

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

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
Карташов Ростислав Романович

Керівник:  
Іщейкін Тимур Євгенович  
Рецензент:  
Заяц Ольга Василівна

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність економічної безпеки підприємства	9
1.2. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства	17
Висновки до розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства	33
2.3. Концепція управління економічною безпекою підприємства	40
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	48
3.1. Удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства	48
3.2. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах нестабільності ринків успішний розвиток і функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності значною мірою залежить від надійної, якісної та ґрунтовної системи економічної безпеки підприємства. У практиці роботи вітчизняних сільськогосподарських підприємств більшість заходів економічної безпеки не впроваджуються системно. В умовах невизначеного та мінливого зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та циклічних економічних коливань подолання впливу міжнародної фінансової кризи, формування та розвитку системи економічної безпеки є вирішальними для успіху та довгострокового розвитку нашої країни. Процес зміцнення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств є досить складним, зважаючи на величезну кількість різноманітних загроз із зовнішніх та внутрішніх джерел, які не можуть забезпечити сталий, стабільний та ефективний розвиток.

Економічна безпека підприємства завжди є актуальною, оскільки вона визначає можливість підприємству забезпечити стійкість своєї діяльності в умовах конкуренції та змін на ринку. Це включає в себе захист від економічних ризиків, забезпечення фінансової стабільності, ефективне управління ресурсами та диверсифікацію діяльності. Ефективна стратегія економічної безпеки допомагає підприємству успішно функціонувати в будь-яких умовах і забезпечує його стійкість у вирішенні економічних труднощів.

Управління економічною безпекою підприємства передбачає вжиття комплексу заходів з метою забезпечення стійкості фінансового стану підприємства, запобігання можливим ризикам та негативним впливам зовнішніх чи внутрішніх факторів на діяльність підприємства. До таких заходів можуть відноситися аналіз фінансової стабільності, впровадження системи контролю фінансової діяльності, адекватне фінансове планування та управління ризиками, а також виявлення та усунення проблем, які можуть загрожувати економічній безпеці підприємства.

Серед дослідників, які займалися вивченням стратегічного аспекту економічної безпеки аграрних підприємств у нестабільному бізнес-середовищі, можна виділити наступних: Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б., Ортинський В.Л., Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К., Покропивний С.Ф., Ілляшенко С.М., Мацеха Д.С., Суханова А.В., Васильців Т.Г., Мартинюк М.П., Нечипоренко К.В., Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління економічною безпекою підприємства в умовах бізнес-середовища.

**Мета та завдання.** Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління економічною безпекою підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності економічної безпеки підприємства;
- обґрунтування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства;
- оцінювання концепції управління економічною безпекою підприємства;
- удосконалення контролю в системі управління економічною безпекою підприємства;
- пошук шляхів підвищення економічної безпеки підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління економічної безпеки в умовах бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади економічної безпеки в умовах бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано загальнонауковий метод вивчення об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретну ситуацію стратегії розвитку підприємства, а саме: системний метод, метод зведення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу. Для наочності аналізованого матеріалу в роботі використано графічний та табличний методи. Розрахунки проводили за допомогою електронної таблиці Microsoft Excel.

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

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

– механізм управління економічною безпекою у нестабільних ситуаціях, що передбачає формування стратегій, політики та процедур для зменшення ризиків і забезпечення стабільності та стійкості підприємства в складні часи;

– моніторинг економічної безпеки підприємства, що є важливим аспектом забезпечення його стійкості і стабільності. Цей процес повинен включати в себе співпрацю всіх зацікавлених служб підприємства, таких як фінансові, внутрішньокорпоративні контролюючі та аудиторські служби. Взаємодія цих служб допомагає виявляти можливі ризики та проблеми, а також розробляти стратегії їх усунення, що сприяє забезпеченню ефективного управління підприємством.

набули подальшого розвитку:

– стратегії, що можуть посилити економічну безпеку та позиціонувати себе для довгострокового успіху на ринку, що швидко змінюється.

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

**Публікації.** Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Карташов Р.Р. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. С. 234–238.

2. Карташов Р.Р. Особливості забезпечення безпеки аграрних підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство:* матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 150–153.

3. Карташов Р.Р. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки:* матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2024.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 11 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Сутність економічної безпеки підприємства

Розвиток та безпека мають важливий взаємозв'язок. Безпека є необхідною умовою для сталого та успішного розвитку, оскільки вона забезпечує захист об'єктів від потенційних загроз та ризиків. Визначення процесів розвитку як процесів змін, що передбачають збереження якості об'єктів, які розвиваються, наочно демонструє важливість поєднання розвитку і безпеки. Тому ці дві категорії повинні розглядатися як нерозривна єдність для забезпечення успішного та сталого розвитку.

Якісні зміни в процесах розвитку пов'язані з розв'язанням протиріч та суперечностей, а також ризиками збільшення небезпеки їх загострення. Чим інтенсивніше зміни, тим більше вони пов'язані з діяльністю забезпечення безпеки. В інноваційному типі розвитку динамізм змін досягає такого рівня, коли мінливість істотно переважає над стійкістю. Якісні зміни стають безперервними, а розвиток – не ступеневим, а безперервним процесом. Динамізм і глобалізація зумовлюють різношвидкісний розвиток взаємодіючих технологічних і соціально-економічних процесів і виникнення у зв'язку з цим явищ турбулентності, що періодично й не прогнозовано з'являються у різних точках світового простору [1, с. 7].

У сучасних наукових дослідженнях економічна безпека підприємства розглядається як одне з аспектів загальної категорії безпеки. Економічна безпека підприємства передбачає забезпечення його стабільності, захищеності від ризиків та здатності впоратися з економічними викликами та загрозами.

Безпека може бути визначена як стан, у якому об'єкт знаходиться в положенні надійного захисту і не піддається негативному впливу факторів.

У широкому науковому сенсі під безпекою розуміється комплексна концепція захисту різних аспектів життя людей, включаючи природно-фізіологічні, соціально-економічні, ідеально-духовні та ситуативні потреби у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалах, які необхідні для їхнього життя та розвитку. Це поняття охоплює забезпечення безпеки як фізичного, так і психологічного благополуччя людей, а також їхніх матеріальних та духовних потреб.

Економічна безпека відіграє головну роль серед інших видів безпеки, оскільки без належного економічного забезпечення будь-які інші аспекти безпеки стають недостатніми. Ефективне господарство дозволяє забезпечити стабільність і процвітання суспільства, що в свою чергу впливає на соціальну, політичну та інші аспекти життя [11, с. 62].

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. У першому наближенні можна стверджувати, що економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників [19, с. 45].

Економічна безпека підприємства є складним поняттям, яке включає в себе не лише виробничо-господарські аспекти, а й інші сфери діяльності, такі як фінансова стійкість, ризикованість, конкурентоздатність та інші. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства повинні бути комплексними та охоплювати всі аспекти його функціонування.

Розробка вузько-функціональних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою, оскільки вона дозволяє провести детальне та комплексне дослідження конкретного аспекту діяльності. В цьому

контексті розглядаються конкретні шляхи та методи забезпечення економічної безпеки підприємства у конкретних сферах його діяльності. Однак, головним недоліком всіх вузько-функціональних підходів є те, що автори цих підходів часто мають різне розуміння обраного поняття, що може призвести до непорозумінь та недоліків у результаті досліджень.

Таблиця 1.1

### Еволюція поняття «економічна безпека підприємства» [9; 19; 22; 41]

Етапи	Роки	Трактування поняття «економічна безпека підприємства»	Загрози економічній безпеці підприємства	Недоліки трактування
I	1991–1997	Забезпечення умов збереження своїх комерційних таємниць, інтелектуальної власності	Загрози виникають зі сторони персоналу підприємства	Надмірна «економічність» поняття
II	1998–1999	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища	Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства справляє держава	Недостатньо розглядається вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку
III	1999–2001	Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції окремих аспектів його господарської діяльності	Загрози виникають залежно від конкретного вузького профілю діяльності	Різне розуміння економічної безпеки підприємства
IV	1999–2002	Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємства	Виникають зовнішні і внутрішні загрози	Акцентування уваги на пристосування до умов, які негативно не відбиваються на діяльності суб'єкта
V	2002–2005	Економічна безпека підприємства ототожнюється з ефективним його функціонуванням у ситуації ризику	Небезпеку становлять негативні впливи та погрози зі сторони зовнішнього середовища	Поняття «економічна безпека підприємства» ототожнюється з поняттям «адаптація»
VI	2005 – сьогодні	Робляться спроби розглянути економічну безпеку підприємства залежно від галузевої приналежності	Загрози виникають з боку зовнішнього та внутрішнього середовища	Широко досліджуються не всі галузі функціонування підприємств

Коли мова йшла про важливість захисту конфіденційної інформації у

підприємствах, це важливе завдання розглядалося як найвищий пріоритет. На той час велике значення приділялося уникненню розголосу та збереженню таємності комерційної інформації. Відзначалося, що загрози для економічної безпеки підприємства переважно виникали зсередини, з боку власного персоналу, який міг недбало розголошувати конфіденційну інформацію.

Надмірне фокусування на економічних аспектах звужує розуміння та аналіз всієї карти ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства. Для забезпечення повноцінної економічної безпеки підприємства важливо враховувати й інші можливі загрози, що можуть виникнути з різних джерел, включаючи внутрішні та зовнішні фактори, а не лише економічні обставини.

Економічна безпека підприємства стає дедалі важливішою, оскільки зовнішнє середовище може мати значний вплив на успішність його діяльності. Негативний вплив держави, яка регулює різні аспекти підприємницької активності, може стати серйозною загрозою для підприємства. Важливо виявити ці ризики та прийняти відповідні заходи для забезпечення сталого функціонування бізнесу [42, с. 8].

На третьому етапі розвитку поняття «економічна безпека підприємства» розглядаються загрози для підприємства лише з певних аспектів, виходячи з вузького профілю його діяльності. Це призвело до ситуації, коли розуміння економічної безпеки підприємства значно відрізнялося в залежності від галузі, в якій воно діяло. Головним недоліком цього етапу є відсутність комплексного підходу до розуміння та забезпечення економічної безпеки підприємства, що може призвести до недооцінки деяких ризиків та загроз. Більш інтегрований та всеохопний погляд на економічну безпеку підприємства є важливим для успішної діяльності в умовах сучасного ринкового середовища.

Четвертий етап розвитку відповідно до опису включав виділення функціональних складових економічної безпеки підприємства та розділення загроз на зовнішні і внутрішні. Цей підхід допомагає краще розуміти та управляти ризиками, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

На етапі V розвитку економічна безпека підприємства стає ключовим аспектом його функціонування в умовах ризику. Небезпеку для підприємства можуть створювати негативні впливи та виклики зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція на ринку та інші фактори, які можуть загрожувати його стабільності та успішному функціонуванню. Для забезпечення ефективної економічної безпеки підприємство повинно ретельно аналізувати та управляти ризиками, розробляти стратегії протидії негативним впливам та вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

VI етап розгляду економічної безпеки підприємства включає в себе аналіз безпеки в залежності від галузевої належності. У цьому етапі розглядаються загрози як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Важливо враховувати всі аспекти, які можуть вплинути на економічну безпеку підприємства для успішного його функціонування.

Отже, деякі з етапів можуть включати в себе розуміння та аналіз впливу політичної, економічної та соціокультурної сфер на діяльність підприємства. Це важливо для забезпечення стабільності та успішності бізнесу в різних умовах.

Економічна безпека підприємства є комплексом заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Вітчизняні та зарубіжні фахівці мають різні підходи до трактування цього поняття [56, с. 478].

