподарський маркетинг знижує ціни на готову продукцію, а ціни на добрива, пестициди, енергоносії та обладнання є надто високими.

На нашу думку, для оптимізації каналів збуту та досягнення економічного балансу між попитом і пропозицією на регіональному рівні необхідно створити служби маркетингу в ПСП «Підприємство». Тому компанія має кваліфікованого спеціаліста, який займається безпосередньо дослідженням ринку. У його завдання входить: аналіз показників виробничо-збутової діяльності компанії з метою визначення їх ефективності в кожному з виробничо-збутових напрямків і виявлення доцільності зміни або збереження стратегії в цих напрямках; Реклама та стимулювання збуту (участь у ярмарках, виставках); підтримувати зв'язок із зовнішніми користувачами для отримання заявок і замовлень на надання послуг та їх задоволення; систематичне вивчення інтересів і потреб виробників сировини щодо ресурсів, технологічної та економічної інформації; організувати тарифікацію та тарифікацію послуг; поширення достовірної інформації; Розробіть довгострокову програму співпраці між маркетинговим центром компанії та виробниками продукції.

Як показують дослідження, стратегічним напрямом розвитку каналів збуту продукції тваринництва для ПСП «Підприємство» мають бути продажі переробним підприємствам (близько 90% від обсягу реалізованої продукції), а також їх збут через власну мережу (5 -7%, оскільки реалізація продукції великими партіями за короткий термін проблематична). На даний момент найважливішим і перспективним каналом збуту зерна ДП «Підприємство» є реалізація продукції оптовим компаніям, так званим зернотрейдерам (ТОВ «Українське зерно», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «Нібулон» та інші), оскільки

роль державного та регіонального регулювання сільськогосподарської продукції практично зведено до нуля.

Аналізуючи положення товарних груп у продуктовому портфелі ПСП «Підприємство» за допомогою методів матриць BCG та General Electric, пропонуємо комплекс заходів для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Важливим напрямком реалізації стратегії розвитку ПСП «Підприємство» має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції в галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, зернової кукурудзи, соняшнику та цукрових буряків. .

За методологією матриці BCG («Зірки») та за методикою GE/McKinsey («Переможець 2») озима пшениця відноситься до категорії найперспективнішого продукту, тобто. X. характеризується більшою ринковою привабливістю та середнім рівнем переваг підприємства на ньому. Стратегічним завданням ППП «Підприємство» є здійснення необхідних інвестицій для ефективного виробництва озимої пшениці та покращення її якісних характеристик. У 2024 році пропонуємо запровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію виробництва озимої пшениці, в результаті чого рівень урожайності становитиме 44,1 т/га проти 34,7 т/га у 2022 році.

*Таблиця 3.5*

**Економічна ефективність вирощування озимої пшениці за різними технологіями в ПСП “Підприємство” Кременчуцького району, проект 2024 р.**

Показники	Базова технологія	Інтенсивна ресурсозберігаюча технологія	Відхилення, (+, -)
Площа посіву озимої пшениці, га	814	814	-
Урожайність, ц/га	37,4	44,1	6,7
Валовий збір, ц	28254	35897,4	7643,4
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	1903	2417,69	514,69

Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1948	2608,19	660,19
Реалізовано продукції, ц	22558	30201,4	7643,4
Виручка від реалізації, тис. грн.	2869	3841,01	972,01
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	921	1232,82	311,82
Рівень товарності, %	79,8	84,1	4,3
Рівень рентабельності, %	47,3	53,1	-

Аналіз даних таблиці 3.8. показує, що в результаті впровадження нової технології вирощування озимої пшениці в ППП «Підприємство» валовий збір збільшиться на 7643,4 т. За рахунок застосування інтенсивної ресурсозберігаючої технології дохід від реалізації озимої пшениці у 2024 році зросте на 972,01 тис. грн порівняно з порівняним показником у 2022 році. Таким чином, прибуток від реалізації збільшиться на 311,82 тис. грн., а рентабельність становитиме 47,3%. Завдяки застосуванню нової технології урожайність озимої пшениці становитиме 44,1 т/га, тобто. Х. порівняно з базовою технологією збільшиться на 6,7 т/га.

