

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Напрями забезпечення економічної безпеки підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Подольна Алла Миколаївна

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

Людмила БЕРЕЗІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Вести аграрний бізнес під час воєнного стану чи пандемії – це надзвичайно складне, але реальне завдання. Бізнес мотивований не лише питаннями самозбереження, але і більш глобальними завданнями – надавати робочі місця та допомагати збройним силам України. Підприємства завжди в своїй діяльності стикаються з різними видами ризиків бізнесу, особливо актуальним питанням є економічна безпека під час вторгнення росії в Україну та загрози світової продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями визначення ризиків та основних загроз економічній безпеці займалися наступні науковці: Березіна Л. М., Гапак Н. М., Каціон Ю., Трофімцева О., Шалигіна І. В., Рибіна Л. О., Мартюшева Л. С., Петровська Т. Е., Трихліб Н. І. Череп О. Г., Урусова З. П., Урусов А. А. та ін. Але економічна безпека підприємців в період повномасштабного вторгнення в Україну є недостатньо висвітленою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних тем кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету: «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджменту) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097). Та теми кафедри: «Розвиток агропродовольчої сфери в національному та геоекономічному просторі (№ ДР 0122U201799), дата реєстрації 24.12.2022 р.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційного дослідження є аналіз економічної безпеки підприємства у період повномасштабного

вторгнення в Україну та визначення напрямів її забезпечення й розвитку в повоєнний період.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні аспекти визначення економічної безпеки підприємства;
- провести оцінку рівня економічної безпеки підприємства;
- запропонувати напрями забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес визначення напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні й прикладні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи досліджень. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є використання загальнонаукових прийомів та методів дослідження, що ґрунтуються на сучасних наукових концепціях управлінської, економічної і споріднених із ними наук і основних положеннях економічної теорії, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем теорії й практики економічної безпеки сільського господарства. Зокрема, одним із методів є метод діалектичної й наукової абстракції, застосований на дослідженні економічної сутності категорії «економічна безпека підприємств». При проведенні дослідження були використані наступні методи і прийоми: монографічний (при всебічному вивченні окремих явищ, процесів й виявленні причинно-наслідкових зв'язків і елементів організаційного і економічного механізму управління економічною безпекою підприємств); діалектичний (під час аналізу формування і поглибленої сутності визначення «економічна безпека аграрних підприємств»), графічний (для ілюстрації впливу чинників на економічну безпеку); прийом порівняння (під час проведення зіставлення і деталізації

даних аналізу економічної безпеки сільськогосподарських підприємств); абстрактно-логічний (під час формулювання теоретичних узагальнень і висновків); соціологічний (під час проведення емпіричних досліджень і анкетних опитувань); графічних методів і моделювання – для формування організаційного і економічного механізму забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Обробка матеріалів відбувалась із використанням сучасних інформаційних технологій і програм.

Інформаційною базою послужили праці провідних вітчизняних й зарубіжних вчених із питань економіки; аналізу господарської діяльності підприємств; річна фінансова звітність і дані обліку сільськогосподарського підприємства, інформаційно-аналітичні матеріали; чинні нормативно-правові акти; науково-методичні розробки і результати емпіричних досліджень автора щодо напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства, матеріали засобів масової інформації й інформаційні ресурси мережі інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

– визначення терміну «економічна безпека сільськогосподарського підприємства», під яким, на відміну від наявних, слід розуміти економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою передбачають рівень захищеності усіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток й потребує управління із боку керівництва підприємства;

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в кваліфікаційній роботі підходи й способи та одержані результати становлять собою методичну основу для формування і розвитку економічної безпеки

підприємства, методів оцінки і формування механізму її забезпечення. Основні положення кваліфікаційної роботи впроваджені у практику господарської діяльності підприємства.

Апробація результатів. Основні результати дослідження, висновки та пропозиції доповідалися та отримали схвалення на конференціях різного рівня: студентській науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (15-16 травня 2023 року, м. Полтава) на тему: «Поняття та значення економічної безпеки підприємства» та Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (21 листопада 2023 р., м. Кропивницький) на тему: «Еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Видана стаття в науковому фаховому виданні України з питань економіки «Агросвіт» на тему «Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну» (Додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел становить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства

Поняття «економічна безпека підприємства» пережило багато переосмислень у економічній теорії у зв'язку із зміною умов зовнішнього середовища із урахуванням факторів, що визначають процеси управління. В сучасній науковій літературі поняття «економічна безпека підприємства» дуже часто виводять безпосередньо із більш загальної категорії «безпека» (переклад із грецької означає «володіти ситуацією»). В спеціальній літературі наводиться визначення безпеки як стану, під час якого будь-який об'єкт знаходиться у надійній захищеності й не піддається негативному впливу будь-яких чинників. Під безпекою у широкому науковому сенсі розуміється захищеність природно-фізіологічних, ідеально-духовних, соціально-економічних та ситуативних потреб у ресурсах, інформації, технологіях та моральних ідеалів, що необхідні для життєдіяльності й розвитку населення [11, с. 120].

Економічна безпека – це особлива універсальна категорія, що відбиває захищеність суб'єктів соціальних та економічних відносин на усіх рівнях, починаючи із держави й закінчуючи кожним її громадянином. В першому наближенні можна стверджувати – економічна безпека підприємств – це захищеність їх діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища та спроможність швидко усувати різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності. Зміст

цього поняття містить в собі систему засобів, які забезпечують економічну стабільність підприємств та сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Досліджуючи зазначене поняття, вчені-економісти виділили зовнішні впливи на економічну безпеку підприємства, а термін «економічна безпека» почали трактувати як «захищеність економічних інтересів підприємств від впливу несприятливої умови зовнішнього середовища». Підприємства як головне джерело виникнення загроз економічній безпеці почали розглядати державу [51].

Економісти вузького профілю визначають економічну безпеку підприємств виходячи із позиції окремого аспекту їх виробничо-господарської діяльності. Розробка вузько-функціональних напрямків забезпечення економічної безпеки підприємств необхідна, так дозволяє провести усебічне й глибоке дослідження вибраного аспекту діяльності підприємств, показати конкретні шляхи й способи забезпечення економічної безпеки підприємства в тій або іншій сфері його діяльності. Але, усім вузько-функціональним підходам щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є притаманним один головний недолік: автори даних підходів найчастіше виходять з різного розуміння досліджуваного поняття [51].

Принциповою відмінністю більш пізніших розумінь економічної безпеки підприємства було визнання неможливості цілком захистити діяльність підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, так як підприємство здійснює її в цьому зовнішньому середовищі й поза ним така діяльність неможлива [46, с. 234].

Сучасний стан розвитку поняття «економічна безпека підприємства» дає можливість розглядати економічну безпеку господарюючого суб'єкта у залежності від його галузевої належності. Із проведеної оцінки робіт учених-економістів із питань економічної безпеки підприємств випливає, що

еволюція понять «економічна безпека підприємства» пройшла шість етапів розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Етапи	Роки	Трактування поняття «економічна безпека підприємства»	Загрози економічній безпеці підприємства	Недоліки трактування
I	1991-1997	Забезпечення умов збереження власних комерційних таємниць, інтелектуальної власності та інших секретів підприємства	Загрози виникають із сторони персоналу підприємства	Надмірна «економічність» поняття
II	1998-1999	Захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища	Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємств справляє держава	Незрозуміло, звідки беруться загрози економічної безпеки підприємства; на економічну безпеку недостатньо розглядається вплив внутрішнього середовища
III	1999-2001	Розгляд економічної безпеки підприємства із позиції окремих аспектів його господарської діяльності	Загрози виникають у залежності від конкретного вузького профілю господарської діяльності підприємства	Різне розуміння економічної безпеки підприємства
IV	1999-2002	Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємств	Виникають зовнішні та внутрішні загрози (залежно від кожної складової)	Акцентується увага на пристосування до умов, що негативно не відбиваються на діяльності суб'єкта
V	2002-2005	Економічна безпека підприємств ототожнюється із ефективним його функціонуванням в ситуації ризику	Небезпеку складають негативні впливи і погрози із сторони зовнішнього середовища	Не розглядають перспективи розвитку підприємства та поняття «економічна безпека підприємства» ототожнюється із поняттям «адаптація»
VI	2005 – сьогодні	Робляться спроби розглянути економічну безпеку підприємств залежно від галузевих приналежностей	Загрози виникають як із боку зовнішнього так й внутрішнього середовища	Широко досліджуються не усі галузі функціонування підприємств

Джерело: [51]

Отже, на першому етапі поняття розглядали як забезпечення умов збереження комерційних таємниць підприємств, інтелектуальної власності та взагалі інформації як найбільш цінного товару. Перший етап тривав із 1991 р. по 1997 р. Вважалось, що загрози економічної безпеки підприємства виникали із боку персоналу підприємства, що міг розголосити його комерційну таємницю. Дане трактування поняття «економічна безпека підприємства» мало певні недоліки, основний із яких – його надмірна «економічність». Отже, не враховувались жодні інші можливі загрози, які виникали із сторони внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

На другому етапі розвитку терміну «економічна безпека підприємства» почали розглядати можливі негативні впливи на його діяльність зовнішнього середовища. Найбільшим генератором загрози діяльності підприємства виступати почала держава, що регулює майже усі аспекти його діяльності в різних формах. Недоліками трактування даного поняття на другому етапі можемо назвати: незрозумілі джерела появи загроз економічної безпеки підприємства й недостатньо розглянутий вплив на економічну безпеку підприємства внутрішнього середовища. Даний етап тривав із 1998 р. по 1999 р. [45, с. 16].

Третій етап розвитку терміну «економічна безпека підприємства» почався в 1999 р. й тривав до 2001 р. На даному етапі розгляд економічної безпеки підприємства проводився із позиції окремих аспектів. Вважали, що загрози економічній безпеці підприємства з'являються залежно від конкретного вузького профілю. Головним недоліком даного етапу розвитку поняття є різні розуміння економічної безпеки підприємств, залежно від конкретного вузького профілю його роботи [51].

Паралельно із третім етапом у 1999 р. почав свій розвиток четвертий етап, що тривав до 2002 р. Головною ознакою даного етапу було виділення функціональних складових економічної безпеки підприємств, а загрози починають розділяти на зовнішні й внутрішні, у залежності від кожної

складової. Четвертий етап еволюції тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» також мав свої недоліки, зокрема: акцентування уваги на пристосування щодо умов, що негативно не відбиваються на роботі підприємства. З 2002 р. по 2005 р. тривав п'ятий етап розвитку поняття «економічна безпека підприємства». На даному етапі розвитку економічну безпеку підприємств ототожнюють з ефективним його функціонуванням в ситуації ризику, а власне небезпеку створюють негативні впливи і виклики із боку зовнішнього середовища [44, с. 62].

На п'ятому етапі не розглядають перспективи розвитку підприємства, та поняття «економічна безпека підприємства» ототожнюють із поняттям «адаптація». Шостий етап розвитку даного поняття почався у 2005 р. і триває сьогодні. Його особливість – розгляд економічної безпеки підприємств у залежності від його галузевих приналежностей, а загрози економічної безпеці підприємства розглядаються як із боку зовнішнього, так із внутрішнього середовища функціонування підприємств [36]. Відповідно, еволюція поняття «економічна безпека підприємства» пройшла шість етапів власного розвитку, й сьогодні у 2022 р. розглядається залежно від галузевої приналежності підприємства. Трамбування поняття «економічна безпека підприємства» вітчизняними й зарубіжними фахівцями відрізняється різноманітністю підходів по змісту. Візуально це відображено на рис. 1.1.