Західна школа думки зазвичай акцентує увагу на забезпеченні фінансової стабільності підприємства та на підтримці високої рентабельності бізнесу. У той час як східні дослідники можуть підкреслювати важливість стратегічного управління ризиками та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Важливо підкреслити, що різноманітність підходів до економічної безпеки підприємства свідчить про складність цього поняття та необхідність індивідуального підходу до кожного конкретного випадку (рис.1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства» [6; 23; 27 41]

Поняття «економічної безпеки підприємства» визначають як стан стійкості ймовірних об'єктів і суб'єктів господарювання фінансовій стабільності. Даний стан господарювання впливає на можливості підприємства забезпечити власну безпеку в умовах агресивної конкуренції та економічної нестабільності.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

**Систематизація визначень наукового поняття «економічна безпека підприємства» [12; 42; 57]**

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
С. Н. Ілляшенко, Т. Б. Кузенко	Стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.
З. С. Варналій	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів.
А. В. Кірієнко	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.
О. А. Грунін	Стан господарчого суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу.
Ю. Лисенко, С. Міщенко	Стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства.
Р. Дацків	Такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз.
Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.
Д. Ковальов, Т. Сухорукова	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.
І. Л. Плетникова	Стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність.
В. Шликов	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел економічних погроз.
О. В. Раздіна	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки, що захищають їхні комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів.

Таким чином, проаналізувавши формулювання досліджуваного поняття багатьма вітчизняними вченими, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють

рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства.

Економічна безпека є важливим аспектом сучасного суспільства. Вона визначається як здатність економіки та інститутів влади забезпечувати захист національних інтересів в умовах несприятливого розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів. Забезпечення економічної безпеки включає в себе не тільки захист національних інтересів, а й готовність і здатність владних органів створювати ефективні механізми захисту економіки країни, забезпечення соціально-економічної стабільності.

Економічна безпека має вирішальне значення для бізнесу, особливо в період економічної нестабільності. Вона включає в себе різні аспекти, такі як моніторинг виробничих процесів, захист ринків і усунення зовнішніх і внутрішніх загроз. Поняття економічної безпеки для бізнесу охоплює як зовнішні, так і внутрішні елементи, впливаючи на кілька аспектів одночасно.

Для бізнес-лідерів важливо віддавати перевагу економічній безпеці шляхом реалізації стратегій пом'якшення ризиків, захисту активів і підтримки конкурентної переваги на ринку. Визнаючи взаємозв'язок різних компонентів економічної безпеки, підприємства можуть краще справлятися з проблемами та невизначеністю в економічному ландшафті, що постійно змінюється. Слід зауважити, що всі складові економічної безпеки взаємопов'язані між собою і впливають одна на одну (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Складові економічної безпеки підприємства [10; 23; 50]**

Внутрішньовиробничі	Позавиробничі
Фінансова	Ринкова
Інтелектуальна	Інтерфейсна
Кадрова	Інформаційна
Технологічна	Екологічна
Правова	Соціальна
Силова	Енергетична

Отже, економічна безпека підприємства охоплює ширший спектр заходів, які спрямовані на забезпечення стабільності та успішності у довгостроковому плані, включаючи захист від ризиків, фінансову стійкість, конкурентоспроможність.

## 1.2. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Інтелектуальна глобальна економіка вимагає комплексної механізації, автоматизації та інформатизації бізнес-процесів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Ці технологічні інновації допомагають підприємствам оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та швидше реагувати на зміни у ринкових умовах.

Сучасне світове економічне співтовариство має багато позитивних аспектів, проте воно також стикається зі значними викликами, які можуть загрожувати глобальній економічній безпеці. Деякі з цих викликів включають в себе зростаючу конкуренцію на ринках, швидкий темп технологічного розвитку, зміни в кліматі та навколишньому середовищі, а також глобальні фінансові кризи [18, с. 75].

Для забезпечення стабільності та збереження глобальної економічної безпеки, країни повинні співпрацювати та приймати спільні заходи. Це може включати в себе розробку міжнародних домовленостей, реформу міжнародних фінансових установ та підтримку сталого економічного розвитку.

Ключові проблеми, які можна виділити з вказаних, включають:

- 1) економічне відставання та економічні проблеми країн, що переходять до ринкової системи господарювання;
- 2) наближення продовольчої кризи;
- 3) радіаційне зараження;
- 4) значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв;
- 5) низький рівень використання альтернативних енергоносіїв;
- 6) направлення значних фінансових ресурсів на запобігання озброєних конфліктів.

Ці проблеми можуть мати серйозний вплив на розвиток і стабільність країн та потребують уваги та дієвих заходів для вирішення.

Пріоритетні інтереси підприємства можуть включати максимізацію прибутку, збільшення ринкової частки, підвищення якості продукції або послуг, розвиток технологічних інновацій тощо. Гармонізація цих інтересів з інтересами зовнішніх стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, конкуренти, уряд та громадські організації, може сприяти створенню стабільної та успішної організації. Цей принцип є важливим для збереження конкурентних переваг підприємства та його стійкого розвитку на ринку.

Економічна безпека розвитку підприємства є критично важливою для забезпечення стійкості та успіху організації. Узгодження стратегічних орієнтирів розвитку з цілями економічної безпеки допомагає підприємству ефективно вирішувати виклики та загрози, з якими воно може стикатися. Система пріоритетних інтересів підприємства слугує як референційна точка для прийняття рішень та роботи над стратегічним плануванням [45, с. 207].

Зниження ризику в діяльності підприємства – це важливий аспект управління бізнесом, оскільки дозволяє зменшити ймовірність втрат та негативних наслідків. Для цього підприємство може використовувати різні стратегії, такі як диверсифікація портфелю продуктів або послуг, створення резервних фондів на випадок непередбачуваних ситуацій, укладання страхових угод або зменшення залежності від конкретних постачальників чи ринків. Головною метою є забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства навіть у умовах невизначеності та ризику.

Мотивація персоналу є ключовим елементом успішної роботи будь-якого підприємства. Існує кілька способів, які можуть допомогти зберегти високий рівень мотивації серед співробітників для підтримки процесів розвитку підприємства:

- 1) дослідження та реалізація індивідуальних метрик успіху інструментарію синергії процесів підприємства;

- 2) забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. Це може бути у вигляді навчання, тренінгів, виходу на нові посади чи розвитку нових навичок;

3) створення сприятливого робочого середовища, де співробітники почувають себе оціненими та підтриманими;

4) використання системи винагород за досягнення та успіхи. Це може бути вирашним стимулом для працівників долучатися до процесів розвитку.

Ці підходи можуть допомогти зберегти високий рівень мотивації у персоналу і підтримати процеси розвитку підприємства.

Гнучка система резервування ресурсів може бути створена шляхом використання різних технологій, таких як хмарні обчислення, віртуалізація або контейнеризація. Це дозволить ефективно розподіляти ресурси в залежності від потреб користувачів і забезпечить високу гнучкість системи. Такі системи дозволяють збільшувати чи зменшувати обсяги ресурсів в реальному часі, щоб забезпечити оптимальне функціонування і ефективне використання обчислювальних потужностей.

Для досягнення сталого розвитку, прибутковості діяльності та ефективного функціонування підприємству необхідно створити сприятливе середовище, забезпечити належні зовнішні та внутрішні умови. Це може охоплювати такі аспекти, як екологічна стійкість, соціальна відповідальність, економічна прозорість та передбачуваність, а також високу якість управління та інноваційний підхід до бізнесу. Важливо також підтримувати стабільні відносини з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів та урядові органи [62, с. 18].

Одним з-поміж найважливіших чинників цього є створення та запровадження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, що спрямований на максимально ефективну діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу.

Систему економічної безпеки можна порівняти з будівлею, де кожен елемент є важливим для загальної стійкості. А механізм забезпечення цієї безпеки, у свою чергу, схожий на замок, який захищає внутрішні цінності від небажаних втручань. Така аналогія допомагає зрозуміти важливість кожного елемента в економічній безпеці.

Засоби управління включають в себе інструменти, процедури, структури, системи, технології та інші ресурси, які допомагають у вирішенні завдань управління. Методи, з іншого боку, є конкретними стратегіями або підходами, які використовуються для ефективного застосування цих засобів управління.

Функції управління можуть бути реалізовані через різні методи, включаючи адміністративні та економічні підходи. Адміністративні методи стосуються самого процесу управління, таких як планування, прогнозування, організація, управлінський облік, аналіз, діагностика, регулювання, стимулювання, контроль і координація. Економічні методи включають традиційні підходи, такі як страхування і хеджування, а також альтернативні методи, які можуть бути спрямовані на оптимізацію витрат або підвищення прибутковості.

*Таблиця 1.4*

#### **Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [14; 26; 38]**

Способи впливу	Засоби впливу	Забезпечуюча частина
<p>Методи</p> <p>Адміністративні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування;</li> <li>- прогнозування;</li> <li>- організація;</li> <li>- управлінський облік;</li> <li>- аналіз;</li> <li>- діагностика;</li> <li>- регулювання;</li> <li>- стимулювання;</li> <li>- контроль;</li> <li>- координація.</li> </ul> <p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- традиційні;</li> <li>- альтернативні.</li> </ul>	<p>Інструменти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- плани;</li> <li>- прогнози;</li> <li>- програми;</li> <li>- проєкти;</li> <li>- результати аналізу;</li> <li>- форми контролю;</li> <li>- аудит.</li> </ul> <p>Важелі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток;</li> <li>- амортизація;</li> <li>- ціна товару;</li> <li>- дивіденди;</li> <li>- заробітна плата;</li> <li>- пені, штрафи;</li> <li>- інвестиції.</li> </ul>	<p>Забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-методичне;</li> <li>- організаційно-економічне;</li> <li>- фінансове;</li> <li>- техніко-технологічне;</li> <li>- кадрове;</li> <li>- інформаційно-аналітичне;</li> <li>- нормативно-правове;</li> <li>- матеріально-технічне;</li> <li>- функціональне;</li> <li>- структурне;</li> <li>- інституційне.</li> </ul>

Загальна схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства [3; 22; 59]

Побудову структури механізму управління у системі економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі функціонально-

ресурсного підходу що дозволить: розпізнавати загрози; визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізовувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосовувати метод адаптації або вичікування.

Розвиток принципів формування економічної безпеки є дуже важливим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Принципи в даному контексті виступають як основні принципи, що керують управлінськими рішеннями та стратегіями, спрямованими на забезпечення стабільності та безпеки підприємства в економічному середовищі. Вони становлять основу для побудови системи заходів та процедур, спрямованих на уникнення ризиків, збереження ресурсів та забезпечення успішного функціонування підприємства. До таких принципів можна віднести прозорість управління, ефективне використання ресурсів, розроблення стратегічних планів, ризик-орієнтований підхід та інші. Збалансоване дотримання цих принципів допоможе підприємству забезпечити стабільність і успішність у довгостроковій перспективі.

