

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Управління економічною безпекою
підприємства**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Першин Володимир Миколайович

Керівник:

Пилипенко Вячеслав Валентинович

професор кафедри економіки та підприємництва ім. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Малютін Олександр Костянтинович

Фінансовий директор ТОВ «Агромаркет», д.е.н., доцент

Суми – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПСП «ХХХ»....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства на основі обраних індикаторів	29
2.3 Виявлення основних внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства	37
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПСП «ХХХ».....	42
3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління економічною безпекою аграрного підприємства	43
3.2 Прогноз зміни основних показників – індикаторів економічної безпеки ПСП «ХХХ».....	52
3.3 Розробка механізму забезпечення, моніторингу та контролю за економічною безпекою	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління економічною безпекою аграрних підприємств є надзвичайно актуальним у сучасних умовах глобалізації та зміни клімату, що впливають на аграрний сектор всього світу. Забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства не тільки захищає його від можливих економічних загроз, але й сприяє стабільному розвитку, оптимізації використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності. Важливість теми визначається кількома ключовими факторами: війна та політична нестабільність (в умовах війни аграрні підприємства стикаються з численними викликами, які кардинально змінюють умови їх діяльності. Це може включати пряме пошкодження аграрної інфраструктури, втрату ринків збуту, перерви в ланцюгах постачання, а також загрозу фізичній безпеці співробітників. Управління економічною безпекою в таких умовах вимагає розробки спеціалізованих стратегій, спрямованих на мінімізацію цих ризиків і підтримку оперативної діяльності); волатильність ринку (аграрні підприємства оперують у високоволатильних умовах ринку, де ціни на сільськогосподарську продукцію можуть сильно коливатися через зміну попиту та пропозиції, економічні санкції, торговельні війни та інші зовнішні фактори. Розробка ефективних стратегій управління економічною безпекою дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися та ефективно реагувати на ці зміни); кліматичні зміни (зміна клімату створює нові виклики для аграрних підприємств, включаючи посухи, затоплення, зміни сезонності врожаїв та поширення шкідників. Управління економічною безпекою має включати заходи для мінімізації ризиків, пов'язаних з цими явищами); технологічні інновації (інтеграція новітніх технологій, таких як точне землеробство, цифрові платформи для управління ресурсами та автоматизація, відіграє критичну роль у забезпеченні економічної безпеки. Розуміння та застосування цих інновацій може значно підвищити ефективність та стійкість аграрних підприємств); регуляторні зміни (аграрні підприємства мають дотримуватися різноманітних національних та міжнародних законів та норм, що регулюють сільськогосподарську діяльність. Управління

економічною безпекою має враховувати ці регуляторні рамки для забезпечення юридичної відповідності та уникнення фінансових штрафів). Отже, актуальність управління економічною безпекою аграрних підприємств обумовлена необхідністю забезпечення їх стабільності та розвитку в умовах зростаючих викликів та ризиків.

Вагомий внесок у дослідження проблеми економічної безпеки підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Бакай В.[1], Баланюк І.[2], Бондаренко-Берегович В.[4], Верхоглядова Н.[5], Гавриленко О.[6], Герасимчук С.[7], Гладкий Я.[8], Гмиря В.[9], Горго І.[11], Долока Л.[10], Дуюнова Т.[12], Дячков Д.[13], Каламбет С.[14], Khan A.[46], Кравченко М.[15], Кравчик Ю.[16], Ляшенко О.[18], Маковоз О.[19], Мармуль Л.[20], Машевська А.[21], Меліхова Т.[22], Мельник С.[23], Мельник Л.[24], Нор В.[26], Орлик О.[28], Орлова К.[29], Пилипенко Н.[32], Потапюк І.[36], Правдюк Н.[37], Райтер Н.[38], Рудніченко Є.[50], Суханова А.[39], Ткачук В.[40], Тульчинська С.[41], Vasilescu L.[46] та інші.

Ці дослідники розглядали різні аспекти економічної безпеки, включаючи ризик-менеджмент, стратегічне планування та захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Незважаючи на широке висвітлення даної проблематики в науковій літературі, залишаються аспекти, що потребують більш детального дослідження. Сучасні виклики, такі як війна, економічна нестабільність, зумовлюють необхідність ревізії та оновлення існуючих теоретичних та методичних підходів. Це і стало причиною вибору теми, цілей та завдань для кваліфікаційної роботи. Зокрема, аспект ведення аграрного бізнесу у воєнний час потребує особливої уваги, оскільки це впливає на всі компоненти економічної безпеки та вимагає адаптації існуючих стратегій до нових умов.