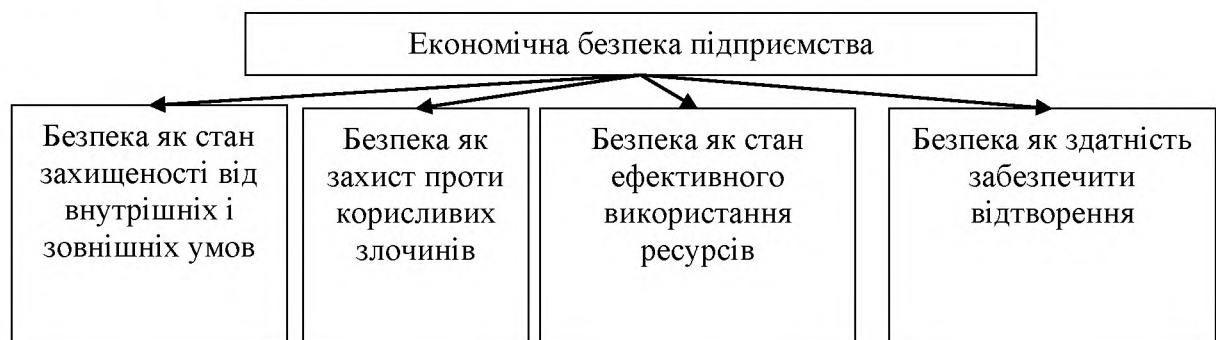


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: [51]

Отже, у економічній літературі немає єдиного визначення терміну «економічна безпека підприємства».

Проаналізуємо визначення економічної безпеки в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття економічної безпеки

Автор	Визначення
Березіна Л. М. [6, с. 16]	Економічну безпеку підприємства можна розглядати як стан захищеності усіх систем підприємства; стан доцільного використання всіх ресурсів підприємства, за якого досягається позитивний економічний ефект; сукупність заходів з боку всіх систем підприємства, спрямованих на усунення внутрішніх і зовнішніх загроз та зменшення їх деструктивного впливу в разі виникнення
Варналій З. С. [15]	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання з метою запобігання загрозам та створення умов щодо стабільного функціонування головних його елементів
Гапак Н. М. [23]	Економічна безпека підприємства – це такий стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів домагається запобігання, ослаблення захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику
Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. [38]	Стан найліпшого для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, під час якого діючі чи можливі збитки виявляються нижчими за установлені підприємством межі
Енциклопедія економічної безпеки [37]	Стан захищення життєво важливих інтересів системи від протиправної діяльності кримінальних формувань і окремих осіб, недобросовісної конкуренції, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування і розвитку відповідно щодо його стратегічних цілей
Козаченко Г. В., Понамарьов В. П., Ляшенко О. М. [42]	Міра гармонізації у часі й просторі економічних інтересів підприємств із інтересами пов'язаних із ним суб'єктів навколишнього середовища, що діють за межами підприємств
Ортинський В. Л., Керницький І. С. [35]	Захищеність потенціалу підприємства (організаційно-технічного, виробничого, соціального, фінансово-економічного) від негативної дії зовнішніх та внутрішніх чинників, прямих чи непрямих економічних загроз та здатність суб'єкта до відтворення
Стаховяк З. [61]	Такий стан розвитку економічної системи, що забезпечує її ефективне функціонування засобами належного використання внутрішніх й зовнішніх чинників та здатність результативного протистояння негативним зовнішнім впливам
Шалигіна І. В., Рибіна Л. О. [57]	Безпека аграрного бізнесу розглядається як взаємодіюча система, що разом дає можливість виявляти як потенційні та і наявні вже загрози та ризики

Джерело: побудовано авторами за даними науковців

Проаналізувавши формулювання економічної безпеки підприємств багатьма вченими, можемо узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою передбачають рівень захищеності усіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток й потребує управління із боку керівництва підприємства. Для економічної безпеки підприємства властивий подвійний характер – із одного боку, вона забезпечує можливість особистого функціонування, із іншого – це частина (елемент) економічної безпеки системи вищого рівня й суб'єкт, що забезпечує виконання функцій регіоном та державою. Дослідження сутності економічної безпеки підприємств показало, що у економічній теорії й практиці немає однозначної термінології щодо її визначення [55, с. 330].

Відповідно, економічна безпека підприємств залежить від економічної безпеки держави, регіону та ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному і виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Присутність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів всіх рівнів дозволяє забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам.

1.1. Економічна безпека діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну

Однією із важливих передумов розвитку підприємств є їх економічна безпека. Заходи, що впроваджують підприємства під час глобальних викликів (COVID 19, війна) дають можливість виявити проблемні ділянки та створити всі можливі умови для ефективної діяльності або прийняти рішення

релокації бізнесу з метою безпеки. Значна кількість підприємств під час війни успішно змогла тримати оборону, деякі підприємства навіть змогли розвиватися, відкрили бізнес нові середні та малі підприємці. Але як і до початку війни росії проти України, й зараз фронтиром між існуванням і розвитком для вітчизняного бізнесу крапкою опори є економічна безпека [33]. Під час воєнного стану підприємці стикаються з низкою ризиків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Виклики воєнного стану, що впливають на економічну безпеку підприємства

Виклики часу	Можливі чинник виходу з кризи
1	2
Можливість керівника виконувати власні функції	Якщо це окупація – виходом буде релокація підприємства у іншу область. Якщо це служба в ЗСУ – виходом буде включити іншого найманого керівника
Відповідальність керівника	Вимоги щодо дотримання заходів під час сигналів повітряних тривог. Сплата податків, заробітної плати, повне виконання держзамовлень
Репутаційні ризики	Звернення до спеціалістів із піару та адвокатів із кримінальних справ
Надійність контрагентів	Переукладання договору, додавши умови щодо регулювання проблем із повоєнного досвіду. Обережно ставитися щодо поставок з відстрочкою платежу. Повторна перевірка благонадійності діючих клієнтів. Перевірка наявності підписаних і пролонгованих договорів й інших первинних документів
Неможливість або значні труднощі в проведенні польових робіт в зоні конфлікту	Зупинка бізнесу
Знищення, блокування реалізації і експорту сільськогосподарської продукції (морськими або іншими шляхами)	Пошук альтернативних каналів збуту продукції. Зерновий коридор
Збільшення витрат на логістику та підвищення цін на продукцію, зниження рентабельності та збитки	Використання інноваційних ресурсозберігаючих технологій. Зміна основних культур, надання переваги тим видам, що займають менший обсяг при транспортуванні чи мають вищу маржинальність на одиниці продукції. Продовження виробничого ланцюга і орієнтація

Продовж. табл. 1.3

1	2
	на подальшу власну переробку продукції. Важливим чинником є завчасна чітка спеціалізація переробної продукції на споживача з урахуванням майбутнього експорту
Значна руйнація інфраструктури переробки продукції та її зберігання через обстріли, аграрного виробництва через мінування полів	Розмінування сільськогосподарських земель. Сертифікація урядом України нових операторів із розмінування. Відбудова інфраструктури. Розвиток банківського кредитування
Підриг росіянами Каховської ГЕС	Вирішення проблем зі зрошенням. Відновлення судноплавства Дніпром
Погіршення (зменшення) трудового потенціалу і матеріально-технічного забезпечення підприємств	Робота онлайн. Пошук нових співробітників. Відновлення логістичних зв'язків. Відновлення матеріально-технічного забезпечення. Отримання фінансово-кредитної підтримки з боку держави, особливо на період проведення сезонно-польових робіт протягом усього періоду виробництва
Проблеми із заставним майном під час кредитування, що або зруйноване, або обтяжене	Фінансова підтримка з боку банків. Вони мають достатній рівень ліквідності

Джерело: побудовано авторами за даними [5, 22, 57]

Отже, робота із викликами – це безпека бізнесу компаній. Керівник повинен чітко контролювати ризики, кожного дня аналізувати бізнес, адже декілька помилок протягом дня можуть вартувати всього бізнесу. Негативний вплив ризиків може призвести не лише до погіршення господарської діяльності і стану підприємства, але і до втрати економічної безпеки і можливого банкрутства.

Згідно результатів моделювання, проведеного Київською школою економіки, деякі сектори в аграрній галузі не досягнуть довоєнного рівня навіть після 7 років миру. Отже, чим раніше буде розширена програма підтримки агросектору, тим вагомішим буде внесок не лише у відновлення нашої економіки, а і продовольчої безпеки світу [22].

Найбільше компаній, діяльність яких найменше постраждала у 2022 р. виявилось у західних регіонах. Mind спільно із системою аналітики відкритих даних Clarity Project представив ренкінг найстійкіших агрокомпаній за 2022 р. Для початку вони обрали 200 компаній за чистим доходом з

основними КВЕДами в класах 01 (Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг), 03 (Рибне господарство) та 10 (Виробництво харчових продуктів). Для розрахунку ренкінгу вони оцінили три фактори: загальний обсяг чистого доходу компанії, динаміку виручки порівняно з 2021 р. та динаміку фінансового результату до оподаткування. Фактори отримали вагу у пропорції 2:2:1 [40].

Для розрахунку позиції в ренкінгу результат розрахунку за кожним фактором отримав «рейтинговий бал». Наприклад, компанія, що мала найбільшу виручку, отримала 200 балів, найменшу – 1 бал. Показники у факторах «динаміка виручки/фінансового результату» були поділені на групи. Наприклад, якщо виручка зросла удвічі й більше, компанії отримували 200 балів, якщо від 1,8 разу до 2 – 180 балів, тощо. Ренкінгова позиція є відносною оцінкою успішності операційної діяльності компанії у 2022 р. порівняно з 2021 р. та результатами інших компаній на ринку. Ренкінг є інформаційним продуктом та не може слугувати підставою для ухвалення будь-яких бізнес-рішень (таких як надання кредитів, інвестицій, укладання договорів [49].

Запорука економічної безпеки підприємств, крім менеджерських професійних якостей керівників, – розташування активів максимально далеко відносно зони бойових дій.

Чистий прибуток (збиток до оподаткування) аграрних підприємств наведено в табл. 1.4.

Отже, серед перелічених підприємств ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» отримала найбільший чистий прибуток – 4814,7 млн. грн у 2022 р., що на 1212,4 млн. грн, або на 33,7 % більше ніж у 2021 р. Найбільше зріс прибуток ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат» – на 53,4 %, або на 723,2 млн. грн [49].

Прибуток ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай» знизився на 69,8 %, 1718,2 млн. грн.

Таблиця 1.4

**Чистий прибуток (збиток до оподаткування) підприємств, 2021-2022 рр.,
млн грн**

Компанія	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	2021	2022	%	+, -
ПП «Оліяр»	312,0	630,6	в 2 р. б.	318,60
ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат»	13,8	737,0	в 53,4 р. б.	723,20
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	149,8	293,0	195,6	143,20
ТОВ «Дельта Вілмар Україна»	208,5	830,9	в 4 р. б.	622,40
ТОВ «Щедро»	-211,2	296,3	х	507,50
ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»	2459,9	741,7	30,2	-1718,20
ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»	-176,3	121,0	х	297,30
ТОВ «Глобинський переробний завод»	34,0	658,6	в 19,4 р. б.	624,60
ТОВ «Інтерстарч Україна»	85,2	591,8	в 7 р. б.	506,60
ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	3602,3	4814,7	133,7	1212,40

Джерело: побудовано авторами за даними [49]

Наведемо перелік підприємств, сукупність показників яких виявилися найуспішнішими у період максимальної економічної турбулентності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Чистий дохід підприємств, 2021-2022 рр., млрд. грн

Компанія	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	2021	2022	%	+, -
ПП «Оліяр»	6,60	9,69	146,8	3,09
ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат»	1,42	4,50	в 3,2 р. б.	3,08
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	4,04	5,72	141,6	1,68
ТОВ «Дельта Вілмар Україна»	11,45	11,60	101,3	0,15
ТОВ «Щедро»	4,29	4,88	113,8	0,59
ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»	2,24	5,81	в 2,6 р. б.	3,57
ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»	1,86	3,41	183,3	1,55
ТОВ «Глобинський переробний завод»	3,00	4,32	144,0	1,32
ТОВ «Інтерстарч Україна»	6,19	6,55	105,8	0,36
ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	21,24	22,13	104,2	0,89

Джерело: побудовано авторами за даними [49]

Згідно аналізу даних підприємств можна зробити висновок, що географічний чинник не завжди є показником успіху або мінімальних втрат у період воєнної ескалації. Отже, серед перелічених підприємств ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» отримала найбільший чистий дохід – 22,13 млн. грн у 2022 р., що на 0,89 млн. грн, або на 4,2 % більше ніж у 2021 р. Найбільше зріс дохід ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат» – в 3,2 рази більше, або на 3,08 млн. грн. Дохід ТОВ «Дельта Вілмар Україна» підвищився на 1,3 %, або 0,15 млн. грн [59].