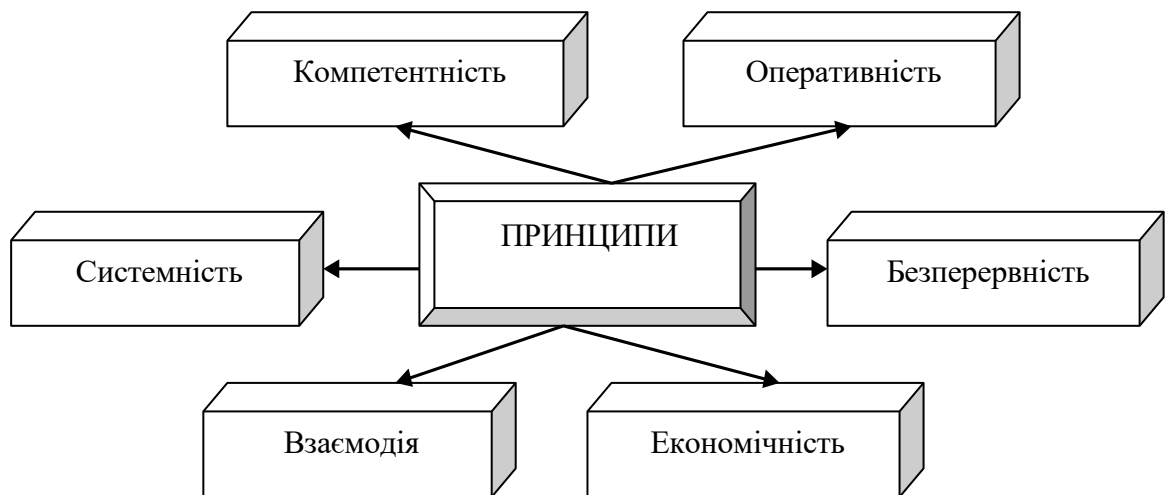


Рис. 1.3. Принципи управління економічно безпекою підприємств [11; 24; 62]

Захист економіки будь-якого підприємства є критично важливим. Комплексний і системний підхід допоможе забезпечити найвищий рівень безпеки для бізнесу. Важливо створити цілісну стратегію захисту,

включаючи захист від кібератак, фізичний контроль та кваліфікований персонал для моніторингу та реагування на загрози.

Концепція управління економічною безпекою базується на таких принципах:

- 1) превентивність: передбачення можливих загроз та ризиків і запобігання їх негативним наслідкам;
- 2) комплексність: врахування всіх аспектів економічної діяльності підприємства та ринкових умов;
- 3) гнучкість: можливість швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 4) організаційна спрямованість: активна участь усіх рівнів управління в забезпеченні економічної безпеки;
- 5) інноваційність: застосування нових технологій та методів для підвищення стійкості економічних процесів.

Ці принципи допомагають підприємствам виробляти стратегії та діяльність, спрямовані на забезпечення стійкості та захисту від економічних загроз і ризиків (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### **Основні принципи управління економічною безпекою підприємства [32]**

Принцип	Коротка характеристика
Системний підхід	Управління економічною безпекою організації базується на системному підході, що передбачає аналіз та врахування всіх аспектів діяльності організації.
Аналіз та оцінка ризиків	Основна складова концепції – це аналіз, оцінка та управління ризиками, які можуть вплинути на фінансову стійкість та діяльність організації. Це включає в себе ідентифікацію ризиків, їхню оцінку за ймовірністю і впливом, а також розробку стратегій для їхнього зменшення або управління.
Превентивні заходи	Концепція передбачає акцент на превентивних заходах, спрямованих на попередження можливих загроз і ризиків.
Партнерство та комунікація	Ефективне управління економічною безпекою передбачає залучення різних зацікавлених сторін і партнерів, а також відкриту та ефективну комунікацію з ними.
Культура безпеки	Успішне управління економічною безпекою вимагає створення культури безпеки в організаціях, де всі працівники розуміють важливість безпеки та беруть активну участь у її забезпеченні
Спільні цілі	Важливо, щоб управління економічною безпекою було інтегровано в загальну стратегію та місію організації, визначаючи спільні цілі та завдання.

Концептуальні основи грають важливу роль у становленні стратегій, оскільки вони надають стійкість та напрямок у діяльності під час негативних обставин. Вони допомагають організації функціонувати ефективно та дієво навіть у складних ситуаціях.

Концепція управління економічною безпекою розглядається як важливий аспект у діяльності підприємств, оскільки вона впливає на їх ефективність у змінюваному середовищі. Формування системи забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах є необхідною умовою для збереження їх стабільності та конкурентоспроможності. В умовах швидко змінюючогося економічного середовища важливо мати ефективні механізми управління ризиками та забезпечення стійкості бізнес-процесів.

Кількісна та якісна оцінка загроз економічній безпеці є дуже важливою для забезпечення надійного захисту економіки. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні загрози і ризики, яким піддається підприємство, і розробити стратегії запобігання їх виникненню або мінімізації їх наслідків. Комплексний і системний підхід до організації захисту економіки дійсно дозволяє забезпечити найвищий рівень безпеки [19, с. 64].

Своєчасне проведення заходів щодо забезпечення економічної безпеки може допомогти уникнути серйозних витрат на нейтралізацію потенційних загроз. Ретельне планування та реалізація стратегій з екологічного підходу дозволить організації зменшити ризики негативного впливу на навколишнє середовище та економічну діяльність.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства є критично важливим як для самого господарства, так і для держави в цілому. Підприємства виступають важливими учасниками економічного життя країни, і їх ефективна діяльність має прямий вплив на економічну стійкість та розвиток національної економіки. Забезпечення економічної безпеки передбачає комплекс заходів, спрямованих на уникнення можливих загроз її фінансовій стабільності, внутрішньому контролю та дотриманню законодавства.

## Висновки до розділу 1

1. Економічна безпека підприємства є важливим аспектом його успішної діяльності. Ця характеристика охоплює захист всіх складових потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє підприємству функціонувати стабільно і ефективно розвиватися. Управління економічною безпекою підприємства вимагає дієвої стратегії та вміння керівництва реагувати на потенційні ризики.

2. Економічна безпека підприємства, з одного боку, дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи необхідний рівень стабільності і прибутковості. З іншого боку, економічна безпека підприємства є необхідною для ефективної роботи національної економіки, як елемент системи вищого рівня. Підприємство також виступає суб'єктом, що сприяє розвитку регіону та держави через створення робочих місць, сприянням економічному зростанню та сплачуванням податків. Таким чином, економічна безпека підприємства має складний, подвійний характер, що визначає його роль як гравця на ринку та у системі економічної безпеки країни.

3. Ступінь досконалості законодавчої бази впливає на економічну безпеку підприємства через створення стабільного і прозорого регулюючого середовища. Рівень оподаткування також грає важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Доступ на світові ринки збуту дозволяє збільшити обсяги продажів і розширити бізнес. Інвестиційна привабливість регіону або держави може залучити нові інвестиції і сприяти росту підприємства.

4. Враховуючи економічний стан країни та тенденції її розвитку, ми спостерігаємо загострення конкурентної боротьби паралельно з так званою структурною трансформацією, яка набуває певної складності та призводить до необхідності пошуку новітніх методів управління, основними якими є інструментом є стратегія розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Місія – зберегти традиції та стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником півночі Полтавської області, забезпечити будь-якого споживача якісною та екологічно-чистою сільськогосподарською продукцією, досягти високих фінансових результатів, які б задовольнили власників підприємства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє

місцевий та регіональний рівні.

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

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно.

За сучасних умов трудові ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю.

Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур та насіння олійних

культур.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства, станом на 2023 р. у підприємстві працює 44 особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	44	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	41	39	39	43	42	1	102,4
у т. ч. в рослинництві	38	36	36	40	39	1	102,6
тваринництві	3	3	3	3	3	0	100,0
Матеріальні витрати, тис. грн	7711,0	5934,0	9158,0	12279,0	12660,0	4949,00	164,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	5179,0	5450,0	6649,0	7887,0	8373,0	3194,00	161,7
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	117,70	132,93	162,17	175,27	190,30	72,59	161,7
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	67,2	91,8	72,6	64,2	66,1	x	98,5

При цьому за останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. У цілому питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства знизилася на 1,5 % при відносній стабільності кількості працівників підприємства, що є негативним явищем.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних засобів, які повинні характеризуватися відповідною організацією та структурою виробничого процесу. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідного прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних фондів та вивчати фактори, що впливають на ці зміни. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.3), ефективність використання яких за 2019-2023 рр. зросла.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондовіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на

10,74 грн (90,5 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,536, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2019–2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2019 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на

1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2023 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2023 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,28 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – зерно-технічний.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох показників, таких як доступність землі, використання сучасних технологій, якість насіння та добрив, управління ресурсами, умови клімату та інші фактори. Важливо постійно вдосконалювати ці показники для підвищення продуктивності та прибутковості сільськогосподарського підприємства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість. Це стимулює ефективність діяльності та допомагає збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Цілеспрямована діяльність підприємства може допомогти досягти значних економічних показників. Важливо мати чітку стратегію, плани та спрямованість у вирішенні поставлених завдань для досягнення успіху в економіці. Цілеспрямована діяльність і наявність засобів є важливими чинниками для успіху в конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

Важливо, щоб підприємство мало чіткий контроль над своїми витратами і доходами, щоб забезпечити оптимальне використання доступних ресурсів. Такий контроль допомагає виявити ефективні та неефективні напрямки діяльності, а також забезпечити фінансову стабільність.

Отже, ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат. Це може охоплювати такі аспекти, як оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат і втрат, вдосконалення процесів та бізнес-моделі, а також забезпечення якісного управління та стратегічного планування. Підприємство може досягати ефективності шляхом впровадження кращих практик у всіх аспектах своєї діяльності.

## **2.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства**

Підприємство є частиною ширшого зовнішнього середовища, яке може включати економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори. Розвиток підприємства в значній мірі залежить від того, як воно адаптується до цих зовнішніх умов і взаємодіє з ними.

Визначимо та проведемо оцінку зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу на діяльність підприємства. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку підприємства, можуть включати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Розуміння цих факторів допоможе підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити конкурентоспроможність та зменшити можливі ризики. Грамотне керівництво та кваліфіковані спеціалісти можуть вчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів, уникати загроз і ліквідувати негативні наслідки для успішної діяльності підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу підприємства важливий для розуміння його стану та можливостей. Економічні умови, законодавство, міжнародні фактори та інші аспекти дійсно визначають успішність бізнесу. Важливо аналізувати ці фактори та враховувати їх у стратегії розвитку підприємства.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу або несприятливу).

Ціна є одним з ключових факторів, який впливає на споживачів та підприємства. Значне підвищення цін може призвести до зниження споживання, що в свою чергу може вплинути на виробництво та економічний розвиток країни. Низька купівельна спроможність споживачів може ускладнити ситуацію ще більше, оскільки це обмежує їхню здатність придбати необхідні товари і послуги.

Щодо інфляції, вона може призвести до зростання цін на закупівельні матеріали для підприємств, що в свою чергу може ускладнити їхню діяльність та призвести до збільшення витрат. Це може мати негативний вплив на конкурентоспроможність товарів та послуг на ринку.

Для стабілізації економічної ситуації в Україні, може бути необхідно вжити заходи з контролю цін, підтримки купівельної спроможності споживачів, а також розвитку ефективних стратегій управління інфляцією.

Податкове законодавство та великий податковий тиск стають несприятливим моментом для підприємств. Важливо, щоб підприємства мали можливість балансувати свої витрати на податки з їх можливостями. Розробка бізнес-стратегій, які враховують податкові обов'язки, може допомогти зменшити негативний вплив податкового тиску на підприємство.

Непрямий вплив полягає в тому, що зниження купівельної спроможності споживачів може спричинити погіршення економічної ситуації в країні загалом. Прямий вплив, у свою чергу, проявляється через нестабільність та невизначеність, які можуть виникнути в умовах погіршення економічної ситуації.

Коли підприємство діє як посередник або постачальник послуг, який дозволяє споживачеві скористатися рідкісними природними ресурсами. В цьому випадку коефіцієнт участі підприємства у виробництві продукту може

бути дійсно низьким, оскільки його головне завдання – забезпечити передачу ресурсів споживачеві, а не активно брати участь у виробництві.