Мета і завдання дослідження. Основна мета дослідження полягає в розробці та впровадженні ефективної системи управління економічною безпекою на аграрному підприємстві, здатної мінімізувати ризики та забезпечити стале функціонування в умовах високої зовнішньої та внутрішньої невизначеності, зокрема у воєнний час.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **наступні завдання**:

- Аналіз наукової літератури та досліджень, що стосуються різних підходів до управління економічною безпекою в аграрному секторі.
- Вивчення моделей та концепцій, що застосовуються для оцінки та забезпечення економічної безпеки на підприємствах.
- Дослідження фінансового стану та економічної стійкості обраного аграрного підприємства.
- Діагностика поточного стану економічної безпеки на вибраному аграрному підприємстві
- Оцінка внутрішніх та зовнішніх загроз для економічної безпеки підприємства.
- Розробка стратегій та заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки
- Розробка методичного підходу до створення концептуальної моделі забезпечення економічної безпеки підприємства
- Розробка рекомендацій з впровадження систем моніторингу, контролю та реагування на потенційні загрози.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження виступає забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства.

Теоретичну і методологічну основу дослідження складають наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також нормативно-правова база. Були використані літературні джерела, які розкривають теоретико-методичні аспекти економічної безпеки с.-г. підприємств.

У межах кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи дослідження: загальнонаукові, емпіричні, такі як опис, порівняння, екстраполяція, а також методи статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові документи, наукові літературні джерела (в т.ч. з мережі Інтернет), статистична та фінансова звітність ПСП «XXX» за 2019-2023 роки, особисті спостереження автора.

Елементами **наукової новизни** є розроблені автором стратегічні напрями удосконалення управління економічною безпекою ПСП «XXX»

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання підприємством запропонованих заходів на практиці та отримання економічного ефекту від їх запровадження.

Публікації та апробація по темі дослідження. Автором опубліковано дві наукові роботи, пов'язані з тематикою кваліфікаційної роботи (дві тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях), які наведені в списку використаних джерел [30,31]. Результати дослідження було апробовано на Міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (19-20 вересня 2023 р. – випуск 80 та 11-12 квітня 2024 р. – випуск 87).

Особистий внесок автора. Літературний огляд, збирання та обробка інформації, формулювання висновків і пропозицій автором зроблені особисто.

Структура і обсяг роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 76 сторінок комп'ютерного тексту. Робота має вступ, три розділи, висновки, а також список використаних джерел з 52 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному динамічному світі, де економічні умови постійно змінюються, а конкуренція посилюється, забезпечення економічної безпеки (ЕБ) стає критично важливим фактором для виживання і процвітання підприємств. Теоретичним підґрунтям управління ЕБ підприємства є система категорій і понять, що відображають сутність, мету, завдання, принципи та методи забезпечення ЕБ.

Спочатку економічну безпеку визначали як набір умов та факторів. Згодом цю категорію стали інтерпретувати з точки зору захисту і оборони. У контексті захищеності, економічна безпека розглядається через призму ситуаційно-факторного підходу. Визначення безпеки як захисту не враховує можливостей запобігання і фокусується лише на підтримці стабільності параметрів розвитку. Захист і оборона виступають лише як часткові аспекти безпеки, оскільки не береться до уваги здатність підприємства до розвитку. Згідно з думкою деяких вчених, загрози — це дії, які знижують ефективність підприємства. Проте варто зазначити, що саме існування загроз не впливає на продуктивність підприємства, якщо проводяться ефективні та своєчасні заходи. Наявність загроз стимулює підприємство шукати шляхи для підвищення продуктивності. Відсутність загроз сьогодні не гарантує високий рівень економічної безпеки у майбутньому. Навпаки, сприятливі умови можуть призвести до відсутності стимулів для вдосконалення, тоді як загрозлива ситуація може мотивувати підприємство до рішучих дій щодо свого майбутнього. Таким чином, економічна безпека є відносною категорією [48].

Прихильники ресурсно-функціонального підходу визначають економічну безпеку підприємства як стан ефективного використання ресурсів та наявних ринкових можливостей, що дозволяє запобігати загрозам і забезпечувати його довготривале виживання та стабільний розвиток. Однак такий підхід не враховує можливий негативний вплив екзогенних факторів. Ефективне використання

ресурсів, навіть за наявності позитивної динаміки, не завжди є гарантією успіху в майбутньому, оскільки в ринкових умовах зниження прибутку, в результаті перерозподілу коштів на завоювання та укріплення ринкових позицій, може оцінюватися як погіршення ефективності використання ресурсів, але в майбутньому підприємство опиниться у кращому становищі [48].