Наведемо детальний опис роботи десяти найуспішніших підприємств, що змогли зберегти і наростити прибутки протягом воєнного 2022 р. в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Шляхи підтримання економічної безпеки підприємств

Компанія	Шляхи підтримання економічної безпеки
1	2
ПП «Оліяр»	Завод «Оліяр» розташований всього в 100 км від кордону з Польщею, компанія має власну «точку примикання» до залізниці – немислиму розкіш в умовах обмеженого морського експорту та значимості наземної логістики, що зросла до абсолюту. Завдяки цьому експорт продукції – зокрема маржинальної бутильованої олії – можливий з мінімальним плечем.
ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат»	Підприємство під час обстрілів не постраждало, проте місцевій інфраструктурі, зокрема енергетичній і транспортній, було завдано шкоди.
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Перейшли на альтернативні твердопаливні котельні, щоб знизити витрати на опалення і мати безперебійне джерело палива. Також компанія провела помірну оптимізацію виробничих процесів і вклалася в енергоефективність будівель. Крім того, з урахуванням актуальних реалій було перейменовано два найпопулярніші її продукти – ковбасу «Московську» та сир «Російський».
ТОВ «Дельта Вілмар Україна»	Наприкінці лютого 2022 р. компанія тимчасово зупинила всі виробничі процеси через підвищену військову небезпеку, зокрема експорт, імпорт продукції та логістичну діяльність. При цьому було виконано постачання сировини підприємствам хлібопекарської та молочної промисловості для запобігання дефіциту товарів першої необхідності в Україні.

Продовж. табл. 1.6

1	2
	У міру відносної стабілізації обстановки в регіоні, а також поновлення хоч і в усіченому вигляді морського експорту, «Дельта Вілмар» відновила діяльність і повернулася до статусу лідера з експорту наливної рафінованої соняшникової олії.
ТОВ «Щедро»	Компанію не зачепили активні бойові дії
ТОВ «Науково-виробнича фірма «Урожай»	На відміну від більшості гравців агросектору, компанія не має проблем зі збутом продукції, оскільки не залежить чи майже не залежить від експорту, зокрема морського. Вирощений урожай використовується для виробництва комбікормів для власного поголів'я.
ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат»	Завдяки розміщенню у м. Вінниця, яке прийнято вважати глибоким тилом, активи підприємства та її контрагентів-фермерів не постраждали
ТОВ «Глобинський переробний завод»	Обмеження, накладені навесні 2023 року на українську агропродукцію країнами Східної Європи, не вплинули на бізнес і торгівлю «Астарті» – її ключовими ринками є країни Західної Європи.
ТОВ «Інтерстарч Україна»	2022 року пощастило із дешевизною сировини: ціни на кукурудзу в Україні рекордно впали через затоварення та обмежений експорт
ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	У воєнний 2022 рік «Рошен» не тільки зберіг свої позиції на внутрішньому та світовому ринку, входячи в першу тридцятку зі 100 найбільших світових виробників солодошів, а й зміг запустити нові продукти – трюфелі, марципани в шоколаді, а новий кокосово-мигдальний батончик взагалі став «вірусним» через його недоступність.

Джерело: побудовано авторами за даними [49, 59]

Вертикально інтегровані холдинги, які спиралися на власні ресурси та сировину, більш стійкі ніж підприємства, діяльність яких залежить від сторонніх контрагентів. Також 2022 р. виявив вигоди внутрішньої переробки: компанії, спрямовані на експорт сировини, змушені були знизити активність чи зовсім зупинити діяльність через блокаду портів на Чорному морі й обмежені можливості «Укрзалізниці». Тоді як ті, що переробляли вироблене всередині країни – у вигляді кормів або постачав ресурси для українського харчопрому – посіли високі місця у ренкінгу прибуткових підприємств. У розрізі секторів агропромислового комплексу найбільшу стійкість демонстрували виробники олійно-жирової продукції – але вони, посилені контрактами всередині країни – та/або спеціалізуються на виробництві

бутильованої, або більш маржинальної продукції. Наявність налагодженої логістики, доступу до залізниці і близькість підприємства до західних кордонів у 2022 р. трактувалося як синонім слова «щасливчик» [49].

Основними функціональними цілями економічної безпеки є: забезпечення фінансової стійкості і незалежності підприємства, високої фінансової ефективності роботи; забезпечення технічної незалежності й досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання; досягнення належної ефективності НДДКР, високих рівнів кваліфікації персоналу і його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої та господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та досягнення необхідних рівнів інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів підприємства і його відділів; ефективна організація безпеки персоналу підприємств, його капіталу і майна та також комерційних інтересів [44].

Головною мета економічної безпеки підприємства є гарантія його стабільного та максимально ефективного функціонування у теперішньому часі й високий потенціал розвитку у майбутньому.

Для економічної безпеки підприємства характерними є сукупність якісних та кількісних показників, найважливішим серед них є рівень економічної безпеки [46, с. 236].

Рівень економічної безпеки підприємства включає оцінку стану використання корпоративних ресурсів по критеріях рівня економічної безпеки підприємств. Із метою досягнення її високого рівня підприємство має провести роботу щодо забезпечення максимальної безпеки головних функціональних складових своєї роботи.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-методологічних аспектів визначення економічної безпеки підприємства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, яка передбачає рівень захищеності усіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток й потребує управління із боку керівництва підприємства. Вона забезпечує можливість власного функціонування та є частиною економічної безпеки системи вищого рівня та суб'єктом, який забезпечує виконання функцій регіоном та державою.

2. Під час воєнного стану бізнес мотивований не лише питаннями самозбереження, але і більш глобальними завданнями, зокрема, надати робочі місця і допомагати Збройним Силам України. Запорукою економічної безпеки підприємств у 2022 р., окрім менеджерських професійних якостей керівників було розташування активів максимально далеко відносно зони бойових дій. Найбільше компаній, діяльність яких найменше постраждала у 2022 р. виявилось у західних регіонах. Вертикально інтегровані холдинги, які спиралися на власні ресурси та сировину, більш стійкі ніж підприємства, діяльність яких залежить від сторонніх контрагентів. Стан виробництва досліджених підприємств у 2022 р. виявив вигоди внутрішньої переробки сировини в готову продукцію. У розрізі секторів агропромислового комплексу найбільшу стійкість демонстрували виробники олійно-жирової продукції. При цьому, деякі сектори в аграрній галузі не досягнуть довоєнного рівня навіть після 7 років миру. Відповідно створення програми підтримки агросектору дасть можливість відновити економічну безпеку України та забезпечити продовольчу безпеку світу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

Управління економічною безпекою товариства є складним за своїм змістом поняттям, що включає низку цілей можливих складових економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

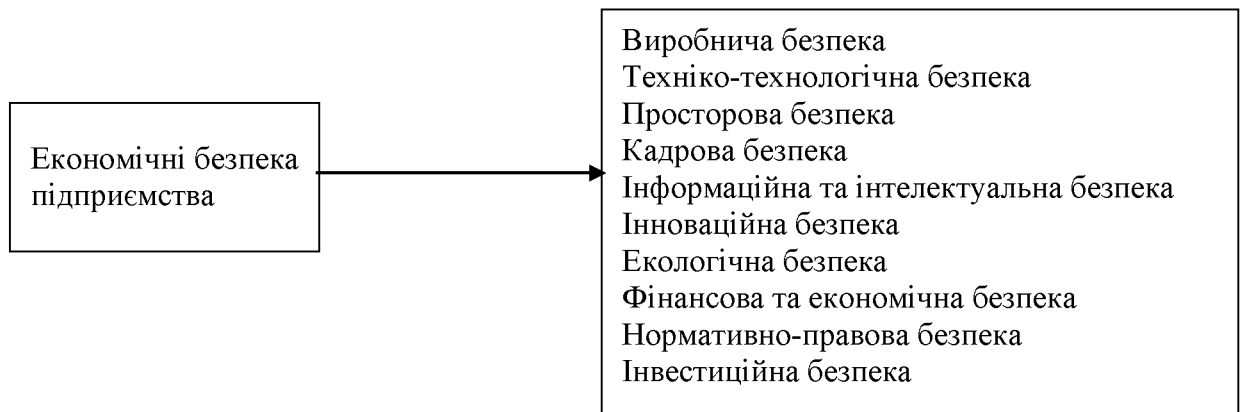


Рис. 2.1. Складові економічної безпеки товариства, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за спеціалістів підприємства

Основними ризиками діяльності, що впливли на економічну безпеку підприємства у 2018 р. були: погодно кліматичні умови, корупція, відсутність державної підтримки та власних коштів у достатній кількості.

Головними проблемами, із якими стикалося підприємство підчас пандемії COVID-19 у 2019-2021 рр., що впливали на економічну безпеку були: дирекція підприємства захищала працівників, контролюючи контакти між працівниками всередині підприємства й з іншими учасниками по усьому ланцюгу поставок (але на полі все було простіше); збільшення виробничих витрати у зв'язку із подорожчанням палива, електроенергії, пестицидів та добрив. Основні проблеми із якими стикалося підприємство у 2022 р., що

впливали на економічну безпеку під час воєнних дій в Україні були: недостатність кваліфікованих працівників; проблеми у розрахунках із торговими мережами; слабкий захист прав власності та рейдерство; ризики, пов'язані з вимкненням електроенергії; постійні зміни законодавства, непередбачувані дії держави. Товариство з обмеженою відповідальністю здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку. Організаційна структура та структура управління підприємства наведені в додатках Б, В.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	В середньому по району, 2022 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2018	2019	2020	2021	2022			
Загальна земельна площа, га	3701,0	3593,0	3593,0	3593,0	3593,0	97,1	2915	123,3
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3651,0	3543,0	3543,0	3543,0	3543,0	97,0	2720,3	130,2
з них – рілля, га	2996,0	2895,0	2895,0	2895,0	2895,0	96,6	2500,3	115,8
Структура угідь, %:								
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x	100,0	x
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,6	98,6	98,6	98,6	98,6	x	93,3	x
з них – рілля	81,0	80,6	80,6	80,6	80,6	x	85,8	x

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства у 2022 р.

складала 3593,0 га, із них 3543,0 га – рілля. Згідно даних табл. 2.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь в підприємстві знизилась на 108,0 га (3 %) і становила у 2022 р. 3543,0 га. Площа ріллі знизилась на 101,0 га (3,4 %). У порівнянні із середнім показником по району загальна площа підприємства є більшою на 23,3 %.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової кількості працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві в товаристві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх
завантаженість у підприємстві, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	В середньому по району, 2022 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2018	2019	2020	2021	2022			
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	72	71	67	67	63	87,5	135	46,7
у т. ч. у рослинництві	72	71	67	67	63	87,5	92	68,5
Навантаження на одного середньорічного працівника, га: земельних угідь	50,7	49,9	52,9	52,9	56,2	110,8	61,3	91,7

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства

Згідно аналізу даних табл. 2.2 можемо зробити висновок, що чисельність працюючих протягом досліджуваного періоду знизилась на 9 осіб (на 12,5 %). Усі працівники зайняті в галузі рослинництва. Навантаження земельних угідь на середньооблікового працівника у 2022 р. зросло на 5,5 га (10,8 %). Кількість працівників підприємства є меншою у порівнянні із середнім по району на 53,3 %.