Якщо оцінювати, наскільки істотно впливають на підприємство демографічні зміни в Україні, то можна сказати, що цей чинник має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей чинник тісно пов'язаний з економічним, який має більш значний вплив на досліджуване підприємство. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства, 2019-2023 рр.**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів, у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
Економічні	Розвиток економіки	-1	2	-2
	Розвиток виробництва	+1	3	3
	Темп інфляції	-1	3	-3
	Рівень безробіття	-1	3	-3
	Рівень податкових ставок	-1	3	-3
	Рівень доходів населення	-1	3	-3
	Рівень політичної нестабільності	-1	1	-1
Демографічні	Чисельність населення	+1	3	3
	Статеві склад	+1	1	1
Науково-технічні	У сфері товарів	+1	2	2
	У сфері технологій	+1	3	3
	У сфері управління	+1	3	3
Природні	Стан природних ресурсів	+1	3	3
	Екологічний фактор	+1	2	2
	Природні умови	+1	2	2
Соціо-культурні	Рівень освіти	+1	2	2
	Соціальні умови життя	+1	2	2
	Рівень культури населення	+1	2	2

Відповідно до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства можна зробити висновок, що через економічні і політичні зміни в державі підприємство має значні загрози для своєї діяльності, вони пов'язані з тим що Україна знаходиться в процесі

пошуку оптимальної і збалансованої системи оподаткування. На діяльність підприємства суттєво впливають такі фактори:

- поглиблення інфляційних процесів;
- політична нестабільність;
- нестабільність податкового законодавства;
- залежність від законодавчих та економічних обмежень.

Соціальна і науково-технічна сфера має значний вплив на розвиток підприємства і якщо покладатися саме на ці сфери то підприємство може отримати значні вигоди з їх використання, незважаючи на те, що рівень впровадження нових технологій та товарів визначається на середньому рівні.

У даному випадку в таблиці представлені можливості та загрози макросередовища підприємства разом із можливими варіантами дій з урахуванням кожного фактора. У табл. 2.7, наведені можливі варіанти рішень (реакцій) з оцінкою ступеня їх впливу в балах: від 1 до 3.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу, 2019-2023 рр.

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу, у балах	Можливі варіанти відповідних дій
<b>Можливості</b>		
Зростання експорту товарної продукції для підприємств різних галузей	3	Укріплення позицій на зовнішньому ринку
Ріст доходів суб'єктів підприємництва	1	Дає можливість розширювати товарний асортимент
Модернізація товарів виробниками та їх виробництво	3	Впровадження новітніх логістичних підходів
<b>Загрози</b>		
Зростання цін на товарну продукцію виробниками	3	Застосування гнучкого підходу до демпінгу цін, який дозволить зменшити собівартість реалізації
Відсутність достатнього асортименту товарів	2	Пошук постійних замовників, з якими можна було укласти договори на взаємовигідних умовах.
Недосконалість чинного законодавства	2	Гнучкість стратегії
Зміна валютних курсів	2	Пошук альтернативних покупців товарів за заниженими цінами

Вищезазначені загрози мають бути усунені та відповідно створені можливості для стабільної, ефективної та ефективної діяльності підприємства. Для цього необхідно оцінити фактори, які безпосередньо впливають на зовнішнє середовище, оскільки вони є важливим елементом аналізу економічного середовища діяльності підприємства.

Для отримання повноти інформації оцінка впливу факторів повинна ранжувати фактори за групами для визначення їх балів, які залежать від факторів зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу,  
2019-2023 рр.**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2
	Стан і тенденції попиту на товарну продукцію	+1	2	+2
	Ступінь мінливості потреб, вимог покупців	-1	1	-1
	Торгова сила покупців	-1	1	-1
	Ступінь прихильності покупців до певної продукції	+1	2	+2
Постачальник	Конкурентна сила постачальників	+1	2	+2
	Ступінь привабливості постачальників	+1	2	+2
	Доцільність договірної політики	+1	2	+2
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби у сфері діяльності товариства	-1	1	-2
	Сила конкурентного тиску	-1	1	-2
	Кількість активних конкурентів	-1	1	-2

Серед факторів прямого впливу найбільший вплив мають конкуренти, дещо менший – споживачі. Постачальники не мають такого великого впливу на цю діяльність, тому що підприємство майже цілком здатне самостійно задовольнити попит на товари.

Важливим чинником зовнішнього середовища є також державне регулювання, адже без державного втручання та без державного регулювання суспільство ніколи не зможе зробити свою діяльність економічно безпечною та забезпечити реалізацію соціально-економічних прав споживачів, і навіть можуть виникнути структурні та структурні проблеми.

Здатність постачальників відстоювати сприятливі умови для клієнтів залежить від того, чи є у них можливість підвищити ціни постачання, знизити якість або обмежити кількість продукції для конкретних клієнтів. Якщо потужні постачальники не зможуть компенсувати збільшені витрати підвищенням цін, це також вплине на прибутковість товарів споживачів.

Таблиця 2.9 окреслює можливості та загрози для зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на підприємство.

*Таблиця 2.9*

**SWOT-аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, 2019-2023 рр.**

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу у балах	Можливі варіанти відповідних дій
Можливості		
Впровадження високих стандартів менеджменту	2	Спрощення управління запасами, більше часу на управління підприємством
Удосконалення маркетингової діяльності	2	Збільшення пізнаваності товарної продукції
Удосконалення комерційних процесів	2	Підтримання позитивного іміджу
Загрози		
Укрупнення основних учасників ринку	3	Розробка стратегії інтеграції
Зміна мотивації споживача	2	Оновлення товарного асортименту у відповідності до вимог ринку
Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	2	Розробка конкурентної маркетингової стратегії, впровадження інновацій

Важливого значення у проведенні аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства має рентабельність діяльності, яка є відносним показником, і означає дохідність чи прибутковість виробничих процесів, характеризує ефективність будь-якої господарської операції.

Коефіцієнтна оцінка рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів підприємства (табл. 2.10) показує, скільки чистого прибутку підприємство отримає на 1 грн інвестування в активи. Показник зріс з 0,16 у 2019 році до 0,28 у 2023 році, зменшившись на 46,43 %, що відображено в показнику за 2023 рік, в якому після інвестування в активи підприємство отримало 1,5 коп. чистого прибутку.

Таблиця 2.10

**Показники рентабельності діяльності підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019	2023 до 2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,16	0,21	0,20	0,28	0,15	-0,01	-0,13
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,41	0,37	0,30	0,40	0,19	-0,22	-0,21
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,07	0,11	0,12	0,17	0,12	0,05	-0,05
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,14	0,18	0,22	0,30	0,26	0,12	-0,04

Отже, підсумовуючи все вищесказане, можна сказати, що, по-перше, у 2019-2023 роках досліджуване підприємство мало абсолютну фінансову стійкість, що саме по собі вже свідчить про надійність цього суб'єкта господарювання, тобто підприємство не залежить від несприятливих змін на ринках позичкового капіталу.

Отже, проаналізувавши зовнішнє середовище, ми виявили, що зовнішнє середовище сприятливе, але ми не можемо не помітити деякі фактори, які негативно впливають на підприємство, а саме: невтішну тенденцію економічних та політико-правових факторів. Аналіз внутрішнього середовища показує, що відділ маркетингу невеликий, що негативно позначається на управлінні маркетинговою діяльністю. Було також виявлено, що ключові фінансові результати сповільнилися з року в рік. Наступна проблема полягає в тому, що вартість управлінської діяльності з кожним роком зростає, а ефективність не підвищується, а рівень конкурентної позиції компанії залишається практично незмінним.

### **2.3. Концепція управління економічною безпекою підприємства**

З точки зору теоретичної моделі та засобів впливу на суб'єкт менеджменту, управління економічною безпекою можна розглядати як специфічний напрям, якому притаманні особливі зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх реалізації. В рамках управління економічною безпекою держави чи підприємства використовуються стратегічні та тактичні методи та інструменти для забезпечення стійкості фінансової системи, захисту від загроз і ризиків та забезпечення стабільності та успішного функціонування економіки.

Методологія управління економічною безпекою ґрунтується на принципах науки управління, які включають в себе системний підхід, прогностичність, оптимізацію, інноваційність та інші. Процес управління економічною безпекою включає аналіз, планування, впровадження та контроль за заходами, спрямованими на забезпечення економічної безпеки підприємства чи країни. Функції управління економічною безпекою включають у себе моніторинг ризиків, прийняття рішень щодо їх управління, планування та реалізацію заходів щодо запобігання загрозам та кризовим ситуаціям.

Доцільності набуває система управління як набір структурованих процесів та інструментів, що дозволяють керівникам приймати оптимальні рішення для досягнення цілей організації. Потреба у певній системі управління виникає тоді, коли підприємство стикається з викликами економічної нестабільності та потребує ефективних стратегій для забезпечення своєї економічної безпеки. Це означає, що система управління повинна бути спрямована на аналіз ситуації на ринку, ресурсів підприємства та конкурентного середовища для прийняття правильних управлінських рішень. Застосування такої системи допоможе підприємству оптимізувати свою діяльність та забезпечити стійкий економічний розвиток.

Система управління економічною безпекою є важливим інструментом для підприємств. Вона дозволяє виробляти ефективні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення економічної безпеки. Ця система допомагає підприємствам виявляти потенційні загрози для їхньої діяльності, а також розробляти стратегії для їх запобігання.

При цьому, система управління економічною безпекою вимагає постійного моніторингу та аналізу всіх аспектів діяльності підприємства. Вона також допомагає забезпечити ефективне взаємодію між різними підрозділами та працівниками підприємства для досягнення спільних цілей щодо економічної безпеки.

Схема управління економічною безпекою підприємства на основах теорії систем зображена на рис. 2.1.

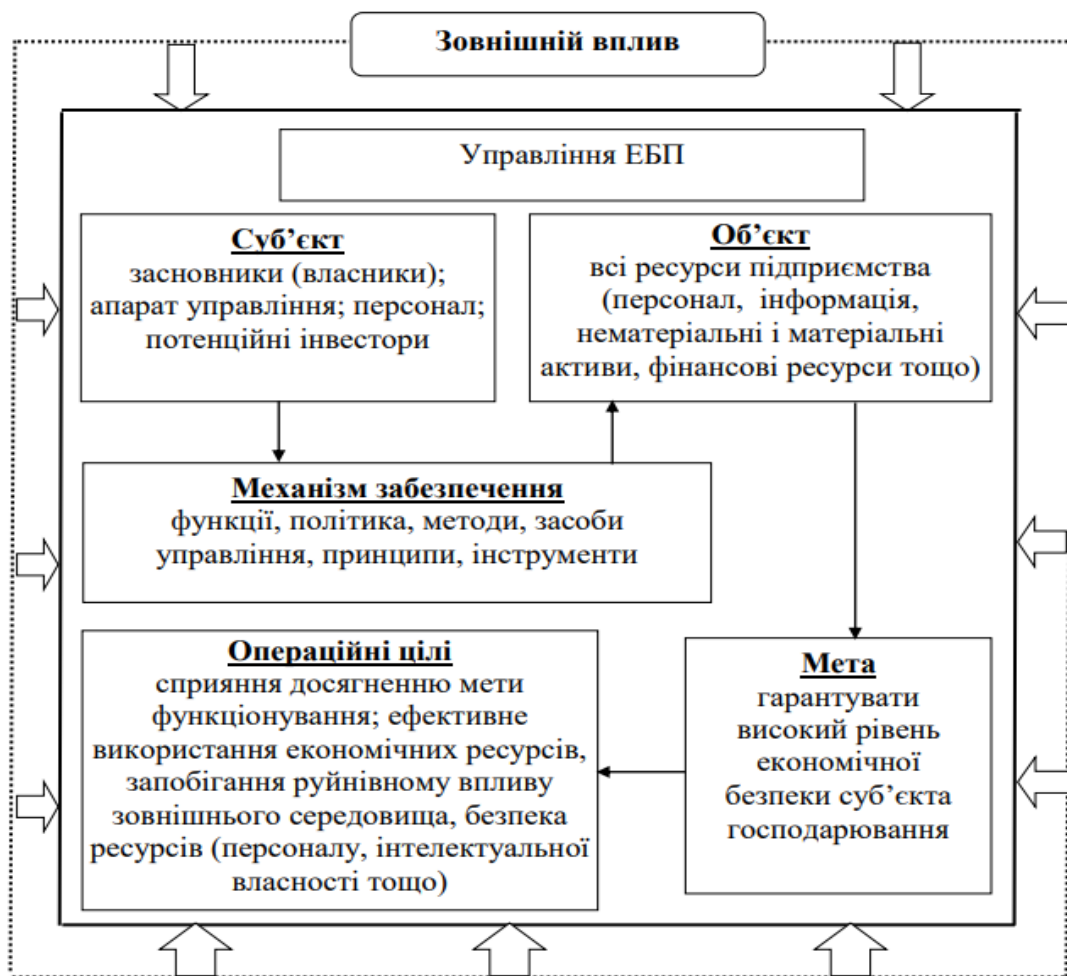


Рис. 2.1. Схема управління економічною безпекою підприємства на засадах теорії систем, 2019-2023 рр.