Нор В. підкреслює, що економічна безпека підприємства є активним станом захищеності економічної системи підприємства від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що забезпечується ефективним використанням наявних ресурсів та комплексом заходів щодо ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз [26]. Економічна безпека підприємства включає захист від негативного впливу чинників і загроз, досягнення цілей діяльності та комерційних інтересів [13].

Економічна безпека підприємства полягає в захищеності його систем та ресурсів для забезпечення стабільного функціонування і динамічного розвитку, з можливістю запобігати або швидко нівелювати загрози. Це також включає сукупність організаційно-правових, технічних, економічних і фінансових методів для усунення потенційних загроз та створення умов для ефективного функціонування відповідно до цілей і завдань підприємства [27].

Українські науковці акцентують увагу на різних аспектах економічної безпеки підприємства. Основні підходи щодо трактування поняття економічна безпека підприємства відображені на рис 1.1.

Структура економічної безпеки підприємств аграрного сектора є складною та багатогранною. Вона включає такі складові: продовольча безпека, інвестиційна безпека, виробнича безпека, зовнішньоекономічна безпека, науково-технологічна безпека, сировинно-ресурсна безпека, фінансова безпека, енергетична безпека, безпека ринку праці, кадрова безпека, правопорядок та екологічна безпека [19].

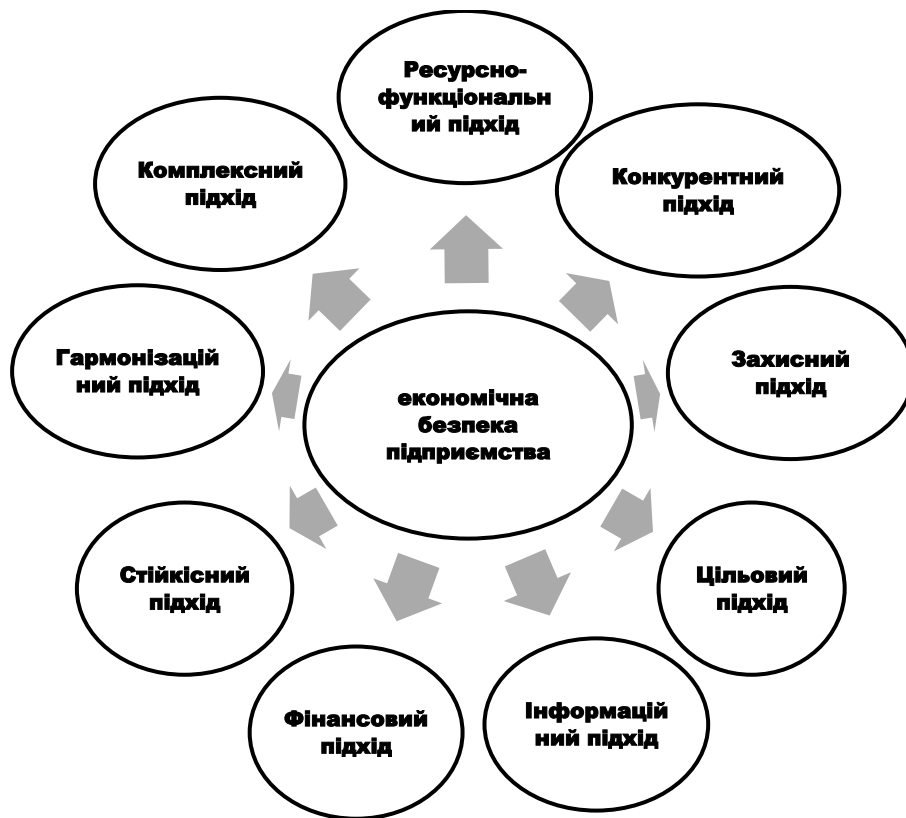


Рисунок 1.1 – Основні підходи щодо трактування поняття економічна безпека підприємства

Джерело: [23]

Суханова виділяє такі складові економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, інформаційна, екологічна та силова. Кожна складова характеризується своїми особливостями та відповідальними службами [39]. Основні складові економічної безпеки підприємства включають: ефективність використання ресурсів у минулому, поточний стан підприємства, визначений рівнем дотримання вимог і нормативів, а також потенційну стійкість до майбутніх загроз, що можуть негативно вплинути на його діяльність [2].

Цілі ЕБ для сільськогосподарських підприємств можна класифікувати за чотирма основними напрямками (рисунок 1.2). Загрози економічній безпеці це події, явища, процеси, здатні завдати шкоди економічним інтересам підприємства. Факторами економічної безпеки є умови та обставини, що впливають на рівень ЕБ підприємства. На ЕБ підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.