Рациональне використання всіх видів ресурсів є найважливішим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства. Важливою ознакою ефективності діяльності товариства є наявність у нього відокремленого майна, що забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, платоспроможність та економічну самостійність. Наявність й показники використання основних і оборотних засобів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад основних та оборотних засобів підприємства і ефективність їх використання, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %	В середньому по району, 2022 р.	Підприємство до середнього по району, %
	2018	2019	2020	2021	2022			
Усього активів	127429,0	114033,0	115617,0	146905,0	143509,0	112,6	149256,0	96,1
Довгострокові (необоротні) активи	17656,0	27952,0	29355,0	25120,0	25248,0	143,0	28216,0	89,5
з них основні засоби	17443,0	22130,0	28212,0	23370,0	23536,0	134,9	23548,0	99,9
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	33828,0	42098,0	53324,0	52778,0	58364,0	172,5	47312,0	123,4
Накопичена амортизація	147,0	157,0	175,0	209,0	247,0	168,0	512,0	48,2
Знос основних засобів	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828,0	212,6	24516,0	142,1
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,243	0,237	0,233	0,340	0,597	x	0,108	x
Оборотні активи на кінець року	109773,0	86047,0	86218,0	121741,0	143509,0	130,7	135126,0	106,2
Власний капітал	51007,0	55146,0	49714,0	61834,0	64003,0	125,5	38156,0	167,7
Коефіцієнт покриття	1,20	1,10	1,10	0,10	0,89	x	0,03	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	477,8	624,6	796,3	659,6	612,3	128,1	678,6	90,2
Фондоозброєність, тис. грн	242,3	311,7	447,8	371,0	373,6	154,2	386,5	96,7
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	203,3	0,2	203,3

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2018-2022 рр. величина активів збільшилась на 16080,0 тис. грн або на 12,6 %. Збільшення вартості активів є свідченням ефективного використання економічного потенціалу підприємства, збільшенням його ваги на ринку. Обсяг необоротних активів у 2022 р. складав 25248,0 тис. грн, що на 7592 тис. грн або на 43 % більше ніж у 2018 р., основні засоби у 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшились на 6093,0 тис. грн або на 34,9 % більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 33736,0 тис. грн або на 30,7 % більше, це зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 59,7 % вартості основних засобів були списані на витрати виробництва в попередніх періодах. Високий його розмір свідчить про зношеність виробничих засобів. В підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до зростання (на 0,4 % у 2022 р. порівняно з 2018 р.), що є негативним для діяльності товариства.

Коефіцієнт покриття становить 0,1 в. п. та є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за мінусом витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань та характеризує достатність оборотних коштів товариства для погашення власних боргів протягом року. У 2022 р. він зменшився на 1,1 в. п., що демонструє недостатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зросла до 612,3 тис. грн, що на 134,5 тис. грн, або на 28,1 % більше ніж у 2018 р. Фондоозброєність підприємства зросла до 373,6 тис. грн, що на 131,3 тис. грн більше ніж у 2018 р.

Визначальною характеристикою аналізу фінансового стану підприємства є його платоспроможність (табл. 2.4). Визначення коефіцієнту поточної ліквідності показує, що 1,004 грн обігових коштів припадають на кожну грошову одиницю короткострокових або невідкладних зобов'язань. Коефіцієнт більше 1, це свідчить про задовільну поточну ліквідність та підприємство вчасно ліквідує борги, що можливе при прибутковості підприємства.

Таблиця 2.4

**Показники комплексної оцінки фінансового стану підприємства,
2018-2022 р.**

Показник	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Показники ліквідності:						
коефіцієнт поточної ліквідності	1,712	1,514	1,402	1,682	1,004	-0,708
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,068	0,425	0,622	1,025	0,749	-0,319
період оборотності дебіторської заборгованості, днів	212	277	264	306	263	51
період оборотності запасів, днів	156	126	178	201	214	58
період оборотності активів, днів	206	235	389	218	481	275
Показники фінансової незалежності:						
коефіцієнт фінансової незалежності, %	65,3	46,4	58,8	61,2	45,9	-19,4
питома вага оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	21,6	0,5	17,5	20,6	49,5	27,9
Показники рентабельності, %:						
Рентабельність сільськогосподарського виробництва, %	7,2	3,6	7,3	9,6	6,1	-1,1
рентабельність активів	135,3	155,7	184,1	150	85,9	-49,4
рентабельність власного капіталу	79,2	2,6	48,1	50,2	54,3	-24,9
Інші показники:						
знос основних засобів, %	0,243	0,237	0,233	0,340	0,597	0,3

Джерело: розраховано автором за даними фін. звітності підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що 0,749 одиниць найбільш ліквідних активів припадають на одиницю термінових боргів. Значна частина

коштів вкладена у запаси. Його значення не відповідає нормативам (має дорівнювати чи бути більше 1) й спостерігається негативна тенденція до його зменшення на 0,319 в. п. у 2022 р. Ці коефіцієнти свідчать, що підприємству не вистачає обігових коштів щоб ліквідувати фінансовий борг протягом року.

Період оборотності дебіторської заборгованості сигналізує, що в підприємстві погіршився стан розрахунків із покупцями. Негативним є зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день і активів на 275 днів.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує залежність підприємства від зовнішніх кредитів. Чим нижче значення коефіцієнту, тим більше кредитів в підприємства і вище ризик неплатоспроможності. У 2022 р. коефіцієнт зменшився на 19,4. За рахунок власних оборотних коштів в 2022 р. покривалось 49,5 % поточних активів. Рентабельність власного капіталу підприємства знизилась на 24,9 % у 2022 р., що свідчить про не достатню ефективність залучення інвестицій в підприємство. Показник рентабельності активів за прибутком від звичайної становить 8,6 грн прибутку від звичайної діяльності, отже 8,6 грн припадає на 1 грн, інвестовану у активи. Знос основних засобів зростає із року в рік, у 2022 р. він становить 59,7 %, що на 30,0 % більше ніж у 2018 р.

Отже, фінансовий стан – це найважливіша характеристика і фінансової діяльності підприємства, і його економічної безпеки. Він визначає конкурентоздатність підприємства та його потенціал в діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин, зокрема, як самого підприємства, так й партнерів. Проаналізуємо ймовірність банкрутства товариства за допомогою моделі діагностики банкрутства Альтмана. Модель Альтмана провіримо на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства та відобразимо у табл. 2.5. Система показників результативності антикризового управління ґрунтується на співставленні досягнутих підприємством результатів у її вартісному еквіваленті у порівнянні із величиною управлінських зусиль.

Таблиця 2.5

**Показники економічної безпеки підприємства (за моделлю Альтмана),
2018-2022 р, тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість активів	127429,0	114033,0	115617,0	146905,0	4266,0	-123163,0
Вартість необоротних активів	17656,0	27952,0	29355,0	25120,0	25248,0	7592,0
Вартість оборотних активів	109773,0	86047,0	86218,0	121741,0	143509,0	33736,0
Вартість власного капіталу	51007,0	55146,0	49714,0	61834,0	64003,0	12996,0
Величина довгострокових зобов'язань	28404,0	32003,0	32265,0	32122,0	31834,0	3430,0
Величина поточних зобов'язань	2217,0	4328,0	6330,0	6661,0	10479,0	8262,0
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69716,0	103317,0	110979,0	85141,0	37878,0	-31838,0
Валовий прибуток	15347,0	15730,0	22965,0	31269,0	16009,0	662,0
Чистий прибуток	7589,0	4139,0	7757,0	12120,0	2169,0	-5420,0
Модель Альтмана	4,19	3,12	3,19	3,62	2,99	-1,20

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фін. звітності підприємства

Отже, згідно моделі Альтмана, товариство у 2022 рр. мало значну ймовірність банкрутства (до 20 %), що пояснюється несприятливими зовнішніми умовами діяльності підприємства. У 2019-2022 рр. ситуація у підприємстві погіршилася у зв'язку з пандемією та воєнним станом в Україні і ризик неплатоспроможності у найближчі два роки буде високий.

Підприємство проводить «відповідальне інвестування», зокрема, вкладає інвестиції у проекти, що враховують екологічні й соціальні фактори та наслідки реалізації проєктів. За рахунок цього в динаміці поступово формується вищий рівень економічної безпеки підприємства. Згідно результатів аналізу сучасного стану економічної безпеки підприємства на протязі 2019-2022 рр. спостерігається слабка фінансова стабільність і платоспроможність сільськогосподарського підприємства (у 2018 р. підприємство діяло значно ефективніше).

2.2. Аналіз факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства

Важкий 2022 р. з приходом російських загарбників на територію України болісно вдарив по агросектору. Це привело до значних матеріальних і фінансових збитків, порушень у логістиці, втрат врожаю підприємством. Опитування головних спеціалістів, керівників і працівників товариства щодо найважливіших сфер економічної безпеки наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, 2022 р., %

Чинники	Питома вага відповідей
Безпека	28
Фінансові та інвестиційні	22
Економічні	14
Кадрові	12
Виробничі	7
Техніко-технологічні	6
Нормативно-правові та екологічні	5
Інноваційні	3
Інформаційні	3

Джерело: побудовано автором за даними анкетування

Працівники підприємства, у першу чергу, визначили важливість безпеки роботи на підприємстві (28 % відзначили про належне облаштування бомбосховища), вагомість фінансової та інвестиційної сфери оцінки економічної безпеки підприємства становить 22 % від загальної кількості відповідей щодо визначення ваги кожної сфери в загальному впливі на оцінку економічної безпеки. Третє місце займає економічна сфера (14 %), четверте – кадрова сфера, яка становить 12 %, на п'ятому місці знаходиться виробнича сфера (7 %), на шостому – техніко-технологічна сфера (6 %), на сьомому місці-нормативно-правова і екологічна сфера (5 %), на восьмому – інноваційна сфера (3 %), на дев'ятому – інформаційна сфера (3 %).

Складові системи управління економічною безпекою товариства зазначені головними спеціалістами підприємства, показані на рис. 2.2.

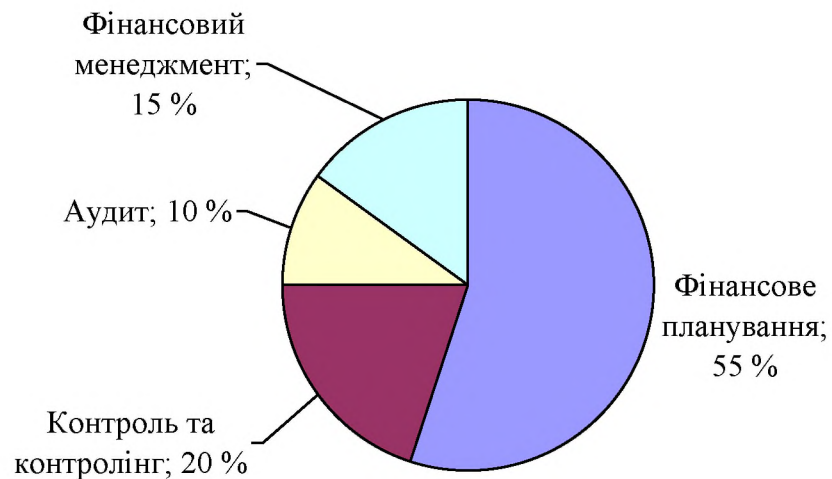


Рис. 2.2. Основні інструменти регулювання економічної безпеки підприємства, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі опитування спеціалістів підприємства

Згідно рис. 2.2, перше місце серед базових інструментів регулювання економічної безпеки сільськогосподарського підприємства, на думку респондентів має фінансове планування і бюджетування, що складає 55 % від загальної чисельності відповідей, друге місце (20 %) посідає контроль і контролінг, третє (15 %) – фінансовий менеджмент підприємства, останню позицію (10 %) складає аудит, як один з інструментів регулювання економічної безпеки сільськогосподарських підприємств.