Отже, використання системи управління економічною безпекою може сприяти підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Управління економічною безпекою підприємства повинно дотримуватися певних вимог для успішної діяльності. Серед таких вимог можуть бути вчасне аналізування ризиків, прийняття ефективних стратегій фінансового управління, контроль над фінансовими операціями та моніторинг фінансової діяльності. Також важливо мати чітку систему контролю над витратами та прибутками, а також відповідну кадрову політику для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Існуюча система управління економічною безпекою підприємства передбачає:

- 1) забезпечення управлінської незалежності та економічної незалежності. Ця вимога зумовлює не лише наявність власних ресурсів, свободу вибору цілей, прийняття рішень, форм контролю тощо. Також така незалежність зумовлює певну взаємозалежність суб'єктів економічної безпеки;

- 2) створення стабільних умов для стійкої та передбачуваної роботи підприємств зі стримуванням факторів дестабілізації. Ця вимога зумовлює статус економічної безпеки національної економіки як забезпечуючого компонента управління підприємств в цілому;

- 3) забезпечення здатності системи економічної безпеки підприємств до саморозвитку й прогресу в мінливих умовах.

Сільське господарство є сферою з великими ризиками через вплив різноманітних факторів, таких як погодні умови, швидкі зміни цін на продукцію, хвороби тварин та рослин, а також політичні та економічні зміни. Виробничий процес сільськогосподарського підприємства пов'язаний з великими витратами та нестабільністю доходів. Щоб зменшити ризики,

важливо використовувати сучасні технології, проводити аналіз ринку та мати гнучкі стратегії управління.

Управлінські рішення завжди пов'язані з ризиком невиконання. Керівники підприємств повинні ретельно зважити всі можливі наслідки своїх рішень і приймати їх на підставі об'єктивних даних та аналізу. Недооцінка ризиків може призвести до негативних наслідків для підприємства, тому важливо мати чітку стратегію управління ризиками.

У досліджуваному підприємстві ризик виникає на всіх стадіях господарського процесу: посів та догляд за культурами, збирання врожаю, транспортування, робота технічних засобів, залучення інвестицій, інфраструктура ринку, найм сезонних працівників та у багатьох інших випадках.

Сільське господарство є однією з галузей економіки, яка має специфічні особливості через великий вплив природних факторів. Погодні умови, ґрунтовий склад, клімат – усе це великою мірою визначає успішність сільського господарства. Це створює значну невизначеність і ризики для сільських господарів, які постійно повинні враховувати та адаптуватися до цих природних умов.

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки важливо враховувати весь спектр факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Це можуть бути такі чинники, як фінансова стійкість, ринкова позиція, стратегія управління ризиками, якість продукції та послуг, інновації, кадровий потенціал і багато інших. Враховуючи всі ці аспекти, підприємство може зберегти стійкість та конкурентоспроможність на ринку (рис.2.2).

Головною метою системи управління економічною безпекою, є забезпечення необхідного рівня економічної безпеки підприємств аграрного сектора для його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких організаційно-економічних, політичних, соціальних та інших змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

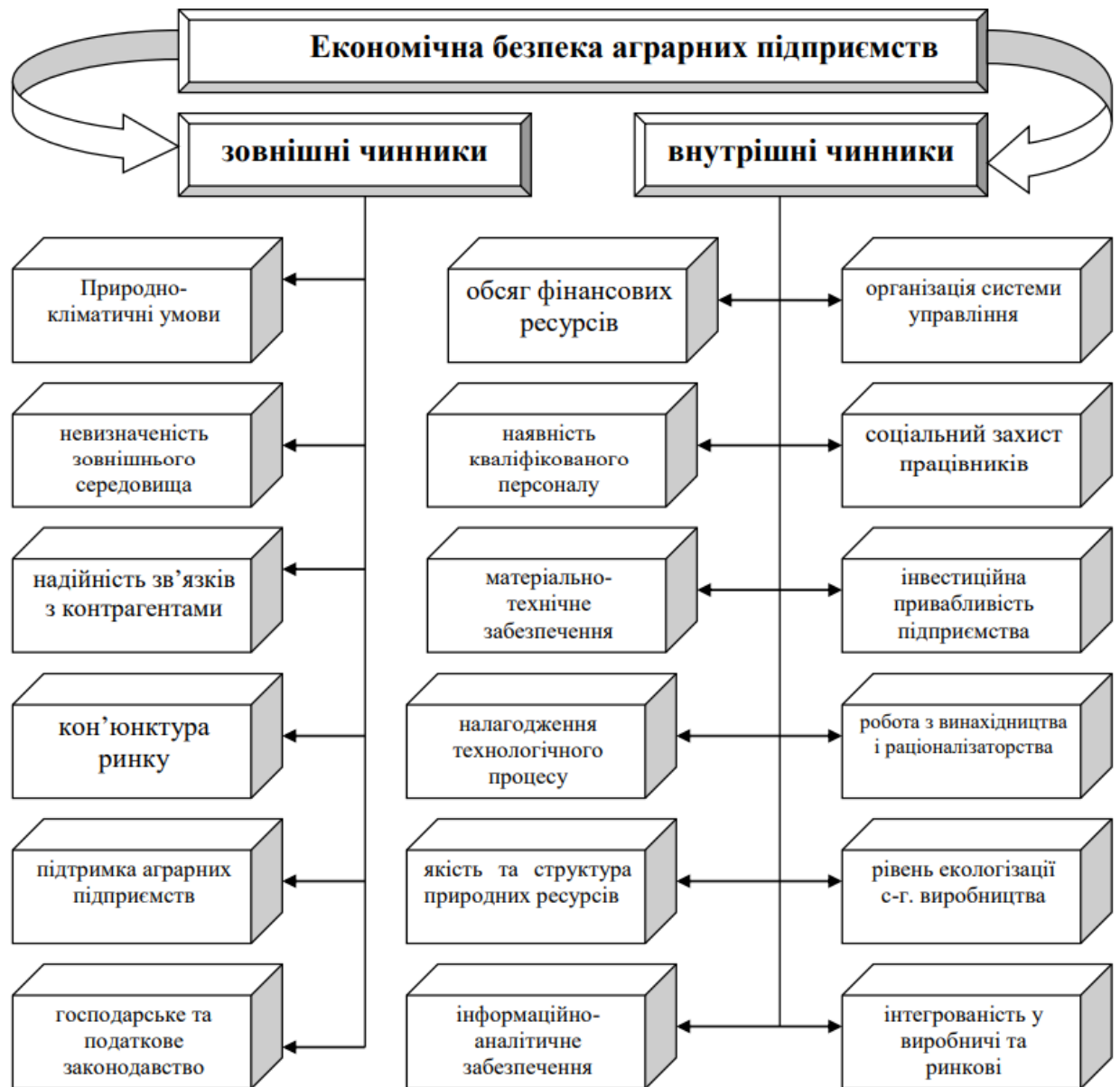


Рис. 2.2. Чинники економічної безпеки підприємства, 2019-2023 рр.

З позиції процесного підходу, управління економічною безпекою підприємства розглядається як неперервний процес, що включає в себе визначення цілей, планування, контроль організації та управління діяльністю для забезпечення необхідного рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання. На кожному етапі цього процесу необхідно враховувати внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на економічну безпеку підприємства і реагувати на них вчасно і ефективно.

Визначення необхідного рівня економічної безпеки є ключовим елементом у плануванні функцій управління економічною безпекою. Це

дозволяє оцінити потенційні загрози та ризики для економічного стану підприємства і визначити заходи, необхідні для забезпечення стійкості і безпеки. Правильне визначення рівня економічної безпеки допомагає уникнути можливих криз та забезпечити стабільний розвиток.

Досягнення цілей та завдань управління економічною безпекою підприємства забезпечується шляхом виконання низки дій, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня його економічної безпеки; вивчення внутрішнього й зовнішнього оточення та визначення найбільш вагомих факторів, що впливають на рівень економічної безпеки; оцінка потенційного або досягнутого рівня економічної безпеки; оцінка достатності визначеного рівня економічної безпеки для виходу на конкретний ринок, або закріплення позицій на вже зайнятому ринку; розробка шляхів та заходів підвищення економічної безпеки та реалізація цих заходів, а також нівелювання або зниження можливого негативного впливу такої зміни на економічну безпеку.

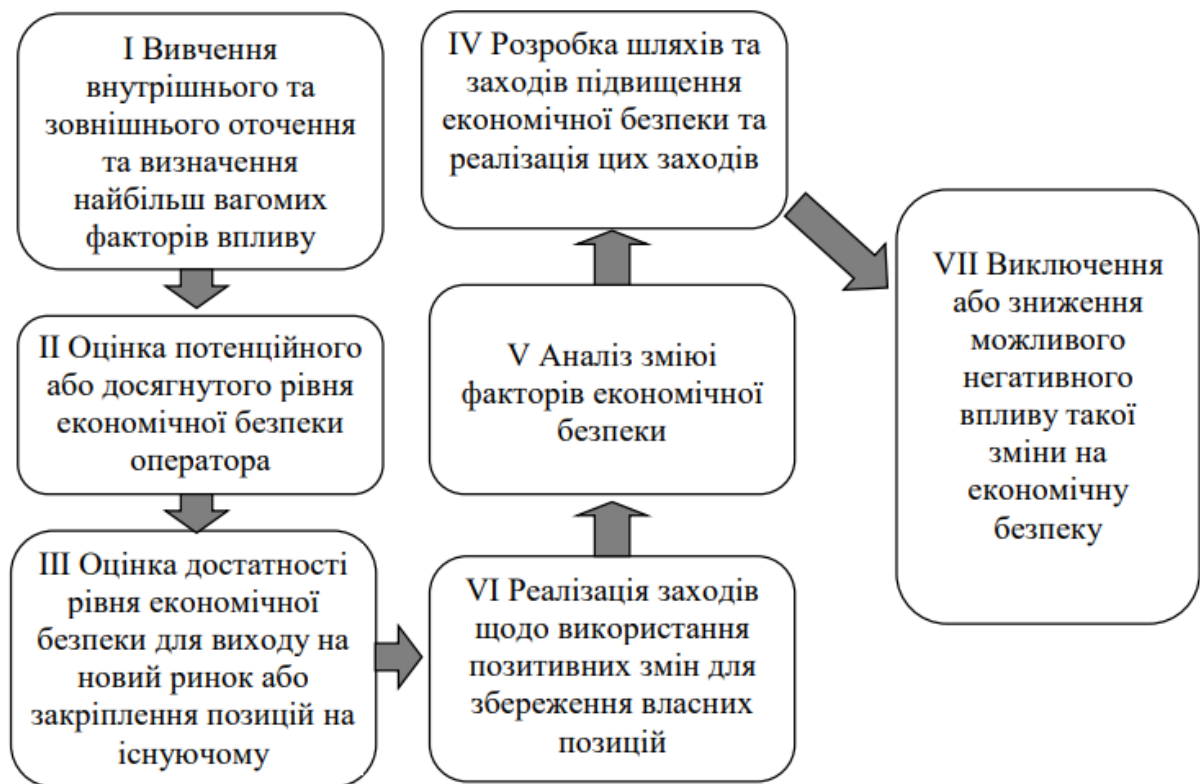


Рис. 2.3. Структурно-логічна послідовність управління економічною безпекою підприємства, 2019-2023 рр.