Аналіз даних таблиці 3.9. показує, що в результаті впровадження нових гібридів соняшнику в СПП «Підприємство» у 2024 році валовий збір соняшнику збільшиться на 2632,1 тонн. Загальна собівартість реалізованої продукції у 2024 році становитиме 1567,55 тис. грн., т. Х. вони збільшаться на 322,55 тис. грн. порівняно з аналогічним показником 2022 року. Відповідно дохід від реалізації соняшнику у 2024 році зросте на 995,37 тис. грн., порівняно з 2022 роком, внаслідок чого прибуток від реалізації соняшнику збільшиться на 672,82 тис. грн. Урожайність соняшнику за рахунок використання нових сортів становитиме 34,95 т/га, тобто. Х. збільшиться на 5,07 т/га у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Кукурудза на зерно. За методологією матриці BCG цей вид продукції лежить у «собачому» квадраті, за методологією GE/McKinsey це «середній бізнес», тобто характеризується відсутністю будь-яких особливостей: середній ринкова привабливість, низька відносна Переваги підприємства у

виробництві та реалізації даного виду продукції. Для підвищення ефективності виробництва зерна рекомендуємо використовувати нові сорти та гібриди, особливо гібрид «Витязь МВ» з потенційною врожайністю 100 – 105 т/га.

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність вирощування кукурудзи на зерно за рахунок використання гібридів у ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2024 р.**

Показники	2022 р.	Проект 2024 р.	Відхилення, (+, -)
Площа посіву кукурудзи на зерно, га	724	724	-
Урожайність кукурудзи на зерно, ц/га	89,39	104,8	5,07
Валовий збір кукурудзи на зерно, ц	64724	75875,2	11151,2
Собівартість виробництва продукції, тис. грн.	3103	3637,46	534,46
Реалізовано кукурудзи на зерно, ц	34233	45384,2	11151,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1938	2568,75	630,75
Виручка від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	3962	5252,77	1290,77
Прибуток від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн.	2024	2684,02	660,02
Рівень товарності, %	52,9	59,8	6,9
Рівень рентабельності, %	91,3	104,5	0,1

Аналіз даних таблиці 3.6. показує, що внаслідок впровадження нових гібридів у ППП «Підприємство» валовий збір кукурудзи на зерно збільшиться на 7643,4 т. Виручка від реалізації продукції становитиме 5252,77 тис. грн у 2024 році та 3962 тис. грн у 2022 році, тобто. Х. спостерігаємо зростання на 1290,77 тис. грн. Таким чином прибуток від реалізації збільшиться на 660,02 тис. грн., а рентабельність становитиме 104,5%. Урожайність кукурудзи на зерно становитиме 104,8 т/га за рахунок використання гібрида «Витязь МВ», тобто. Х. порівняно з 2022 роком збільшиться на 5,07 т/га.

На нашу думку, для оптимізації каналів збуту та досягнення економічного балансу між попитом і пропозицією на регіональному рівні в ДПП «Підприємство» необхідно створити відділ маркетингу.

Таблиця 3.7

**Плановий кошторис витрат на створення відділу маркетингу у ПСП «Підприємство» Кременчуцького району, проект 2024р.**

Найменування статей витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці працівника відділу, за рік	26600
Відрахування на соціальні заходи, за рік	6912
Витрати на електроенергію, за рік	1800
Витрати на придбання комп'ютеру	5000
Витрати на придбання принтеру	1000
Витрати на спеціальну літературу, за рік	700
Інші витрати, за рік	2000
<b>Всього витрат</b>	<b>44012</b>

Тому компанія має кваліфікованого спеціаліста, який займається безпосередньо дослідженням ринку. В його обов'язки входить: аналіз показників виробничо-збутової діяльності компанії з метою визначення їх ефективності в кожному з виробничо-збутових напрямків і виявлення доцільності зміни або збереження стратегії в цих напрямках. Так, поточні витрати на роботу служби маркетингу заплановано на рік у сумі 44 012 грн.

Отже, складовими ознаками, що визначають ефективність реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки діяльності ПАТ «Підприємство», є вдосконалення галузі рослинництва як основної рушійної сили забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику (зростання прибутку на 2066,5 тис. грн.), оптимізації каналів збуту продукції в ПСП «Підприємство» за рахунок впровадження відділ маркетингу.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Незважаючи на рівень економічного розвитку, усі суб'єкти господарювання спрямовують зусилля на реалізацію місії підприємства шляхом виконання стратегічних, поточних та оперативних завдань.