Рисунок 1.2 – Цілі економічної безпеки сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

До внутрішніх чинників належать: неефективний менеджмент, низька кваліфікація персоналу, застарілі технології, недостатня диверсифікація виробництва. До зовнішніх чинників належать: економічні кризи, зміна кон'юнктури ринку, дії конкурентів, політична нестабільність, стихійні лиха. Автори пропонують розділити загрози економічній безпеці аграрних підприємств на дві основні групи: загальні підприємницькі загрози та специфічні галузеві загрози. Вони виділяють загрози як зовнішні, так і внутрішні. Зовнішні загрози включають ринкові, правові, соціальні, фінансово-інвестиційні, державні та зовнішньоторговельні фактори, що негативно впливають на діяльність підприємств. Внутрішні загрози класифікуються на виробничо-управлінські, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та кадрові. Специфічні галузеві загрози поділяються на міжгалузеві, внутрішньогалузеві, внутрішньовиробничі та природно-кліматичні, кожна з яких має свої особливості впливу на аграрні підприємства [8].

В умовах війни сільськогосподарські підприємства стикаються з безліччю зовнішніх загроз, які можуть суттєво вплинути на їхню економічну безпеку (рис 1.3)



Рисунок 1.3 – Зовнішні загрози ЕБ сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу

Джерело: власна розробка автора

Економічна безпека аграрних підприємств забезпечується через складний, багаторівневий механізм. З одного боку, вона піддається впливу геополітичних та геоекономічних процесів, які випробовують її здатність протистояти зовнішнім загрозам. З іншого боку, на рівні регіонів та окремих суб'єктів господарювання відбувається велика кількість економічних процесів, що створюють низку внутрішніх загроз економічній безпеці аграрного сектора [12]. Основні виклики та проблеми включають проблеми сільських територій, можливу монополізацію аграрних ринків великими агрокорпораціями та корупцію в аграрній сфері. Пріоритети формування безпеки зосереджені на визначенні важливої ролі національної та регіональної безпеки у механізмі управління безпекою аграрних

підприємств, а також на обґрунтуванні напрямків удосконалення економічного механізму управління безпекою аграрних підприємств [20]. Значущу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє техніко-технологічний аспект, який полягає у рівні впровадження технологій на підприємстві. Серед загроз техніко-технологічного аспекту можна виділити зниження технічного потенціалу підприємства, порушення дисципліни, моральне зношування наявного обладнання і технологій [21].

В умовах воєнних дій, окрім зовнішніх загроз, аграрні підприємства стикаються з низкою *внутрішніх* загроз, які можуть негативно вплинути на їхню економічну безпеку (рис. 1.4).