Ефективне управління економічною безпекою дуже важливе для підприємства. Воно передбачає забезпечення відповідної взаємодії з зовнішнім середовищем, яке включає ринок, конкурентні умови, законодавство та інші фактори. Це допомагає підприємству зберігати свій потенціал на необхідному рівні для досягнення поставлених цілей і існувати в довгостроковій перспективі.

Для успішного розвитку підприємства дуже важливо мати чітку стратегію, яка враховує специфіку господарської діяльності та зміни на ринку. Менеджмент має бути готовим до аналізу зовнішнього середовища та конкурентів, щоб приймати обґрунтовані рішення. Постійне вдосконалення знань і вмінь у різних галузях допоможе підприємству бути конкурентоспроможним та успішним на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища має важливе значення для бізнесу, щоб визначити загрози та потенційні можливості, які підприємство повинне враховувати під час визначення та досягнення своїх цілей. Цей процес допомагає організаціям зрозуміти конкурентне середовище, ринкові тенденції, нормативні зміни та інші зовнішні фактори, які можуть вплинути на їх діяльність. Проводячи ретельний аналіз зовнішнього середовища, підприємство може приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх цілей.

Отже, на сьогодні поширюється практика забезпечення економічної безпеки підприємства на системній основі. Створення та функціонування економічної безпеки підприємства на системній основі надає можливість надійного та безперервного убезпечення його економічної діяльності. Намагання забезпечити економічну безпеку підприємства ситуаційними заходами та діями, які є реакціями на загрози, що виникають, або потенційні загрози, приречені на неефективність. Тому необхідно удосконалити модель управління економічної безпеки як системою.

## Висновки до розділу 2

1. Для забезпечення економічної безпеки підприємства керівникам на різних рівнях необхідно мати глибоке розуміння теоретичних аспектів управління, а також володіти практичними навичками прийняття управлінських рішень. Це включає аналіз фінансових показників, стратегічне планування, ризик-менеджмент та інші аспекти, які впливають на економічну стабільність підприємства. Крім того, важливо бути в курсі останніх тенденцій у галузі та швидко адаптуватися до змін на ринку для успішного забезпечення економічної безпеки підприємства.

2. Забезпечення нормалізованої та ефективної господарської діяльності підприємства є найважливішим аспектом досягнення певного рівня економічної безпеки. Тому забезпечення економічної безпеки передбачає також урегулювання таких аспектів, як: фінансової безпеки; безпеки праці; силової безпеки; безпеки інформації та прийняття рішень; безпеки менеджменту й кадрів; соціальної безпеки й культури управління; техніко-технологічної безпеки; юридичної безпеки; ресурсно-сировинної безпеки; енергетичної безпеки; екологічної безпеки.

3. Економічна безпека сільськогосподарського підприємства означає його здатність стійко реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, забезпечити власні економічні інтереси, ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкуренції та господарського ризику. Важливо мати план дій та стратегію, яка дозволить зберегти стабільність і успішність підприємства навіть у непередбачуваних умовах.

4. Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає від керівників не лише теоретичних знань, а й практичних навичок управління. Вони повинні бути глибокими знавцями відповідних теорій та мати здатність приймати ефективні та стратегічні управлінські рішення для забезпечення фінансової стабільності та успішності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### **3.1. Удосконалення контролю у системі управління економічною безпекою підприємства**

Захист економічної безпеки підприємства вимагає комплексного та системного підходу. Це означає, що для ефективного захисту підприємства від ризиків потрібно враховувати всі аспекти його діяльності: від фінансової безпеки до інформаційної та кадрової безпеки. Тільки застосовуючи цей комплексний підхід, підприємство може забезпечити високий рівень захисту своїх інтересів та ресурсів.

Систематизація економічної безпеки допомагає підприємству аналізувати свою поточну ситуацію, виявляти потенційні ризики та можливості для розвитку. Це дозволяє створити ефективну тактику та стратегію для досягнення поставлених цілей.

Економічна безпека важлива для сталого розвитку суспільства та ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільної економіки. Надійність системи економічної безпеки підприємства допомагає захистити його від різних загроз і ризиків, що можуть виникнути і завдати шкоди його діяльності. Ефективне управління ризиками, фінансова стійкість, адекватне планування і контроль – усе це складові економічної безпеки підприємства, які дозволяють забезпечити його стійкість і успішне функціонування в непевних умовах.

Для підвищення економічної безпеки підприємства необхідно розробити ефективні стратегії управління ризиками, вивчити ринкове середовище, здійснити аналіз конкурентоспроможності та розвинути механізми фінансового контролю.

Контроль у фінансово-господарській діяльності є важливою складовою

для забезпечення ефективного управління підприємством. Він здійснюється в процесі здійснення та оформлення господарських операцій, що дозволяє виявляти можливі ризики, уникати порушень та забезпечувати відповідність з організаційними та нормативними вимогами. Головна мета контролю полягає в мінімізації фінансових ризиків та забезпеченні достовірності фінансової інформації.

Відповідальність за здійснення контролю лежить на керівниках, фахівцях структурних підрозділів і працівниках обліку. Вони повинні систематично відслідковувати та аналізувати фінансові та господарські процеси, щоб запобігти можливим ризикам та втратам для підприємства.

Вибір основних видів і напрямів контролю на підприємстві є складовою загальної проблеми розвитку контролю. Необхідно правильно підібрати інструменти та процеси контролю, щоб забезпечити ефективну організаційну та технічну сторону контролю на підприємстві.

Контроль системи управління допомагає підвищити ефективність управління підприємством, оскільки він дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми і втручатися для їх вирішення. Неперервний моніторинг системи управління допомагає підтримувати оптимальний рівень функціонування підприємства і досягати стратегічних цілей.

Адміністративний контроль часто є важливим елементом управління системою, оскільки він забезпечує можливість нагляду за діяльністю та результативністю роботи. Він дозволяє вчасно виявити проблеми у функціонуванні системи управління і приймати необхідні заходи для їх вирішення. Тому методи адміністративного контролю є важливим інструментом для забезпечення ефективності та стабільності управлінських процесів.

Адміністративний контроль виконує важливу роль на підприємстві та переслідує такі цілі:

- 1) забезпечити відповідність діяльності підприємства прийнятним програмам, правилам, законодавству;

- 2) забезпечити наявність необхідних товарних запасів;
- 3) скоротити втрати підприємства від актуалізації ризиків.

Ефективна система контролю дійсно допомагає забезпечити дотримання працівниками основних принципів та правил роботи всього підприємства. Це сприяє підтримці порядку, встановлення стабільності та вдосконаленню ділових процесів.

Адміністративний контроль включає в себе набір процедур, методів та інструкцій, які допомагають управлінню та забезпечують відповідність політиці підприємства. Серед основних складових адміністративного контролю можна виділити видання наказів, складання звітів, перевірку виконання наказів, програм та постанов. Ці процедури допомагають забезпечити ефективність управління та досягнення поставлених цілей підприємства (рис. 3.1).

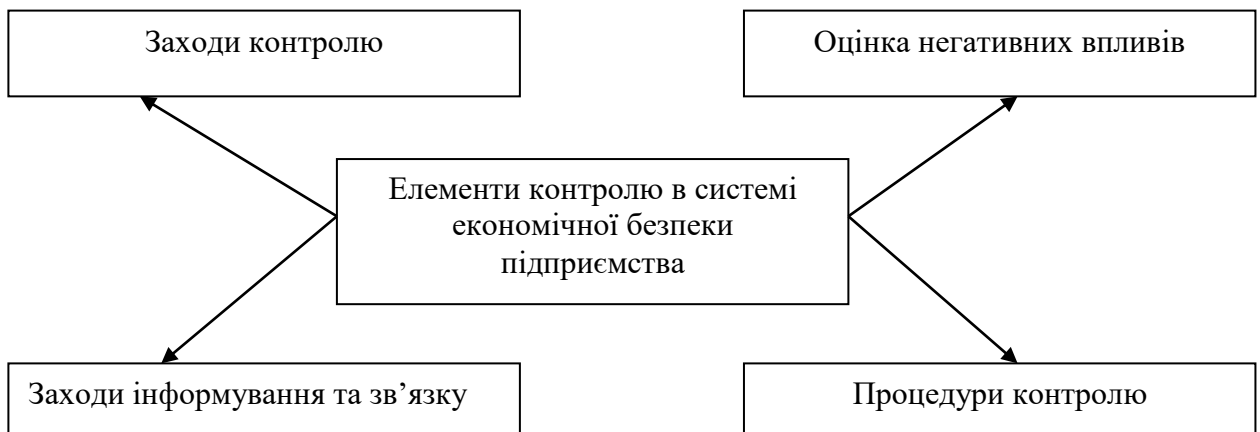


Рис. 3.1. Елементи контролю в системі економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

Коли розглядаються різні аспекти контролю, важливо враховувати вплив заходів контролю на атмосферу у колективі. Позитивна атмосфера контролю може підвищити мотивацію працівників, сприяти покращенню їхньої продуктивності та створювати сприятливі умови для співпраці та розвитку. В той же час, негативна атмосфера контролю може призвести до стресу, конфліктів та зниження рівня задоволеності працівників. Тому важливо забезпечити баланс між контролем і підтримкою, щоб створити

здорову і ефективну робочу обстановку.

Політика та процедури контролю допомагають уникати потенційних проблем і допомагають забезпечити точність та достовірність фінансової звітності. Регулярна ревізія та вдосконалення цих процедур може бути корисною для підтримки ефективності управління.

Контроль – це важливий елемент управління підприємством, який допомагає забезпечити його ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей. Умови праці та правила, дії та процедури, надані керівництвом для персоналу, відображають як загальне ставлення вищого керівництва та власників підприємства до контролю, так і його важливість для організації. Вони допомагають підтримувати порядок і дисципліну на робочому місці, забезпечуючи виконання встановлених процедур та вимог. Таким чином, ефективний контроль сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємства.

Ефективність контролю великою мірою залежить від того, як він сприймається в колективі. Якщо співробітники бачать, що керівництво віддає вагу контролю і регулярно перевіряє виконання правил і процедур, вони будуть більш уважними у своїй роботі. На відміну від цього, якщо працівники відчують, що ніхто не долучає значущості до контролю, це може знизити їхню мотивацію дотримуватися встановлених стандартів. Тому важливо, щоб керівництво демонструвало інтерес до контролю і підтримки виконання правил у колективі.

Контроль і оцінка ризиків є першочерговими складовими в управлінні будь-якою системою. Ідентифікація потенційних негативних впливів, аналіз їх наслідків і прийняття відповідних заходів можуть допомогти зменшити можливі збитки або проблеми, які можуть виникнути в майбутньому. Такий підхід дозволяє системі бути гнучкою і адаптивною до змін у зовнішньому середовищі.