Відповідно, виходячи з головних цілей проведеного опитування пропонуємо в якості способу регулювання економічної безпеки підприємства врахувати, те що фахівець з економічної безпеки на даному сільськогосподарському підприємстві повинен бути. У 2022 р. дану посаду не створювали, бо:

1) з боку керівника сільськогосподарського підприємства спостерігалась відсутність розуміння важливості й необхідності регулювання процесу формування економічної безпеки;

2) нестачею ресурсів, в першу чергу, фінансових й інтелектуальних на

сільськогосподарських підприємствах, що необхідні для створення відповідної посади фахівця з економічної безпеки;

3) керівництво сільськогосподарського підприємства не вважало за необхідне створення окремої посади для регулювання економічної безпеки та делегувало виконання окремих функцій і завдань фахівця з економічної безпеки іншим спеціалістам підприємства.

Суттєвою перешкодою на шляху створення посади фахівця з економічної безпеки може стати недостатнє усвідомлення серед керівництва сільськогосподарського підприємства його необхідності й важливості у процесі управління економічною безпекою. Згідно даних опитувань на питання: «Чи доцільно в товаристві створити службу економічної безпеки?» 50,5% респондентів дали позитивну відповідь, 40 % респондентів не визначилися і 9,5 % негативно відреагували (рис. 2.3).

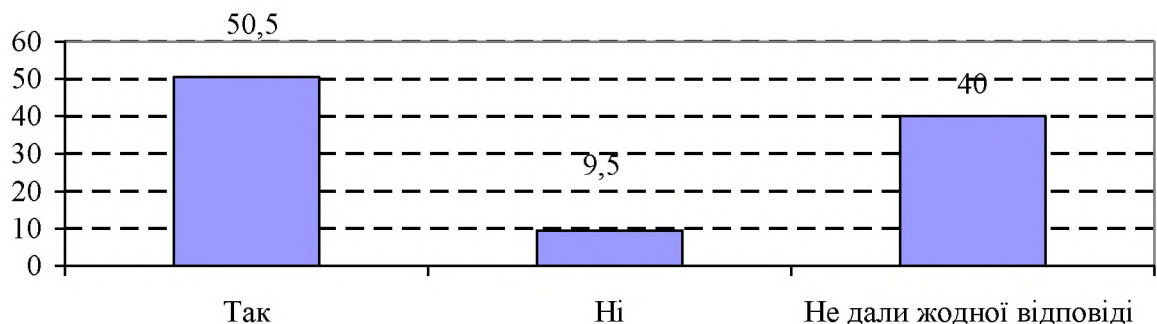


Рис. 2.3. Дані опитувань спеціалістів підприємства про доцільність створення посади фахівця з економічної безпеки, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними опитування

Функцію фахівця з економічної безпеки в підприємстві виконує відділ бухгалтерії. Головними сферами регулювання економічною безпекою підприємства є: електронна база (бухгалтерія), охорона і захист підприємства. Процес управління економічною безпекою підприємства здійснюватися у більшості випадків авторитарним стилем управління директора. Керівники підприємства застосовували різні методи регулювання економічної безпеки (рис. 2.4).

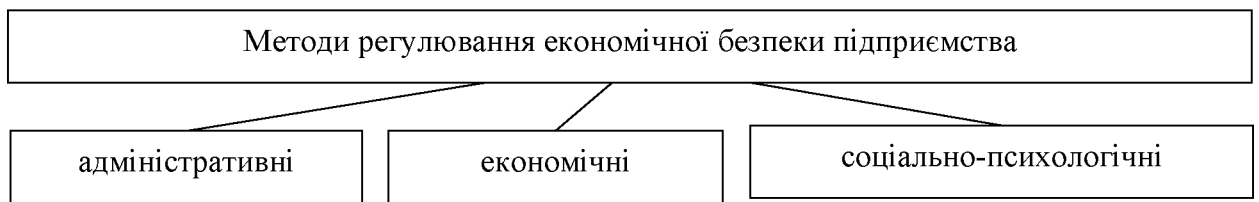


Рис. 2.4. Методи регулювання економічної безпеки підприємства, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними опитування спеціалістів підприємства

Адміністративні методи є засоби здійснення управлінських дій на персонал товариства базуються на владі, дисципліні та стягненнях. У підприємстві розрізняють п'ять головних способів адміністративного впливу: розпорядчі дії, організаційні дії, матеріальна відповідальність та стягнення, дисциплінарна відповідальність та стягнення, адміністративна відповідальність.

До методів організаційного впливу в підприємстві відносять: статут, штатний розпис, трудовий договір, організаційну структуру і структуру управління й посадові інструкції. Розпорядчі дії спрямовано на досягнення поставлених цілей діяльності підприємства. До найпоширеніших способів розпорядчих впливів в підприємстві слід віднести накази, вказівки, розпорядження, координацію робіт та контроль виконання. Накази директор товариства підписує особисто. Інколи з метою безпеки, застосовують повчання – метод одноразового застосування із боку керівника, коли він аргументовано пояснює доцільність робочого завдання для підлеглих.

Дисциплінарна відповідальність та стягнення в підприємстві з метою безпеки застосовують у разі порушення трудового законодавства, коли є дисциплінарний проступок (протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків працівниками). За проступки у сфері трудових правовідносин можуть застосовувати покарання (позбавлення винного працівника премій, що передбачені Положенням про оплату праці).

Матеріальна відповідальність працівників виражається у їх обов'язку

відшкодувати шкоду, що заподіяна винним дією чи бездіяльністю у підприємстві. Зокрема, охорона полів у товаристві здійснювалася у 2018-2021 рр. за допомогою служби охорони «Кольчуга МД». Підприємство їм сплачує кошти в залежності від кількості охоронних годин. Команда охоронців забезпечує цілісність урожаю на полях. Зазначимо перелік послуг, що надає охоронне агентство для підприємства на рис. 2.5.

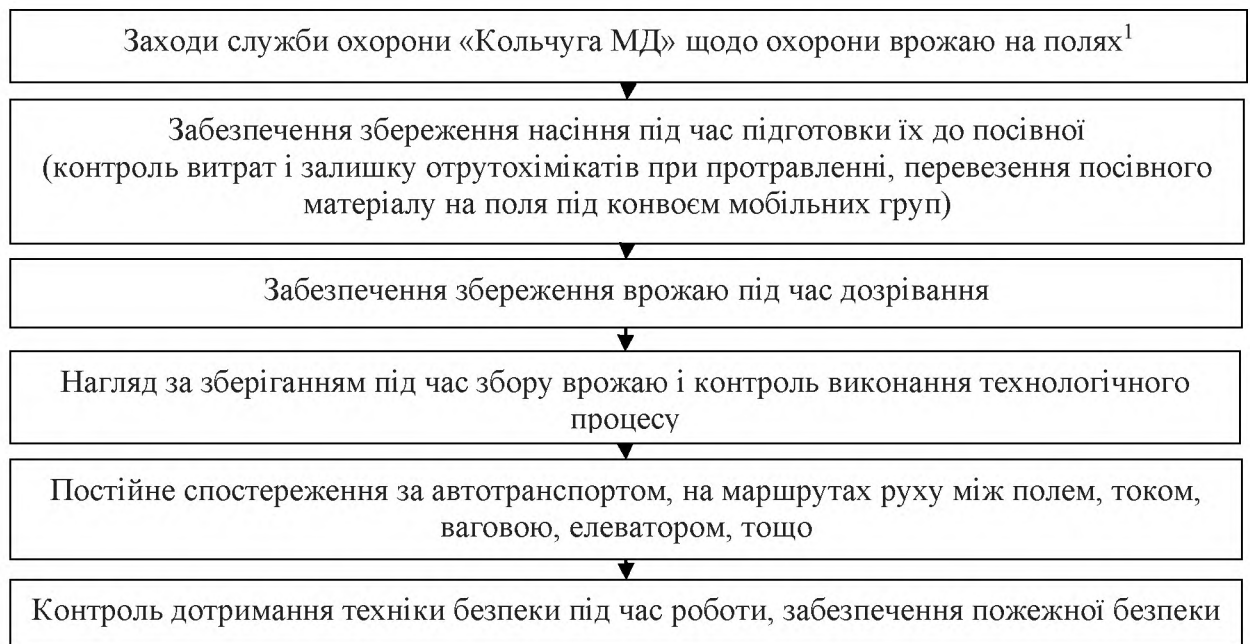


Рис. 2.5. Послуги, які отримувало підприємства від охоронного агентства «Кольчуга МД», 2018-2021 рр.

Примітка: у 2022 р. послугами охоронного агентства підприємство не користувалось (після військового вторгнення більша охоронці перейшли в тероборону)

Джерело: побудовано автором

Для вирішення питання правильного та якісного перевезення зерна створювалася мобільна група на автомобілі, що мала право зупинити автомобіль, що рухається з чи на поля і перевірити документи на вантажі й сам вантаж (графік перевірки автотранспорту узгоджувався з директором підприємства). Для охорони полів обов'язково створювалася стаціонарна група, що безпосередньо охороняла території, і мала право на огляд техніки, що брала участь в збиранні врожаю. Проживали охоронці безпосередньо біля полів у наметах. Для вирішення подібних конфліктних ситуацій залучалася

мобільна група, в якій були повноваження доставляти порушників в місцеве відділення поліції. Економічний ефект таких дій повністю перекривав витрати на забезпечення охорони.

Комплекс заходів, щодо покращення економічної безпеки підприємства впливав і на фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Результати фінансово-господарської діяльності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+, -)	В середньому по району, 2022 р.	Підприємство від середнього по району, (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022			
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	69716,0	103317,0	110979,0	85141,0	37878,0	-31838,0	75123,0	-37245,0
Інші операційні доходи, тис. грн	3128,0	3282,0	8517,0	1762,0	2285,0	-843,0	2152,0	133,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	10780,0	9499,0	16224,0	13906,0	6583,0	-4197,0	10213,0	-3630,0
Чистий прибуток, тис. грн	7589,0	4139,0	7757	12120	2169,0	-5420,0	9015,0	-6846,0
Рентабельність: активів, %	135,3	155,7	150	184,1	85,9	-49,4	165,2	-79,3
виробництва, %	7,6	3,7	7,4	9,8	5,2	-2,4	8,2	-3,0
сільськогосподарського виробництва, %	7,2	3,6	7,3	9,6	6,1	-1,1	7,9	-1,8

Джерело: побудовано автором за даними фін. звітності підприємства

Отже, протягом 2018-2022 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про зниження прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство із кожної гривні, вкладеної у активи отримує 8,6 прибутку. Показник використовують для оцінки інвестиційних

рішень. В підприємства цей показник за досліджуваний період знизився на 49,4 %, що є негативною тенденцією. Зменшилась рентабельність виробництва підприємства на 2,4 % та становила 5,2 %. Рентабельність сільськогосподарської діяльності знизилася на 1,1 % і становила 6,1 %. Протягом 2018-2022 рр. рівень і динаміка основних показників господарської діяльності товариства, свідчать про середній рівень ефективності господарювання. Значними проблемами щодо економічної безпеки є наслідки для агросектора через дефіцит механізаторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Проблемами щодо економічної безпеки підприємства через дефіцит механізаторів

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис. грн/особу	105,4	58,3	115,8	180,9	34,4	32,6
Чистий прибуток на 1 га ріллі, тис. грн/га	2,5	1,4	2,7	4,2	0,7	29,6
Затримки в сільськогосподарських роботах, люд.-год.	340,0	650,0	520,3	480,6	1200,0	в 3,5 р. б.
Навантаження ріллі на одного працівника, га	41,6	40,8	43,2	43,2	46,0	110,4
Собівартість вирощування, грн/ц: озимої пшениці	237,2	225,7	246,6	486,7	319,6	134,7
соняшнику	488,2	531,0	561,8	1267,6	679,2	139,1
Урожайність, ц/га: озимої пшениці	43,8	52,9	51,9	50,9	40,5	92,5
соняшнику	27,5	28,2	23,5	27,3	24,9	90,7