Стабільний фінансово-економічний стан при цьому виступає, з одного боку, базисом сталого розвитку, а з іншого – об'єктом постійного управління. Швидкість змін навколишнього середовища, зокрема часом непередбачувані «шокові» процеси в економіці країни або світу, потребують постійного пошуку методів, важелів та механізмів, що є найбільш ефективними внаслідок своєї гнучкості та адаптивності.

Основною метою забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання є досягнення максимальної стабільності та створення основ для економічного зростання в умовах дії об'єктивних та суб'єктивних загроз, слід також вказати на необхідність постійного моніторингу та оцінки різних сценаріїв розвитку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Комплексність та системність економічної безпеки, основним складником якої є механізм забезпечення економічної ефективності господарювання, дасть змогу якісно оцінити поточний стан підприємства, виявити перспективні напрями досягнення стратегічних цілей, усунути або зменшити до мінімуму негативний вплив загроз економічній безпеці.

Важливим напрямком реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки діяльності ПСП “Підприємство” має стати підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику.

Нами пропонується у 2024 р. впровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію вирощування озимої пшениці, внаслідок чого рівень урожайності буде становити 44,1 ц/га, порівняно з 34,7 ц/га у 2022 р.

Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в ПСП “Підприємство” нами пропонується у 2024 р. використовувати гібриди, зокрема “Гена”, “Титанік”, “Хортиця”, “Балкан”, що дасть змогу збільшити урожайність на 5 ц/га, а також прибуток від реалізації продукції – на 1672,82 тис. грн. .

Для оптимізації каналів розподілу та досягнення економічної рівноваги між попитом і пропозицією на регіональному рівні, в ПСП “Підприємство”, на нашу думку, необхідно створити службу маркетингу. Таким чином, на підприємстві буде кваліфікований спеціаліст, який займатиметься безпосередньо маркетинговими дослідженнями. В 2024р. за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації озимої пшениці – 1978,3 тис. грн. Загальні витрати на впровадження відділу маркетингу становить 304 тис. грн. Додаткові надходження – 2060 тис.грн.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження з аналізу та формування стратегії забезпечення економічної безпеки діяльності ПСП “Підприємство” можна зробити наступні висновки:

1. Класичним визначенням стратегії економічної безпеки є Стратегія економічної безпеки – це функціональна стратегія забезпечення економічної безпеки у довгостроковому періоді, яка представляє собою сукупність засобів, заходів, рішень та інструментів, спрямованих на подолання негативного впливу загроз та ризиків задля досягнення рівня економічного прибутку фінансової стійкості та економічного зростання в умовах динамічності зовнішнього середовища.

2. Українські сільськогосподарські підприємства на сьогодні опинились в ситуації, при якій стратегічне планування здійснюється в умовах глибокої невизначеності, а важливі стратегічні рішення приймаються за нестачі ресурсів, повної невизначеності зовнішнього середовища у зв'язку з бойовими діями на території України.

3. В структурі сільськогосподарських угідь ПСП “Підприємство” панівне місце займає рілля, під яку виділено в 2022 р. 4433 га землі, що свідчить про високу частку (94,9 %) розораності землі. В середньому по підприємствах району в 2022р. площа сільськогосподарських угідь становить 2481,5 га, 97,5 % якої – рілля. В структурі персоналу ПСП “Підприємство” в 2022р. у галузі рослинництва зайнято 130 чоловік (53,1 %) загальної чисельності працівників, а в тваринництві – 115 чоловік (46,9 %). В середньому по підприємствам району в 2022р. середньорічна чисельність працівників становить 128 чоловік, в т.ч. в галузі тваринництва – 66 осіб (51,6 %), в галузі рослинництва – 62 осіб (48,4 %).

4. У структурі товарної продукції ПСП “Підприємство” за період 2018 – 2022 рр. переважає галузь тваринництва, а саме реалізація молока (21 %),

ВРХ (7,6 %) та свиней (15,2 %). У рослинництві провідне місце займає реалізація цукрових буряків (11,5 %) та соняшнику (7,4 %). В структурі реалізації зернових та зернобобових на озиму пшеницю припадає 7,2 % реалізованої продукції підприємства, на кукурудзу на зерно – 5,9 %.