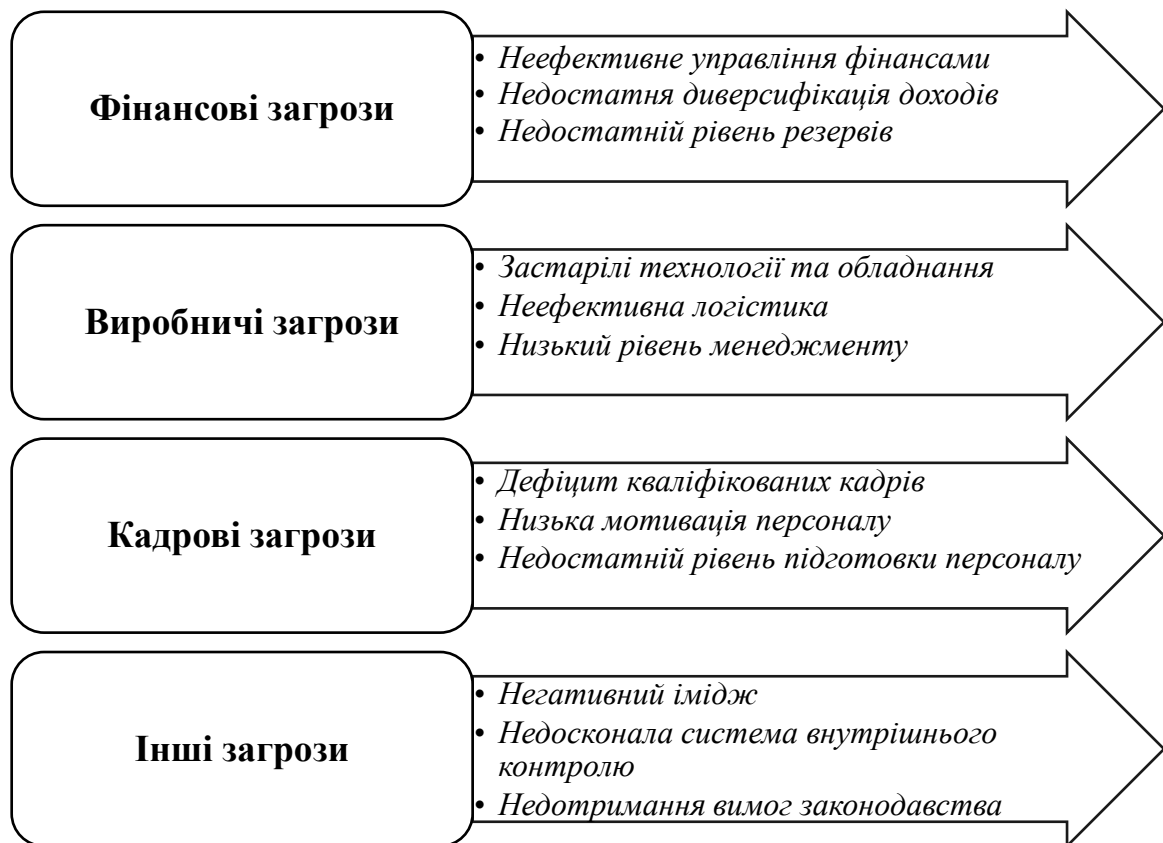


Рисунок 1.4 – Внутрішні загрози ЕБ сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу

Джерело: власна розробка автора

Недосконала система бюджетування, планування та контролю витрат, неефективне використання фінансових ресурсів, несвоєчасне погашення боргів

можуть призвести до фінансових труднощів, втрати платоспроможності, банкрутства. Залежність від одного виду продукції, одного ринку збуту або одного постачальника сировини може зробити підприємство вразливим до зміни кон'юнктури ринку, перебоїв у постачанні або втрати ключових клієнтів. Відсутність резервних коштів на випадок непередбачуваних ситуацій, таких як стихійні лиха, зміна законодавства, втрата ключових співробітників, може призвести до неможливості реагувати на виникаючі загрози.

Використання застарілих технологій та обладнання може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, збільшення витрат на виробництво, втрати конкурентних позицій. Недосконала система логістики, високі транспортні витрати, перебої в постачанні сировини та матеріалів можуть призвести до зупинки виробництва, втрат продукції, збитків підприємства. Непрофесійна діяльність керівництва, неефективні управлінські рішення, відсутність чіткої стратегії розвитку можуть призвести до втрати контролю над підприємством, погіршення його економічних показників.

Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію, евакуацію, міграцію, низьку заробітну плату, незадовільні умови праці може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, втрати конкурентних позицій. Невідповідна система мотивації, відсутність можливостей для кар'єрного росту, незадовільний мікроклімат у колективі можуть призвести до зниження працездатності, росту плинності кадрів, погіршення морально-психологічного стану співробітників. Недостатній рівень кваліфікації та знань персоналу, відсутність навичок роботи в умовах воєнного часу може призвести до помилок у роботі, зниження ефективності, виникнення аварійних ситуацій.

Недостатній рівень внутрішнього контролю, відсутність системи управління ризиками, можуть призвести до шахрайства, крадіжок, втрати інформації, інших зловживань. Недотримання вимог законодавства можуть призвести до штрафних санкцій, зупинки роботи підприємства, шкоди його репутації. Негативний імідж підприємства на ринку, втрата довіри споживачів, партнерів, інвесторів може

призвести до втрати ринків збуту, зменшення інвестицій, погіршення фінансового стану.

Методи оцінки економічної безпеки (ЕБ) підприємства можна згрупувати за декількома ознаками (рис. 1.5).