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень та [37]

Отже, через дефіцит механізаторів економічна безпека підприємства знижується у зв'язку із: зниженням продуктивності праці (у 2022 р. продуктивність праці знизилася на 67,4 % і складала 34,4 тис. грн на особу): відсутність достатньої кількості механізаторів приводить до зниження продуктивності підприємства, броні не діють. Брак робочої сили ускладнює виконання різних сільськогосподарських операцій, зокрема: обробка полів,

посів та збирання врожаю. Відповідно погіршується показник урожайності (урожайність соняшнику зменшилася 9,3 % і становила 24,9 ц/га; урожайність озимої пшениці – на 7,5 % і становила 40,5 ц/га) і втрати прибутку (у 2022 р. чистий прибуток на 1 га ріллі зменшився на 70,4 % і становив 0,7 тис. грн/га);

затримкою в сільськогосподарських роботах (у 2022 р. вони збільшилися в 3,5 рази): якщо не було достатньої кількості трактористів для виконання польових операцій, то це затримувало посівну або збиральну компанію й негативно впливало на врожайність і графік робіт на господарстві. А у гарячий сезон рахунок іде на години й дні;

збільшенням фізичного навантаження на працівників: коли роботу, яку виконують зазвичай механізатори, доводиться виконувати вручну чи за допомогою обмеженої чисельності робочої техніки, це привело до збільшення фізичного навантаження на працівників (у 2022 р. навантаження ріллі на одного працівника зросло на 10,4 % і складало 46 ц/га). Відповідно погіршилися умови праці й збільшився ризик травм і виснаження;

зростання витрат, зокрема собівартість виробництва озимої пшениці у 2022 р. становила 319,6 грн/ц, що на 82,4 грн/ц або на 34,7 % більше ніж у 2018 р., соняшнику до 679,2 грн/ц, що на 191,1 грн/ц або на 39,1 % більше ніж у 2018 р. Дефіцит механізаторів спричинив необхідність пошуку додаткової робочої сили та використовувати послуги аутсорсингу. Це збільшило витрати на оплату праці і на забезпечення роботи та негативно позначилося на прибутку сільськогосподарського підприємства.

З поширенням сучасних технологій зростає й кількість шахраїв, що бажають заволодіти активами підприємства через віддалені канали зв'язку чи фізичний доступ до пристроїв і сільськогосподарських додатків. Спеціалісти підприємства робили копії важливих файлів, зокрема із використанням хмарних сервісів з метою резервного копіювання даних; оновлювали операційну систему і додатки, що використовували. Отже, в підприємстві робили все можливе з метою економічної безпеки та ефективної діяльності.

Висновки до розділу 2

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства дала можливість сформулювати наступні практичні положення:

1. Кожного року на економічну безпеку підприємства впливали сезонні та кліматичні перепони: надмірна кількість дощів, посуха, розвиток хвороб на рослинах, активізація шкідників тощо. Пандемія COVID-19 у 2019-2021 рр. спричинила необхідність контролю санітарних умов роботи працівників. У 2022 р. додалися ще і воєнні виклики: бронювання потрібних спеціалістів, збереження команди професіоналів (загострився й дефіцит кваліфікованих механізаторів, оскільки їх призивають до лав ЗСУ), складність проведення робіт й подальшого експорту власної продукції або її зберігання. Директор підприємства зіштовхнувся із зміною ринків збуту, що стосувалося не тільки зерна, але і продукції із доданою вартістю, зокрема, насіння олійних (соняшник і ріпак) й сої. Період оборотності дебіторської заборгованості сигналізує, що в підприємстві погіршився стан розрахунків із покупцями. Негативним є зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день і активів на 275 днів.

2. Посада фахівця з економічної безпеки відсутня. Його посадові обов'язки виконують працівники відділу бухгалтерії. Спеціалісти робили копії важливих файлів, зокрема із використанням хмарних сервісів з метою резервного копіювання даних з метою ІТ безпеки. Керівники підприємства застосовували різні методи регулювання економічної безпеки, зокрема, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Охорона полів у товаристві здійснювалася у 2018-2021 рр. за допомогою служби охорони «Кольчуга МД».

3. Отже, підприємство опинилося у ситуації, коли потрібно буде у 2024 р. приймати нові рішення і планувати нову стратегію розвитку для регулювання економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування структури економічної безпеки підприємства

Цілеспрямованість на досягнення цілей підприємства системи його економічної безпеки є основним принципом формування напрямів економічної безпеки підприємства. Локальні, тактичні цілі досягнення його економічної безпеки будуть формуватися на основі стратегічного та тактичного планів. Тактичний план розвитку товариства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Тактичний план удосконалення напрямків економічної безпеки підприємства, 2024 р.

Ризик	Напрями розвитку	Шляхи усунення ризиків
1	2	3
Охорона полів	Цифровізація процесів	Агрегати, обладнані GPS-навігацією. Смарт-технології контролюватимуть роботу техніки, обробку землі, посадку та збір урожаю
Боротьба з шкідниками	Цифровізація процесів	Використання дронів дозволить визначити основні місця скупчення шкідників рослин і точково їх обробляти. З безпілотниками легше буде прискорювати досягання врожаю, контролювати термін його зберігання на полях. Завдяки штучному підсушуванню зерна, воно залишається на полі, поки його не збиратимуть для транспортування.
Захист даних підприємства від кіберзагроз	Комплексний захист від кіберзагроз	На кожний пристрій створити окремий власний пароль та застосувати двофакторну аутентифікацію. Застосування сервісу AntiDDoS, що автоматично визначає і блокує DDoS-атаки різних рівнів, що спрямовані на обмеження доступу до IT-інфраструктури підприємства
Дефіцит механізаторів	Пошук працівників	Намагатися бронювати працівників. Залучати до роботи пенсіонерів, що раніше працювали у сільському господарстві. Залучати до роботи працівників-різноробочих й навчати, забезпечувати відповідну професійну підготовку, щоб потім вони були універсальними робітниками в підприємстві. Привертати увагу молоді: співпрацювати із ПДАУ і коледжем, організовувати стажування й відразу пропонувати роботу.

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
		Шукати робочий ресурс завдяки соцмережам: записувати відео у ТікТок й зазначати відповідні умови праці в підприємстві. Організовувати курси перекваліфікації для жінок
Низька продуктивність праці	Придбання сучасної техніки	Купувати техніку John Deere з GPS, на дизелі п'ятого покоління, який працює на стандарті Євро-6
Низька пізнаваність продукції підприємства	Цифровізація процесів	Створення сайту
Регулювання економічної безпеки	Кадрові рішення	Створення посади фахівця з економічної безпеки

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень та [22, 37]

Пропонуємо керівництву підприємства придбати комбайн John Deere обладнаний GPS-навігацією, вартість якого складає 7116 тис. грн. Підприємству, за умови часткового співфінасування від проекту USAID по гратовій програмі, 200 тис. грн коштів можна взяти у кредит під 11 % в АБ «Укргазбанк» (заставним майном будуть виступати складські приміщення товариства). Все враховує модель середньозваженої вартості капіталу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів
(бюджет участі) підприємства, 2024 р.**

Джерела фінансування	Сума тис. грн	Питома вага, %	Відносна вартість капіталу, %
Власний капітал	1116,0	15,7	13,0
Приватні інвестиції (грантова програма Проекту USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» («Агророзвиток»))	5800,0	81,5	0,0
Позиковий капітал (кредит від АБ «Укргазбанк»)	200,0	2,8	12,0
Всього	7116,0	100,0	12,5

Джерело: власні дослідження автора

Так як проект буде фінансуватися із різних джерел (за рахунок

державних, власних та позикових інвестиційних ресурсів), то доцільно застосувати модель, яка буде компенсувати ризики інвестування власних коштів й затрати на залучення позикового капіталу. Ставка дисконту, яка використовується в методах оцінки ефективності інноваційних проєктів – це середньозважена вартість капіталу, що вкладається у підприємство. Для отримання 5800,0 тис. грн товариству доцільно прийняти участь у Проєкті USAID. Розрахунок грошових потоків інноваційного проєкту наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок грошових потоків за інвестиційним проєктом (купівля комбайну John Deere (2021 р.)), 2024-2031 рр.

Прогнозні показники	Вартість по роках експлуатації, тис. грн								сума, тис. грн
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактор теперішньої вартості $(1+i)^{-t}$ при $i=12\%$	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	-
Інвестиційні витрати на купівлю комбайна	1116,0	-	-	-	-	-	-	-	1116,0
Поточні витрати	0	5013,0	4812,3	4516,2	4120,3	3815,2	3810,2	3807,2	29894,4
Сукупні витрати	1116,0	5013,0	4812,3	4516,2	4120,3	3815,2	3810,2	3807,2	31010,4
Дисконтовані капітальні витрати	1116,0	0	0	0	0	0	0	0	1116,0
Дисконтовані поточні витрати	-	4476,6	3835,4	3215,5	2620,5	2163,2	1931,8	1720,9	19963,9
Дисконтовані сукупні витрати	1116,0	4476,6	3835,4	3215,5	2620,5	2163,2	1931,8	1720,9	21079,9
Вигоди від купівлі комбайну:									
Економія витрат підприємства	-	22,3	22,8	24,5	26,6	28,9	29,6	31,6	186,3
Дохід від продажу продукції	-	4822,0	4950,0	4998,6	5112,3	5214,8	5235,2	5245,1	35578,0
Разом вигід	-	4844,3	4972,8	5023,1	5138,9	5243,7	5264,8	5276,7	35764,3
Дисконтовані вигоди	-	4326,0	3963,3	3576,4	3268,3	2973,2	2669,3	2385,1	23161,6

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дисконтований грошовий потік проекту від експлуатації проекту	x	-150,6	127,9	360,9	647,8	810,0	737,5	664,2	3197,7
Акумуляований чистий дисконтований грошовий потік проекту (NPV)	-1116,0	-1266,6	-1138,7	-777,8	-130,0	680,0	1417,5	2081,7	x
Окупність проекту, років									4,2

Джерело: власні дослідження автора

Навіть при високій вартості грошових коштів, запропонований проєкт буде економічно ефективним і матиме термін окупності – 4,2 роки (це менше терміну експлуатації проєкту – 7 років). Результати розрахунків унаочнюють основні витрати по впровадженню інвестиційного проєкту і надходження від експлуатації інвестиційного проєкту в показнику сукупного чистого дисконтованого грошового потоку, що буде отримано.

На основі методики розрахунків базових динамічних показників інвестиційного проєкту покажемо їх значення у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники ефективності придбання комбайну John Deere
(2021 року випуску) підприємством, 2024 р.**

Показники	Норматив	Значення
Чиста приведена вартість, тис. грн	> 0	2081,7
Період окупності, роки	< n (7)	4,2
Індекс рентабельності, грн	> 1	2,9
Коефіцієнт вигід/витрат	> 1	1,09

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, окупність інвестиційного проєкту становитиме 4,2 року, що менше періоду експлуатації проєкту (7 років). Чиста приведена вартість

проєкту складе 2081,7 тис. грн. На 1 грн вкладень при цьому отримано буде 2,9 грн прибутку. Коефіцієнт вигід/витрат складатиме більше 1, відповідно проєкт доцільно прийняти. Для забезпечення високих урожаїв зернових і зернобобових, підприємству потрібні: сучасна техніка й технологія обробітку ґрунту; насіння високої якості з високим потенціалом; високий рівень знань, досвід й відповідальність працівників, технологічна дисципліна; активне консультування з боку інвестора та постачальника; збирання урожаю з низькими втратами комбайнами John Deere. Висока продуктивність комбайну 2021 р. випуску дасть можливість знизити виробничі витрати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Ефективність прямого комбайнування різною технікою при
вирощуванні озимої пшениці у підприємстві,
2022 р., 2024 р.**

Технологічні операції	Склад МТА	Витрати на 100 га				Всього витрати, грн
		трудових ресурсів		пального (дизпаливо)		
		люд.- год.	грн	л/га	грн	
Традиційна технологія (2022 р.)						
Пряме комбайнування	John Deere 935 (2005 р. випуску)	121,8	1411,64	8,6	24080,0	25491,6
Всього		121,8	1411,64	8,6	24080,0	25491,6
Ресурсозберігаюча технологія (2024 р.)						
Пряме комбайнування	John Deere (2021 р. випуску)	90,4	1261,6	8,2	22960,0	24221,6
Всього	х	90,4	1261,6	8,2	22960,0	24221,6
Збережено витрат відносно традиційного обробітку		31,4	150,04	0,4	1120,0	1270,0

Джерело: власні дослідження автора

Отже, використання комбайну John Deere дасть можливість знизити витрати виробництва під час вирощування зернових на 100 га на 1270 грн або на 5 %. Для інвестиційних проєктів, які будуть запроваджуватися у підприємстві будуть розроблені бізнес-плани.