Достовірною та корисною інформацією про використані ресурси підприємством та результати попередньої діяльності грає ключову роль у

прийнятті правильних рішень керівниками. Аналіз цих даних дозволяє робити обґрунтовані висновки, визначати стратегічні цілі та вдосконалювати процеси управління. Таким чином, ефективне використання інформації допомагає прогнозувати та уникати можливих проблем, а також сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Контрольна процедура є важливою частиною управління, оскільки дозволяє переконатися, що управлінські рішення виконуються ефективно. Це включає в себе оцінку виконання завдань, визначення відхилень від поставлених цілей та прийняття відповідних заходів для виправлення ситуації.

Контроль може здійснюватися як під час поточної діяльності, так і під час спеціально організованого моніторингу. Контроль дозволяє відстежувати та оцінювати рівень виконання завдань або діяльності з метою забезпечення ефективності та відповідності поставленим вимогам.

Контроль за поточною діяльністю включає в себе різні види дій, такі як видання дозволів (санкціонування), реєстрація фактів господарської діяльності, делегування повноважень (уповноваження), проведення контрольних заходів (перевірок), розподіл обов'язків, документування, вирішення суперечок (примирення), підготовка оглядів виконання завдань (аналіз показників роботи), забезпечення збереження активів та обмеження доступу.

Моніторинг може бути досягнутий шляхом постійного проведення самостійних перевірок і оцінок, або за допомогою комбінації цих видів діяльності. Важливо постійно контролювати та оцінювати процеси для підтримки ефективності та якості роботи.

При здійсненні контролю економічної безпеки підприємству рекомендується виконувати наступні функції:

- 1) моніторинг фінансових показників підприємства;
- 2) аналіз ризиків, що можуть вплинути на фінансову стабільність;
- 3) контроль за витратами та оптимізація витрат;

4) планування фінансових ресурсів та розподіл їх ефективно для досягнення максимального результату;

5) внутрішній контроль та виявлення можливих фінансових прогалин або шахрайств;

6) збереження даних та інформації про фінансову діяльність підприємства.

Ці функції допомагають забезпечити стабільність та ефективність фінансової діяльності підприємства.

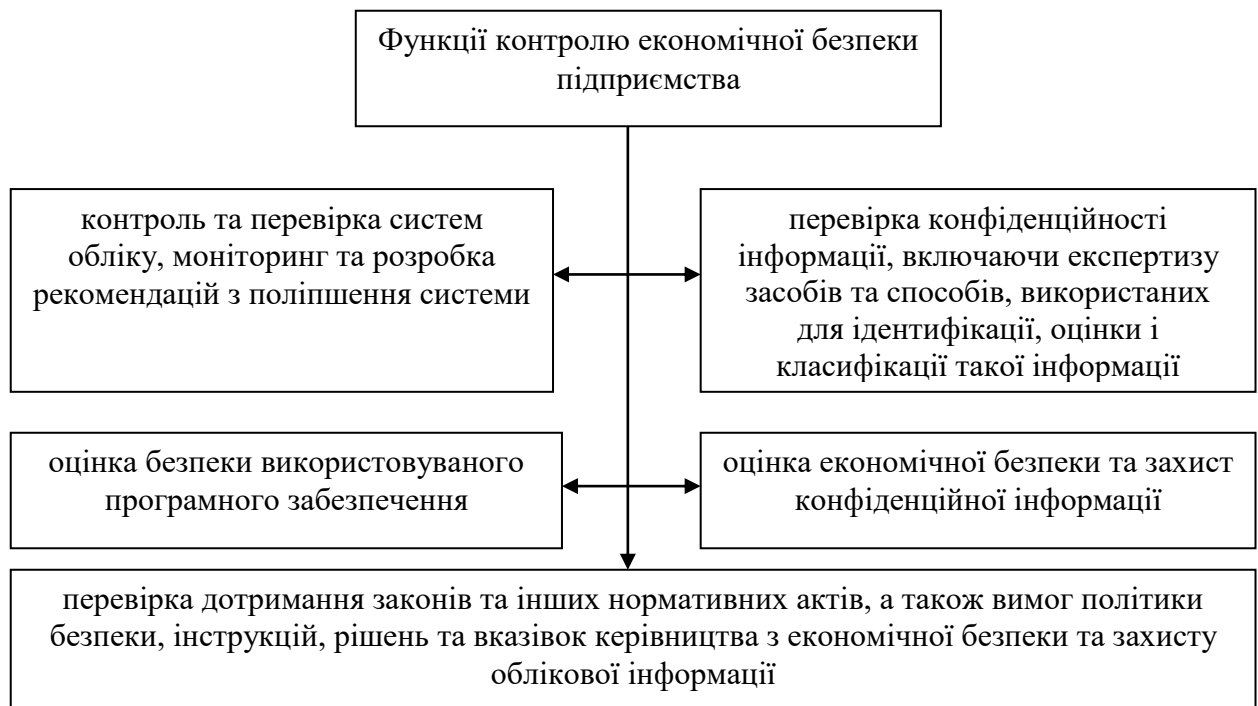


Рис. 3.2. Рекомендовані функції контролю економічної безпеки підприємства, 2025–2029 рр.

Внутрішній контроль за дотриманням економічної безпеки підприємства доцільно розподіляти за наступними напрямками:

– контроль об’єктної спрямованості. Здійснюється контроль всієї системи економічної безпеки або певних підрозділів системи;

– контроль проблемної спрямованості. Здійснюється контроль окремих складових забезпечення безпеки підприємства;

– контроль функціональної спрямованості. Здійснюється контроль функціональних підрозділів підприємства з питань забезпечення безпеки.

Внутрішній контроль за дотриманням економічної безпеки підприємства є внутрішнім інструментом управління, спрямованим на забезпечення ефективності та надійності фінансово-економічної діяльності. Однак, це не означає, що результати такого контролю не можуть бути надані стороннім особам. Зазвичай, інформація про внутрішній контроль може бути представлена для оцінки зовнішніми аудиторами, регуляторами або іншими зацікавленими сторонами в рамках виконання вимог законодавства або стандартів. Важливо уважно регулювати доступ до цієї інформації та забезпечувати конфіденційність даних.

Внутрішній контроль безпеки є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Цей інструмент допомагає оцінити наявні системи безпеки та ідентифікувати можливі ризики, що загрожують підприємству. Шляхом виявлення та усунення загроз економічній безпеці, внутрішній контроль дозволяє захистити економічні, соціальні та інформаційні інтереси підприємства. Таким чином, ефективне управління безпекою стає ключовим компонентом успішного економічного управління підприємством.

Контроль за переміщенням цінностей на окремих об'єктах підприємства є дуже важливим процесом для забезпечення безпеки та ефективності управління. Цей контроль допомагає уникнути втрат, крадіжок та забезпечує точність обліку руху цінностей. Регулярний моніторинг і ведення обліку цінностей дозволяє підприємству оперативно реагувати на будь-які аномалії та забезпечувати внутрішній контроль.

Отже, підвищення ефективності контролю полягає не лише в його своєчасності, але й повноті операцій і процесів, розробці внутрішніх стандартів контролю. Таким чином, застосування наведених методів в практичній діяльності безсумнівно забезпечить перетворення контролю із формальної констатації фактів і результатів діяльності підприємства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним, тобто сприятиме якісному вирішенню практичних завдань щодо динамічного розвитку підприємств та його економічного зростання.

### 3.2. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є надзвичайно важливою, оскільки рейдерське захоплення, витік конфіденційної інформації та інші загрози можуть значно пошкодити бізнес. Ці питання потребують уваги та заходів зі зміцнення захисту підприємства, його активів та інформації. Для цього можуть використовуватися різні стратегії та заходи безпеки, щоб запобігти потенційним загрозам.

Безпека підприємства є частиною успішної діяльності. Вибір між створенням власної служби безпеки на підприємстві або користуванням послугами охоронних фірм може залежати від різних факторів, таких як розмір підприємства, масштаб діяльності, фінансові можливості та інші. Власна служба безпеки може бути більш ефективним рішенням у випадку, якщо вона може забезпечити потрібний рівень безпеки і контролю за заходами безпеки на підприємстві. Однак, у багатьох випадках використання послуг охоронних фірм може бути вигіднішим, оскільки вони мають більший досвід і експертизу в цій сфері. Важливо обережно вивчити всі аспекти перед тим, як приймати рішення.

Оптимізація структури та штату відділів підприємства є дуже важливим напрямком для економії витрат. Це дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, уникати зайвих витрат на непотрібні підрозділи або співробітників, підвищувати продуктивність праці та зменшувати витрати на утримання персоналу. Оптимізація дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку і забезпечує його стабільний розвиток.

Планова служба економічної безпеки повинна включати в себе відділи (рис. 3.3):

- охорони;
- фінансової безпеки;
- правової безпеки;
- інформаційної безпеки;

- кадрової безпеки;
- екологічної безпеки.



Рис. 3.3. Рекомендована структура служби економічної безпеки підприємства, 2025–2029 рр.

Відділ економічної безпеки підприємства може займатися важливими функціями, такими як охорона та фінансова безпека. У такому відділі можуть працювати внутрішній аудитор, юрист, аналітик-програміст та інспектор з охорони праці. Кожен з цих спеціалістів відіграє важливу роль в забезпеченні ефективної економічної безпеки підприємства (рис.3.4).

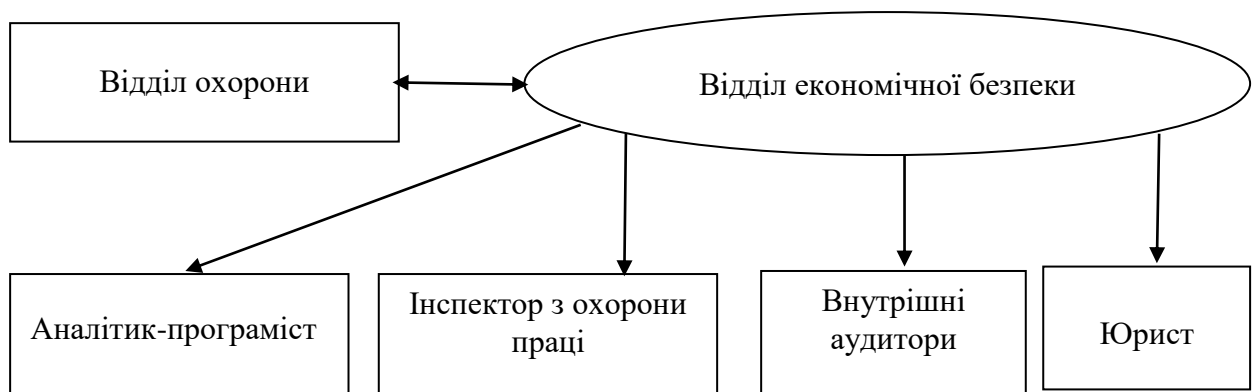


Рис. 3.4. Рекомендована структура відділу економічної безпеки підприємства, 2025–2029 рр.

При формуванні відділу економічної безпеки потрібно враховувати різні фактори, котрі значно впливають на ефективність її функціонування.

**Фактори впливу на функціонування відділу економічної безпеки підприємства, 2025–2029 рр.**

Фактор впливу	Зміст	Можливий ризик
Економічна обґрунтованість	Фінансовий: сума понесених фінансових витрат на забезпечення роботи відділу не повинна перевищувати оптимального рівня, адже втрачається економічний ефект від її функціонування.	Утворення відділу призведе до додаткових витрат.
Законність	Правовий: у ході роботи відділу можливі випадки представлення неправдивої інформації про діяльність окремих осіб.	Втрата кваліфікованих трудових ресурсів. Перехід таких кадрів до конкурентів. Розгляд суперечок у судовому порядку.
Дубляж функцій	Організаційний: мають місце випадки, коли функції відділу безпеки ідентичні із іншими структурними підрозділами.	Конфлікт між підрозділами, нераціональне використання ресурсів на зміст цих структур.
Професійність і ефективність	Кадровий: виконання поставлених обов'язків працівниками відділу має виконуватися на професійному рівні, а при необхідності спеціалізуватися на окремих напрямках господарської діяльності підприємства. Створення умов, відповідно до яких працівники в разі звільнення не могли розсекретити внутрішню інформацію підприємства.	Прийняття на роботу некомпетентних працівників або звільнених з попереднього місця роботи через порушення законодавства. Отримання зацікавленими структурами інформації, яка є комерційною таємницею підприємства

Економічна служба безпеки є ваговою складовою підприємства і відповідає за забезпечення цілісності майнової та інтелектуальної власності організації, захист фінансових, інформаційних та правових інтересів підприємства, а також за контроль за їх діяльністю. Ці завдання допомагають убезпечити підприємство від ризиків і зберегти його стабільність та репутацію.