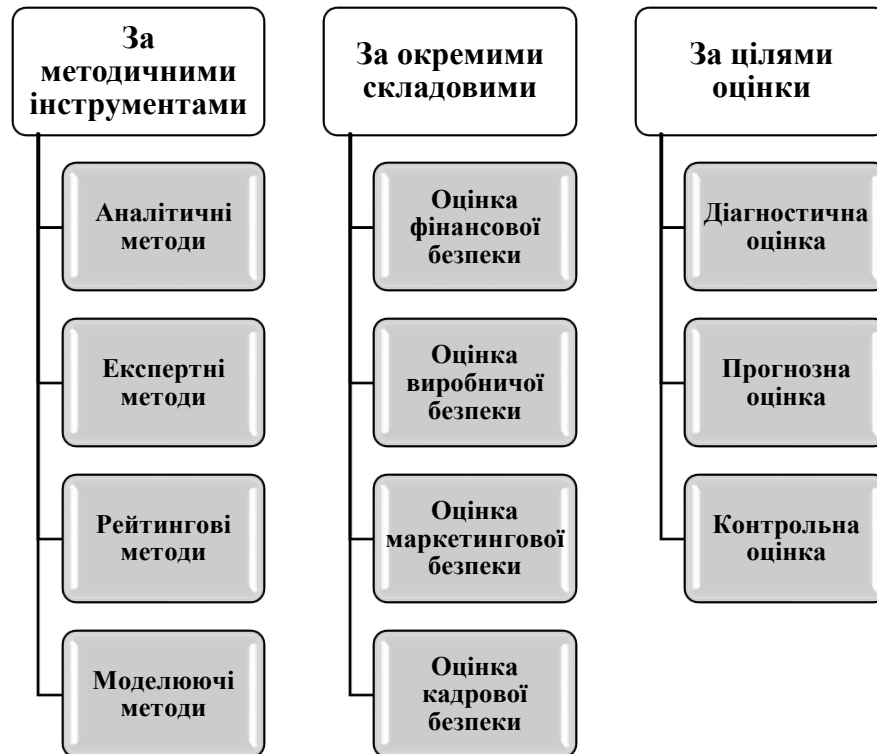


Рисунок 1.5 – Методи оцінки економічної безпеки підприємства

Джерело: власна розробка автора

Для ефективного управління економічною безпекою аграрного підприємства необхідно використовувати різноманітні індикатори, що дозволяють оцінити стан безпеки за різними складовими. Нижче наведено основні складові економічної безпеки та відповідні індикатори оцінювання (рис 1.6). Оцінка економічної безпеки аграрного підприємства в умовах війни вимагає комплексного підходу, що враховує різні аспекти діяльності підприємства. Визначення та моніторинг відповідних індикаторів дозволяють забезпечити своєчасне виявлення загроз та розробку ефективних заходів для їх нейтралізації, що сприяє стійкому та безпечному розвитку підприємства. Наголошується на необхідності створення системи оцінки, яка реагує лише на суттєві зміни, що впливають на функціонування та розвиток підприємства.

Фінансова безпека	Виробнича безпека	Кадрова безпека	Маркетингова безпека	Екологічна безпека
• Фінансова стійкість ○ Коефіцієнт власного капіталу ○ Коефіцієнт заборгованості • Рентабельність ○ Рентабельність активів (ROA) ○ Рентабельність власного капіталу (ROE) ○ Рентабельність продажів • Ліквідність ○ Поточний коефіцієнт ліквідності ○ Коефіцієнт швидкої ліквідності	○ Ефективність використання виробничих потужностей ○ Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей ○ Виробнича продуктивність • Якість продукції ○ Коефіцієнт дефектності. ○ Відсоток повернень продукції. • Інноваційність ○ Кількість впроваджених інновацій ○ Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	• Кваліфікація персоналу ○ Відсоток працівників з вищою освітою ○ Витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу. • Стабільність колективу ○ Плинність кадрів. ○ Середній стаж роботи на підприємстві. • Мотивація та задоволеність працівників ○ Рівень задоволеності працівників роботою ○ Середній розмір заробітної плати.	• Частка ринку ○ Частка підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами • Обсяг продажів ○ Динаміка обсягів продажів • Задоволеність клієнтів ○ Рівень задоволеності клієнтів ○ Кількість скарг від клієнтів	• Відповідність екологічним нормам: ○ Кількість порушень екологічного законодавства. • Витрати на екологічні заходи ○ Витрати на екологічні проекти та ініціативи. • Ефективність використання ресурсів ○ Коефіцієнт використання енергії. ○ Рівень утилізації відходів.

Рисунок 1.6 – Основні складові економічної безпеки та відповідні індикатори оцінювання

Джерело: власна розробка автора на основі [14,18,23,37]

Вчені пропонують визначати рівень безпеки за трьома вимірами: індикаторним, функціональною складовою та фінансовим показником [52].

Система індикаторів економічної безпеки аграрного сектору виконує функцію керуючої підсистеми в процесі формування економічної безпеки. Ця підсистема охоплює як ринкові механізми регулювання, так і державні заходи управління, які коригують ринкові регулятори відповідно до показників економічної безпеки аграрного сектору [51].

Методи оцінки економічної безпеки підприємства на основі аналізу банкрутства. Аналіз банкрутства - це один з методів оцінки економічної безпеки

(ЕБ) підприємства, який ґрунтується на дослідженні його фінансового стану з метою виявлення ознак неплатоспроможності та ймовірності банкрутства.

Методи оцінки економічної безпеки на основі банкрутства мають як переваги так і недоліки (рис 1.7).