Для формування організаційно-економічної структури економічної безпеки підприємства пропонуємо розробити адекватну модель його функціонування у сучасних умовах, що буде давати точний прогноз показників оцінки економічної безпеки і сприятиме ефективному веденню фінансово-господарської діяльності підприємства й підвищуватиме прибуток і рівень рентабельності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Механізм удосконалення управління економічною безпекою підприємства, 2024 р.

Джерело: доповнено автором на основі власних досліджень та [36]

Отже, на основі запропонованого механізму підприємство зможе покращувати економічну безпеку підприємства.

В сучасному глобалізованому, технологізованому але неструктурованому світі роль інформаційно-комунікаційної діяльності зростає об'єктивно. Тому, діяльність підприємства потребує прогнозованого розвитку, захисту від небезпек, ризиків та викликів. Для цього підприємству доцільно розробити власний сайт. Запланований бізнес веб-сайт буде створено з метою поліпшення економічної безпеки підприємства, стимулювання продажів і надання інформації про підприємство. Web-сайт підприємства буде одним із потужних інструментів системи маркетингових комунікацій в аграрній сфері. Витрати на його створення наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати створення сайту підприємства, 2024 р.

Види витрат	Сума, \$
Витрати на створення корпоративного бізнес-сайту на основі аутсорсингу – всього, у ч. ч.:	936,0
web-дизайн	150,0
розміщення сайту	80,0
SEO-аудит (пошукова оптимізація - аналіз розкручування і просування сайту в пошукових системах і каталогах)	100,0
SEO-копірайтинг (написання важливої інформації)	50,0
Створення списку розсилки та розміщення інформації в Інтернет-каталогах виробників	6,0
Вартість технічної підтримки сайту (за рік)	550,0
Придбання дрону (з можливістю трансляції зображення з камери на смартфон)	500,0
Створення віртуального перегляду підприємства в режимі 3D-екскурсії по підприємству	10,0
Всього витрат	1446,0

Джерело: власні дослідження автора

Сукупні витрати на створення сайту становитимуть 1446 \$.

Повна підтримка сайту по тарифу «Стандартний» включатиме технічну підтримку сайту; редагування до 10 сторінок існуючого контенту в місяць; написання 2-4 статей на місяць (копірайтинг); 45 гарантованих годин роботи різних фахівців web-студії; публікацію 10 текстових та 10 графічних

матеріалів замовника. Для ведення аграрного бізнесу в онлайні потрібно також діяти по правилах: знати клієнтів; мати чіткі ринкові цілі присутності у інтернеті (зниження операційних витрат, залучення нових клієнтів, надання доданої вартості продукту та ін.); перевіряти ефективність і доступність сайту для сприйняття, слідкувати за модернізацією всього процесу, оновлювати інформацію на сайті; забезпечити безпеку веб-сайту; слідкувати за витратами, необхідними для підтримки сайту.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства дасть можливість результативно працювати.

3.2. Напрями посилення економічної безпеки підприємства

Для покращення економічної безпеки підприємства пропонуємо ввести посаду фахівця з економічної безпеки. Його діяльність буде спрямовано на формування належного рівня економічної безпеки і нейтралізацію головних загроз діяльності підприємства. Фахівець повинен буде забезпечувати всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Фахівець з економічної безпеки підприємства зможе вирішувати поставлені завдання за умови, якщо він буде працювати, як невід'ємний, єдиний, складовий механізм всього підприємства, а його дії щодо забезпечення безпеки бізнесу будуть відповідати стратегічним цілям розвитку підприємства. Створення посади буде сприяти покращенню аналітичної роботи у сільськогосподарському підприємстві, посиленню контролю якості виконуваних робіт, підвищенню відповідальності працівників за результати трудової діяльності та підвищенню рівня економічної безпеки підприємств. Допоміжним напрямком фахівця з економічної безпеки підприємства буде поліпшення інформаційно-консультаційного забезпечення аграрного виробництва. Однак, фахівець з

економічної безпеки сільськогосподарського підприємства не зможе оперативно і ефективно виконувати функції без достовірної, своєчасної, якісної, достатньої та необхідної інформації.

Функціями фахівця з економічної безпеки будуть (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Функції, які будуть покладені на фахівця з економічної безпеки підприємства, 2024 р.

Функція	Сутність функції
Організаційна	Організація роботи із правового й інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства; Організація і регулярне проведення навчання працівників підприємства за усіма напрямками захисту комерційної таємниці; Організація режиму безпеки та здійснення усіх видів діяльності, включаючи переговори, зустрічі й наради в межах ділового співробітництва підприємства із іншими партнерами
Організаційно-захисна	Організація особистої безпеки керівництва і провідних спеціалістів підприємства; Розробка, оновлення та поповнення переліку й відомостей, які є комерційною таємницею й інших нормативних актів, що регламентують порядок організації безпеки й захисту інформації; Організація й проведення службових розслідувань за фактами розголошення чи втрати документів або інших порушень безпеки підприємства
Контроль	Координація дій всіх підрозділів підприємства; Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства; Контроль виконання вимоги матеріалів інструктивного характеру
Облікова і технічний захист	Введення обліку сейфів та металевих шаф, де є постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів та облік і охорона спеціальних приміщень й технічних засобів у них
Ділова активність	Підтримка контактів з правоохоронними органами і службами безпеки сусідніх підприємств у інтересах вивчення криміногенної обстановки у районі

Джерело: доповнено автором на основі [28]

В цілому, служба економічної безпеки буде важливим елементом комплексної системи економічної безпеки суб'єкта підприємництва і займатиме високе становище у ієрархічній будові підприємства.

Головною задачею фахівця економічної безпеки підприємства буде комплекс заходів спрямованих на протидію фінансового банкрутства

підприємства, забезпечення фінансової його безпеки і надання консультативної інформації головним спеціалістам товариства стосовно впровадження в сільськогосподарське виробництво нових сільськогосподарських культур, сортів і порід тварин на основі яких підвищується ефективність виробництва й отримуються ефект від впровадження даних заходів. Фахівець з економічної безпеки буде підпорядкований директору підприємства. Важливе значення для фахівця з економічної безпеки буде оперативний аналіз виробництва протягом року з метою своєчасного виявлення і впровадження резервів підвищення ефективності виробничої діяльності. Пропоную також в підприємстві створити комісію з економічної безпеки. До її складу входитимуть головні спеціалісти підприємства та два передових працівники товариства, що досягли високих показників у зниженні собівартості сільськогосподарської продукції й збільшенні прибутку. Залежно від займаної посади до їх повноважень і обов'язків буде входити:

1) Директор. Здійснюватиме безпосереднє керівництво фахівцем з економічної безпеки підприємства та забезпечуватиме організацію його роботи. Він здійснюватиме координацію роботи інших працівників служби економічної безпеки в сфері формування її належного рівня, буде забезпечувати контроль за їх роботою. Виконуватиме представницькі функції служби постійної комісії економічної безпеки на виробничих нарадах;

2) Фахівець з економічної безпеки;

3) Спеціалісти-аналітики у особі головного економіста і головного агронома (технолога по виробництву сільськогосподарської продукції). Вони забезпечуватимуть аналіз зібраної інформації за допомогою виявлення головних тенденцій і закономірностей формування економічної безпеки аграрного підприємства, виявлятимуть її слабкі місця у розрізі основних складових. Спеціалісти будуть здійснювати ідентифікацію головних загроз економічної безпеки й джерела їх виникнення. Надаватимуть інформацію

стосовно цін на мінеральні добрива, насіння й посадковий матеріал та проводить розрахунки стосовно витрат підприємства на майбутній урожай аграрної продукції. Здійснюватимуть інформативне забезпечення служби економічної безпеки аграрного підприємства через здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища. Забезпечуватимуть систематизацію і структурування зібраної інформації по її пріоритетах. Мінімізуватимуть втрати товариства в умовах ризику і розраховують їх. Розроблятимуть заходи щодо нівелювання негативних впливів загроз економічній безпеці сільськогосподарського підприємства. Від злагодженості дій членів комісії з економічної безпеки аграрного підприємства буде залежати ефективність його роботи у цілому. Їх діяльність має забезпечувати реалізацію головних функцій економічної безпеки товариства. Контроль за виконанням їх функцій буде покладено безпосередньо на директора аграрного підприємства і водночас усі життєво важливі управлінські рішення для товариства мають бути погоджені директором та фахівцем з економічної безпеки.

Отже, у системі економічної безпеки виникає механізм, який базується на засадах взаємного контролю. Від його збалансованості залежить ефективність управління економічною безпекою аграрного підприємства в цілому. Він буде забезпечувати аналіз зібраної інформації на основі виявлення головних тенденцій і закономірностей формування економічної безпеки товариства, виявлятиме його слабкі місця у розрізі основних складових, буде проводити ідентифікацію головних загроз економічній безпеці і джерел їх виникнення. Займатиметься зборами, узагальненням маркетингових досліджень із метою успішного здійснення маркетингової й інноваційної діяльності аграрного підприємства.

Аграрний товаровиробник повинен мати можливість вибору найбільш адаптивних та створених для застосування у конкретних умовах нових технологій і сортів. Отже, для надання допомоги товариству в цьому питанні, доцільним буде проведення фахівцем з економічної безпеки моніторингу

науково-технічної продукції за конкретним напрямом і здійснення аналітичного відбору найбільш актуальної і ефективної інноваційної аграрної продукції. Це спричинить ріст інновацій та виробництва із метою просування інновацій у сільськогосподарське виробництво з метою підвищення ефективності функціонування товариства.

Згідно розрахунків для створення, функціонування й впровадження посади фахівця з економічної безпеки підприємств потрібно 290 тис. грн. При визначенні ефективності впровадження посади в підприємстві використано методичний підхід, який ґрунтується на врахуванні економічного ефекту від практичного застосування посади фахівця з економічної безпеки в сільському господарстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Орієнтований кошторис на створення посади фахівця з економічної безпеки підприємства, 2024 р.

Витрати	Сума, грн
Заробітна плата персоналу з нарахуваннями	240000,0
Витрати на транспортні сполучення та відрядження	15562,0
Оргтехніка та витрати на її утримання	34500,0
Всього	290062,0

Джерело: власна розробка автора

Отже, фахівець з економічної безпеки підприємства буде важливим елементом комплексної системи товариства й займатиме високе становище у його ієрархічній структурі.

Підприємству також доцільно розробити стратегічний план модернізації економіки й механізму переходу від експорту сировини до глибокої її переробки в підприємстві. Це найбільш доцільний спосіб нарощувати й виробництво, й доходи. Зокрема, кукурудзу, яку Україна вирощує із надлишком, можна переробити на пальне. Паливний етанолі з кукурудзи у якості домішки до палива суттєво знизить викиди CO₂ у атмосферу, а ринок його оцінюється у десятки мільярдів \$ на світовому рівні.