Служба економічної безпеки зазвичай відповідає за розвиток стратегій забезпечення стійкості підприємства в умовах змінюючогося економічного середовища, виконання планів з оптимізації внутрішніх процесів, а також контроль за фінансовою стійкістю і попередженням можливих загроз для бізнесу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Шляхи удосконалення економічної безпеки підприємства, 2025-2029 рр.

Стратегічне управління є важливим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Розробка і впровадження стратегії удосконалення економічної безпеки може допомогти покращити фінансові показники та забезпечити стабільність бізнесу. Деякі з ключових кроків для досягнення цієї мети можуть включати аналіз ринку, оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій та управління фінансовими ризиками. Необхідно також виробити чітку стратегію розвитку, відповідати на зміни в особливостях ринку та конкурентному середовищі.

**Цілі і завдання стратегії удосконалення економічної безпеки  
підприємства, 2025–2029 рр.**

Цілі	Завдання
Забезпечення якісною продукцією	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) встановити стандарти якості для постачальників сировини і матеріалів;</li> <li>2) провести аналіз кожного етапу виробничого процесу;</li> <li>3) здійснювати постійний моніторинг і контроль біологічного розвитку рослин;</li> <li>4) максимально використовувати екологічну агрохімію.</li> </ol>
Підвищення ефективності господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) здійснити аналіз господарської діяльності з метою оптимізації та усунення зайвих витрат;</li> <li>2) оновити і модернізувати засоби виробництва;</li> <li>3) підвищити кваліфікацію персоналу;</li> <li>4) забезпечити постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства і вчасне виявлення загроз;</li> <li>5) здійснювати постійний аналіз ринкових можливостей.</li> </ol>
Організація постійного інноваційного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) здійснювати аналіз передових технологій в аграрній галузі;</li> <li>2) створити інноваційну культуру в організації, механізм фінансової підтримки інноваційних проектів і залучення інноваційно налаштованого персоналу;</li> <li>3) забезпечити співпрацю з науковими установами;</li> <li>4) здійснювати пошук можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів.</li> </ol>
Підвищення рівня соціально-економічної відповідальності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) розробити конкретні програми та ініціативи спрямовані на покращення соціально-економічних показників;</li> <li>2) впровадити у виробництво екологічно чистих технологій та ресурсів;</li> <li>3) організувати навчальні курси та семінари для працівників підприємства;</li> <li>4) налагодження партнерських відносин з місцевими бізнес-структурами та інституціями;</li> <li>5) публікувати регулярні звіти для зацікавлених сторін.</li> </ol>

Стратегія економічної безпеки підприємства включає в себе цілі та завдання, спрямовані на забезпечення якості продукції, підвищення ефективності господарської діяльності, стимулювання інноваційного розвитку та підвищення рівня соціально-економічної відповідальності. Ці аспекти допомагають підприємству забезпечити стійкість і успішність на ринку.

Окремої категорією дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування економіко-фінансової діяльності суб'єкта господарювання,

зокрема аграрного на різних щаблях розвитку та діяльності є економіко-математичні методи та моделі, зокрема виробничі регресійні моделі, транспортні, розподільчі задачі, теорії ігор та інші методи і моделі для визначення оптимальних економічних рішень.

Отже, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як показника управління безпекою аграрного підприємства використовуємо метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, % (залежна змінна -  $Y$ ) за допомогою багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна -  $X_1$ ) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна -  $X_2$ ).

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

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2019-2023 рр. – 5 років будуюмо модель залежності рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції від рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат.

Попередньо в розділі 2 було сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління безпекою аграрного підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL,

LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними.

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

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

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

$X_1, X_2$  – незалежні змінні;

$\hat{Y}$  – залежна змінна.

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

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

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

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

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

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

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

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

Середня похибка регресійної моделі складає 23,90 %, що свідчить про середнє відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення протягом 2019-2023 рр.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на перспективний період, 2025-2029 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна -  $x_1$ ) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна -  $x_2$ ).

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

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях рентабельності оборотних коштів у загальній величині цього чинника. Слід зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної  $X_1$  – рентабельності оборотних коштів на 2025-2027 рр. від 6,83% до 4,81%, тобто відбувається деяке коливання цього фактора, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу рентабельності оборотних коштів складає 26,52%.

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

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

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на  $k$  періодів часу вперед. Значення постійних згладжування  $\alpha$  і  $\beta$  знаходяться у межах від 0 до 1.

Змінна  $L_t$  вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна  $T_t$  вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період.

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

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

На останньому етапі прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на наступні 3 роки від 9,09 % до 9,56 %, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2023 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції становить 46,34 %.

Наочне представлення динаміки факторних ознак рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат, 2019-2023 рр. зображено в додатку В. Також, графічно представлено динаміку рентабельності оборотних коштів, рентабельності витрат та рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції за останні 5 років та прогноз цих факторів і показника на наступні 3 роки (додаток Д).

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

### Висновки до розділу 3

1. Контроль за дотриманням економічної безпеки є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє не лише отримати повну та об'єктивну оцінку захищеності підприємства, але й визначити можливі проблемні ситуації та розробити ефективні стратегії забезпечення економічної безпеки. Важливо постійно вдосконалювати систему контролю, щоб попередити можливі загрози та зберегти стабільність бізнесу.

2. Головною метою контролю у системі економічної безпеки підприємства є проведення заходів щодо виявлення, попередження, ліквідації та профілактики негативних відхилень.

3. Включення служби внутрішнього контролю до системи економічної безпеки підприємства є дуже важливим. Це дозволить уникнути ризиків, пов'язаних з фіктивними та проблемними компаніями, які можуть бути наслідком негативних зовнішніх чинників та нестабільності на ринку. Крім того, належне управління та стратегічне планування також грають ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства.

4. Проведення внутрішнього контролю економічної безпеки підприємства дозволяє: оцінити дотримання всіх законодавчих вимог із забезпечення економічної безпеки підприємства; оцінити дотримання корпоративних заходів щодо забезпечення економічної безпеки; виявити та проаналізувати слабкі місця в системі економічної безпеки та спланувати роботу з їх усунення; підвищити рівень свідомості співробітників у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства; запобігти економічним втратам та нанесенню збитку в будь-яких сферах діяльності підприємства.

5. Ефективне досягнення поставлених цілей вимагає систематичного контролю на кожному етапі процесу. Попередній, поточний та подальший контроль допомагають визначити та виправити можливі недоліки, що допомагає досягти успішних результатів.

## ВИСНОВКИ

1. Економічна безпека – це важливий аспект успішної діяльності будь-якого підприємства. Це стан, коли підприємство може ефективно використовувати свої ресурси для запобігання можливим загрозам і забезпечення стабільного функціонування в сучасний момент часу і в майбутньому. Для досягнення економічної безпеки необхідно планування, аналіз ринку, управління фінансами, ризик-менеджмент та інші стратегічні аспекти управління підприємством.

2. Забезпечення економічної безпеки має бути побудоване на принципах. Комплексність включає в себе всебічний підхід до аналізу та управління ризиками, своєчасність передбачає реагування на загрози без зайвого затримування, а безперервність – постійний моніторинг та вдосконалення системи захисту. Активність відображає готовність діяти в умовах кризи, а законність та економічна доцільність гарантують відповідність заходів законодавству та ефективне використання ресурсів. Спеціалізація, взаємодія, координація та децентралізація управління сприяють оптимальній організації процесів забезпечення економічної безпеки.

3. Економічна безпека підприємства є комплексним підходом до забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Включає в себе різні складові, такі як фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна та силова. Ринкова складова визначає надійність взаємодії з контрагентами, а інтерфейсна – забезпечує якісне взаємодію з усіма сторонами.

4. Площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 56,1 га, що обумовлено зменшенням площі ріллі до 1036,5 га і пов'язано із зниженням кількості орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зросла на 3,4 га або 56,7 % відповідно.

5. При цьому за останні 5 років кількість працівників коливалася, проте в 2023 р. дорівнювала чисельності працівників у 2019 р., в тому числі у рослинництві – збільшилася на 1 особу (2,6 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 94,9 % середньорічної кількості працівників. Матеріальні витрати за досліджуваний період зросли на 64,2 % або на 4949,0 тис. грн, витрати на оплату праці – на 61,7 % або 3194,0 тис. грн. У цілому питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства знизилася на 1,5 % при відносній стабільності кількості працівників підприємства, що є негативним явищем.

6. У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу важливо розглядати питання посилення заходів підтримки економічної безпеки аграрних підприємств, оскільки ця галузь дійсно стикається з великою ризикованістю і нестабільністю у функціонуванні. Для забезпечення стійкості таких підприємств можна використовувати різні методи, такі як диверсифікація виробництва, використання сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та використання фінансових інструментів для захисту від ризиків. Також важливо враховувати глобальні тенденції та реагувати на них швидко і ефективно для забезпечення стабільності сільськогосподарського сектору.

7. Проведення внутрішнього контролю економічної безпеки підприємства дозволяє: оцінити дотримання всіх законодавчих вимог із забезпечення економічної безпеки підприємства; оцінити дотримання корпоративних заходів щодо забезпечення економічної безпеки; виявити та проаналізувати слабкі місця в системі економічної безпеки та спланувати роботу з їх усунення; підвищити рівень свідомості співробітників у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства; запобігти економічним втратам та нанесенню збитку в будь-яких сферах діяльності підприємства.

Для підвищення економічної безпеки сільськогосподарського підприємства можна реалізувати декілька основних стратегій. До них належать:

1. Диверсифікація джерел доходу. Сільськогосподарські підприємства повинні розглянути можливість диверсифікації джерел доходу, щоб зменшити залежність від однієї конкретної культури чи ринку. Це може допомогти зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін або попиту на товари.

2. Запровадження технологій: інвестування в сучасні сільськогосподарські технології та обладнання може підвищити ефективність, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Це може допомогти сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

3. Стратегії управління ризиками: Реалізація стратегій управління ризиками, таких як страхове покриття, захист від коливань цін і створення фондів для надзвичайних ситуацій, може допомогти захистити бізнес від несподіваних подій, таких як стихійні лиха або падіння ринку.

4. Стійкі практики: застосування сталих сільськогосподарських практик може не тільки зменшити вплив на навколишнє середовище, але й призвести до економії коштів у довгостроковій перспективі. Такі практики, як консерваційний обробіток ґрунту, сівозміна та інтегрована боротьба зі шкідниками, можуть покращити стан ґрунту та врожайність.

5. Доступ до фінансування: забезпечення доступу до доступних варіантів фінансування може допомогти сільськогосподарським підприємствам розширити свою діяльність, інвестувати в нові технології та подолати фінансові проблеми. Побудова міцних відносин із фінансовими установами та вивчення державних програм допомоги можуть допомогти в цьому відношенні.

Впроваджуючи ці стратегії, сільськогосподарські підприємства можуть посилити свою економічну безпеку та позиціонувати себе для довгострокового успіху на ринку, що швидко змінюється.