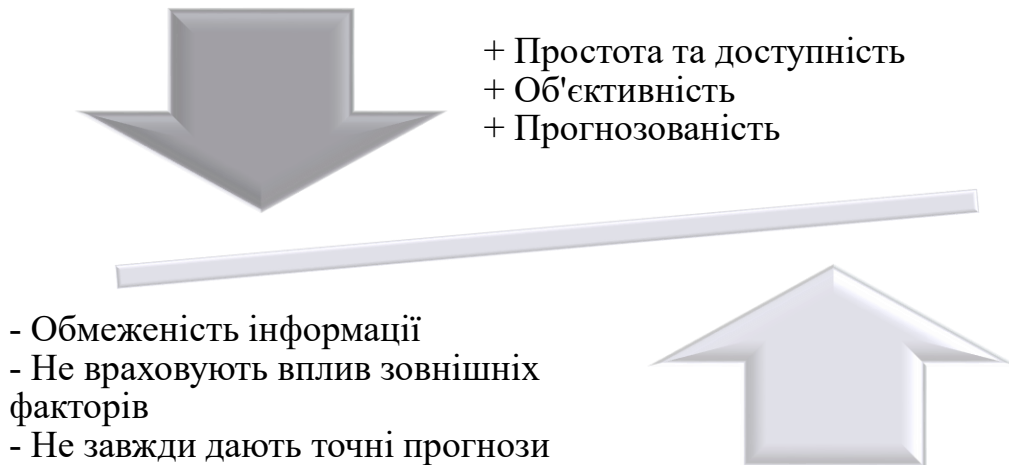


Рисунок 1.7 – Переваги та недоліки методів оцінки ЕБ підприємства на основі аналізу банкрутства

Джерело: власна розробка автора

Більшість методів аналізу банкрутства не потребують спеціальних знань та навичок для їх використання. Ці методи ґрунтуються на кількісних показниках, що робить їх більш об'єктивними, ніж експертні оцінки. Ці методи дозволяють прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства в майбутньому. Але, ці методи ґрунтуються на фінансових показниках, які не завжди можуть відобразити всі аспекти діяльності підприємства. Ці методи не враховують вплив зовнішніх факторів, таких як зміна економічної ситуації, політична нестабільність тощо, на ймовірність банкрутства підприємства. Ці методи не завжди дають точні прогнози ймовірності банкрутства підприємства. Важливо зазначити, що методи оцінки ЕБ підприємства на основі аналізу банкрутства є лише одним з інструментів, які можуть бути використані для оцінки ЕБ підприємства. Для отримання більш комплексної оцінки ЕБ рекомендується використовувати комплекс методів, які враховують різні аспекти діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПСП «XXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство «XXX» розташоване за адресою: [REDACTED]. Було створене у 2003 році. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернобобових та олійних культур.

Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Загальні відомості ПСП «XXX»

Назва юридичної особи	Приватне сільськогосподарське підприємство «XXX»
Скорочена назва	ПСП «XXX»
Код СДРПОУ	[REDACTED]
Дата реєстрації	11.03.2003 [REDACTED]
Уповноважені особи	Лукаш Володимир Григорович [REDACTED]
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.46 Розведення свиней 01.50 Змішане сільське господарство 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотр. засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Джерело: складено на основі [42]

Засновниками підприємства згідно статуту є три фізичні особи. Директором ПСП «XXX» є [REDACTED]. Головний бухгалтер – [REDACTED].

Управління підприємством «XXX» здійснюється його директором в особі [REDACTED], який щоденно дає власні розпорядження до керівників різних відділів. Структура управління ПСП «XXX» зображена на рис. 2.1.