Проаналізуємо прогностичний рівень прибутковості товариства після реалізації заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства на рис. 3.2.

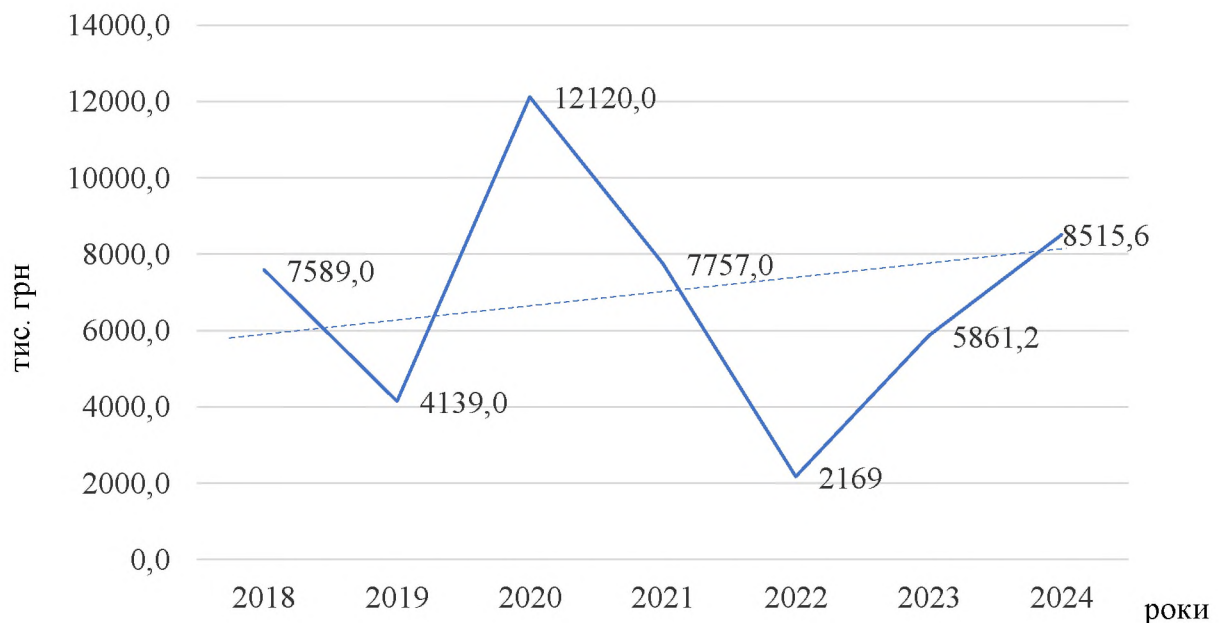


Рис. 3.2. Динаміка наявного і прогнозованого прибутку підприємства (на основі лінії тренду), 2018-2022 рр., 2023-2024 рр., тис. грн:

———— фактичний прибуток;
 - - - - - лінія тренду (прогноз)

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства та власних досліджень

Отже, в цілому за рахунок підвищення економічної безпеки підприємства прибуток зросте до 8515,6 тис. грн у 2024 р., що на 12,2 % більше ніж у 2018 р. При цьому буде розроблено чіткий стратегічний план розвитку та сформована місія діяльності підприємства: «Стійке прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство, що вирощує якісну продукцію, надійний і відповідальний партнер.

Висновки до розділу 3

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки підприємства будуть:

1. Визначено, що основними складовими організаційно-економічного механізму функціонування економічної безпеки підприємства з урахуванням безпекової складової, створення посади фахівця з економічної безпеки та комісії з економічної безпеки у складі головних спеціалістів підприємства (на даному етапі визначатимуть складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства, формуватимуться зважаючи на його фінансові та ринкові інтереси.

2. Пропонуємо керівництву підприємства придбати комбайн John Deere обладнаний GPS-навігацією, вартість якого складає 7116,0 тис. грн. Підприємству, за умови часткового співфінасування від проекту USAID по гратовій програмі, 200 тис. грн коштів можна взяти у кредит під 11 % в АБ «Укргазбанк». окупність інвестиційного проекту становитиме 4,2 року, що менше періоду експлуатації проекту (7 років).

3. Для підвищення економічної безпеки підприємства та інформаційної пізнаваності пропонуємо створити корпоративний веб-сайт із акцентом на побудову іміджу динамічного, сучасного та інноваційного підприємства. Витрати на web-дизайн, SEO-аудит, розміщення і копірайтинг складатимуть 936 \$. Підприємство буде велику увагу приділяти інформаційним чинникам економічної безпеки (кіберзлочинності та несанкціонованому доступу, техніко-технологічному забезпеченню та вірусним атакам на підприємство).

3. Пропонуємо посаду фахівця з економічної безпеки підприємства, головними завданнями якого буде забезпечення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства, протидію фінансового банкрутства підприємства надання консультативної інформації головним спеціалістам. Орієнтований кошторис на створення посади становить 290 тис. грн. За рахунок підвищення економічної безпеки прибуток підприємства зросте до 8515,6 тис. грн у 2024 р.

ВИСНОВКИ

Основні висновки і результати, які отримані у ході проведеного дослідження економічної безпеки підприємства, полягають в наступному:

1. Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, яка передбачає рівень захищеності усіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та забезпечує стабільне функціонування і ефективний розвиток й потребує управління із боку керівництва підприємства.

2. Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства у 2022 р. складала 3593,0 га. Чисельність працюючих протягом досліджуваного періоду зменшилася на 9 осіб (на 12,5 %) і складала 63 особи. Зменшення відбулося за рахунок механізаторів, яких мобілізували до лав ЗСУ. Усі працівники зайняті були в галузі рослинництва. Коефіцієнт зносу показує, що 59,7 % вартості основних засобів були списані на витрати виробництва в попередніх періодах. Період оборотності дебіторської заборгованості сигналізує, що в підприємстві погіршився стан розрахунків із покупцями. Негативним є зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день і активів на 275 днів. Період оборотності дебіторської заборгованості сигналізує, що в підприємстві погіршився стан розрахунків із покупцями. Негативним є зменшення кількості днів оборотності запасів на 51 день і активів на 275 днів.

3. На економічну безпеку підприємства впливають сезонні і кліматичні чинники: надмірна кількість дощів, посуха, розвиток хвороб рослин, активізація шкідників тощо. Пандемія COVID-19 у 2019-2021 рр. спричинила контроль санітарних умов роботи працівників та підвищення витрат на виробництво продукції на 15,0 %. У 2022 р. додалися виклики воєнного стану: бронювання спеціалістів, збереження команди професіоналів (дефіцит кваліфікованих механізаторів, яких призивали до ЗСУ), складність проведення робіт і подальшого експорту власної продукції, її зберігання.

Директор підприємства зіштовхнувся зі зміною ринків збуту, що стосувалося не тільки зерна, але і продукції із доданою вартістю, зокрема, насіння олійних (соняшник і ріпак) та сої; з'явилися ризики, пов'язані з вимкненням електроенергії. Опитування працівників підприємства показало, у першу чергу, важливість безпеки роботи в підприємстві (28 % опитаних відзначили про належне облаштування бомбосховища).

4. Про брак обігових коштів свідчить зниження коефіцієнта покриття до 0,1 в.п. У 2022 р. підприємство недостатньо придбало якісного насіння й інших ресурсів (палива, електроенергії, пестицидів, добрив), виникли проблеми з їх транспортуванням. Це порушило планування робіт і збільшувало витрати, зокрема собівартість виробництва озимої пшениці у 2022 р. становила 319,6 грн/ц, що на 82,4 грн/ц або на 34,7 % більше ніж у 2018 р., соняшнику до 679,2 грн/ц, що на 191,1 грн/ц або на 39,1 % більше ніж у 2018 р.

5. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що 1,004 грн обігових коштів припадають на кожну грошову одиницю короткострокових засобів, що знижує ефективність роботи підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що 0,749 одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Згідно моделі Альтмана, товариство у 2022 р. мало значну ймовірність банкрутства (до 20 %), що пояснюється несприятливими зовнішніми умовами діяльності підприємства.

6. У підприємстві за рахунок власних оборотних коштів в 2022 р. покривалось 49,5 % поточних активів. Рентабельність власного капіталу знизилась на 24,9 % у 2022 р., що свідчить про недостатню ефективність залучення інвестицій. Показник рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності становив 8,6 грн. Знос основних засобів у 2022 р. збільшився до 59,7 %, що на 30,0 % більше ніж у 2018 р.

7. Посада фахівця з економічної безпеки відсутня. Його посадові обов'язки виконують працівники відділу бухгалтерії. Спеціалісти робили

копії важливих файлів, зокрема із використанням хмарних сервісів резервного копіювання даних з метою ІТ безпеки. Керівники підприємства застосовували різні методи регулювання економічної безпеки, зокрема, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Охорона полів у товаристві здійснювалася у 2018-2021 рр. за допомогою служби охорони «Кольчуга МД».

Основними напрямками забезпечення економічної безпеки підприємства будуть:

1. Розроблення стратегії розвитку для регулювання економічної безпеки підприємства. Основними складовими організаційно-економічного механізму функціонування економічної безпеки підприємства буде формування місії (стійке прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство, що вирощує якісну продукцію, надійний і відповідальний партнер) й стратегічних цілей підприємства з урахуванням безпекової складової.

2. Цифровізація процесів підприємства оптимізує виробничі процеси. Передбачається придбання агрегатів, обладнаних GPS-навігацією. Смарт-технології контролюватимуть роботу техніки, обробіток землі, посіви та збір урожаю. Використання дронів дозволить визначити основні місця скупчення шкідників рослин і точково їх обробляти. З безпілотниками легше буде прискорювати досягання врожаю, контролювати термін його зберігання на полях. Завдяки штучному підсушуванню зерна, воно залишається на полі, поки його не збиратимуть для транспортування.

3. Пропонуємо керівництву підприємства придбати комбайн John Deere обладнаний GPS-навігацією, вартість якого складає 7116,0 тис. грн. Підприємству, за умови часткового співфінасування від проєкту USAID за гратовою програмою, 200 тис. грн коштів можна взяти в кредит під 11 % в АБ «Укргазбанк». Окупність інвестиційного проєкту становитиме 4,2 року, що менше періоду експлуатації проєкту (7 років). Чиста приведена вартість

проєкту складе 2081,7 тис. грн. На 1 грн вкладень при цьому отримано буде 2,9 грн прибутку. Коефіцієнт вигід/витрат складатиме більше 1, відповідно проєкт доцільно прийняти. Використання комбайну John Deere дасть можливість знизити витрати виробництва під час вирощування зернових на 100 га на 1270 грн або на 5 %. Для інвестиційних проєктів, які будуть запроваджуватися у підприємстві будуть розроблені бізнес-плани.

4. Для підвищення економічної безпеки підприємства та інформаційної пізнаваності його продукції пропонуємо створити корпоративний Web-сайт із акцентом на побудову іміджу динамічного, сучасного та інноваційного підприємства. Витрати на web-дизайн, SEO-аудит, розміщення і копірайтинг складатимуть 1446,0 \$. Підприємство буде велику увагу приділяти інформаційним чинникам економічної безпеки (кіберзлочинності та несанкціонованому доступу, техніко-технологічному забезпеченню та вірусним атакам на підприємство).

5. Пропонуємо створити посаду фахівця з економічної безпеки підприємства, головними завданнями якого є забезпечення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства, протидію фінансовому банкрутству підприємства, надання необхідної інформації головним спеціалістам. Орієнтований кошторис на створення посади становить 290 тис. грн. Також пропонується створення комісії з економічної безпеки, до складу якої увійдуть головні спеціалісти підприємства.

За рахунок підвищення економічної безпеки прибуток підприємства зросте до 8515,6 тис. грн у 2024 р.