5. В 2022 р. вартість валової продукції в ПСП “Підприємство” становить 18731,2 тис. грн., що становить 114,8 % аналогічного показника 2018р. – 16310,9 тис.грн. та 143,1 % відповідного середньорайонного показника. В середньому рівень рентабельності по підприємствах району в 2022 р. становить 4,5 %, в т.ч. в галузі рослинництва – 30,7 %. Натомість виробництво і реалізація тваринницької продукції є збитковою. У ПСП “Підприємство” прибуток від реалізації продукції в 2022 р. становить 10382 тис. грн., а рівень рентабельності – 49,7 %, що свідчить про окупність витрат та ефективність виробництва продукції.

6. Грошова оцінка земельних ресурсів в ПСП “Підприємство” у 2022р. становить 63717 тис. грн., що становить 111,6 % та 130,9 % аналогічного показника в ТОВ “К1” та ДП “К2” – 57116 тис. грн. і 48660 тис.грн. відповідно. Потенціал 1 працівника в ПСП “Підприємство” становить 186600 грн., в ТОВ “К1” – 219960 грн., в ДП “К2” – 202240 грн. В результаті чого трудовий потенціал в ПСП АФ “Підприємство” найнижчий порівняно з ТОВ “К1” та ДП “К2”. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства становить 135540 тис. грн., що становить 106,6 % і 107,8 % аналогічних показників ТОВ “К1” та ДП “К2”. В структурі ресурсного потенціалу ПСП “Підприємство” найбільшу питому вагу займають земельні та трудові ресурси, частка яких становить 45,7 % і 32,8 % відповідно.

7. Квадрат потенціалу ПСП “Підприємство” має форму ромбу тому що всі вектори розвинуті по-різному. Тобто потенціал підприємства потребує перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Найбільшу увагу необхідно приділити таким функціональним блокам як організаційна структура та маркетинг. Для покращення даних блоків

доцільно оптимізувати організаційну структуру, збільшити розмір заробітної плати по підприємству, що дасть змогу підвищити продуктивність праці.

8. В системі координат SPACE вектор рекомендованої стратегії для ПСП “Підприємство” знаходиться в лівому верхньому квадраті, що відповідає консервативній стратегії – тобто підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити за допомогою фінансового потенціалу, загрози для функціонування підприємства з боку зовнішнього середовища - значні. Основні механізми консервативної стратегії – оновлення виробничого устаткування, гнучка цінова політика, оптимізація каналів розподілу.

9. Про високий рівень фінансової стійкості ПСП “Підприємство” свідчать показники структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2022 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 93,6 %. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2018р. власний капітал перевищував позиковий у 2,6 рази, а в 2022 р. – в 14,6 разів. У цілому динаміка показників автономії, концентрації позикового капіталу, фінансового ризику, фінансової стабільності свідчить про зростання фінансової стійкості ПСП “Підприємство”.

Оцінка економічної ефективності існуючої стратегії економічної безпеки ПСП “Підприємство” дає змогу зробити висновок, що фінансове положення підприємства за останні п’ять років покращилося, про що свідчить позитивна динаміка зростання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, фінансово-господарської діяльності.

Аналізуючи становище товарних груп в продуктовому портфелі ПСП “Підприємство” з використанням методик матриць BCG та General Electric, нами пропонується комплекс заходів для успішного формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства:

1. Підвищення якості та ефективності виробництва основних видів продукції галузі рослинництва, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику, цукрових буряків.

Нами пропонується у 2024 р. впровадити інтенсивну ресурсозберігаючу технологію вирощування озимої пшениці, внаслідок чого рівень урожайності буде становити 44,1 ц/га, порівняно з 34,7 ц/га у 2018 р.

Для підвищення ефективності виробництва та реалізації насіння соняшнику в ПСП “Підприємство” нами пропонується у 2024 р. використовувати гібриди, зокрема “Гена”, “Титанік”, “Хортиця”, “Балкан”, що дасть змогу збільшити урожайність на 5 ц/га, а також прибуток від реалізації продукції – на 1672,82 тис. грн. .

2. Для оптимізації каналів розподілу та досягнення економічної рівноваги між попитом і пропозицією на регіональному рівні, в ПСП “Підприємство”, на нашу думку, необхідно створити службу маркетингу. Таким чином, на підприємстві буде кваліфікований спеціаліст, який займатиметься маркетинговими дослідженнями, розширенням ринків збуту продукції, оптимізацією каналів розподілу.

В проектному 2024р. за рахунок оптимізації каналів збуту продукції зросте виручка від реалізації озимої пшениці – 1978,3 тис.грн. Загальні витрати на впровадження відділу маркетингу становить 304 тис. грн. Додаткові надходження – 2060 тис.грн.