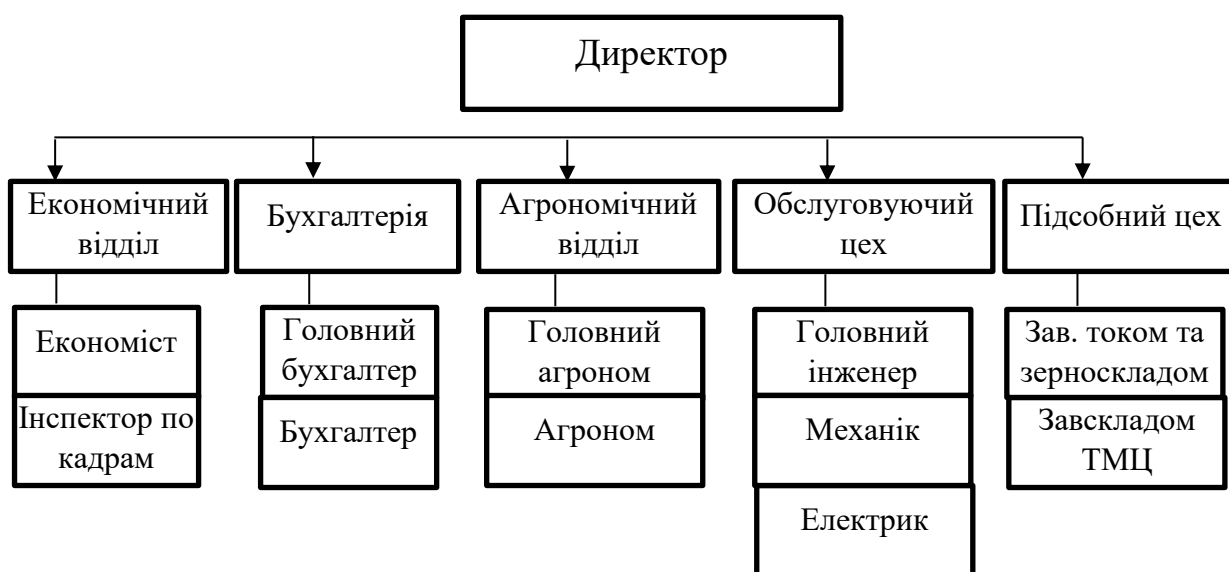


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПСП «XXX»

Джерело: побудовано автором

Враховуючи виробничий напрямок підприємства, можна вважати дану організаційну структуру оптимальною, враховуючи невелику чисельність персоналу (менше 50, що дає ПСП «XXX» статус малого підприємства).

Господарський центр підприємства знаходиться у центрі села.

Господарство має тракторну бригаду. ПСП «XXX» на балансі має трактори, вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі, причепи та напівпричепи, плуги, культиватори, борони, а також машини посівні, для захисту культур, для збирання урожаю та післяурожайних робіт.

Зберігання техніки на підприємстві здійснюється як у ангарі, так і відкритим способом. Збиральні комбайни, посівні та посадочні машини, техніка для внесення

добрив та пестицидів має спеціальні вимоги щодо їх зберігання. Нові й ті, що були в експлуатації, але технічно справні, машини розміщують окремо.

Статтями 55 та 63 Господарського Кодексу України передбачено класифікацію видів підприємств, згідно з якою ПСП «ХХХ» відноситься до наступних видів:

- 1) за формою власності – приватне («ХХХ» діє на основі приватної власності);
- 2) за приналежністю капіталу в статутному фонді – національне (100% статутного капіталу належить [REDACTED], який є громадянином України);
- 3) за способом утворення статутного фонду – унітарне (ПСП «ХХХ» створене одним засновником);
- 4) за кількістю працюючих – мале (середня кількість робітників у 2023 році – 30 осіб).

[REDACTED] серед інструментів системи мотивації персоналу застосовує корпоративні заходи, які стимулюють колектив до налагодження добрих міжособистісних відносин та взаємодію під час виробничого процесу. Традиційно колектив разом проводить час після завершення сезонних польових робіт. Оскільки директор є прихильником здорового способу життя, то обов'язковим елементом зустрічей є проведення спортивних змагань, зокрема футбольних матчів.

За увесь час функціонування підприємства «ХХХ» не було заборгованості щодо орендної плати за користування землею. Підприємство є соціально-відповідальним, що проявляється у допомозі установам та організаціям, які функціонують на території с. Болотниця, зокрема було зроблено ремонт сільського будинку культури та постійно надається фінансова підтримка проведення свят, відбувається систематичне виділення коштів для харчування школярів, на закупку палива для автобусів, що здійснюють довозення учнів до школи, придбання необхідних будівельних матеріалів для облаштування місцевого закладу освіти. Крім того, здійснюється фінансування лікарської амбулаторії, а також будинку для проживання одиноких непрацездатних громадян. Разом з іншими місцевими установами, ПСП «ХХХ» проводить благоустрій території села.

ПСП «ХХХ» вирощує зернові та олійні культури, хоча до 2016 року займалося і виробництвом продукції тваринництва. Але після 2016 року вся худоба була реалізована і на підприємстві залишилася лише рослинницька галузь.

Землекористування господарства входить до північної лісостепової зони. Клімат помірно континентальний, літо тепле зі значною кількістю опадів (280-290 мм), зима не дуже холодна, з відлигами. Середньорічна температура 7-8°C. Період інтенсивної вегетації рослин (травень – серпень) – 90-130 днів.

Земельні ресурси підприємства представлені чорноземами, він має високу родючості з вмістом гумусу 3,5-5% . Виходячи із кадастрових даних, якість 1 га землі в господарстві оцінюється у 67 балів, тоді як середній бал по області становить 65 балів. Тому якість ґрунтів у господарстві дуже гарна.

Відомо, що основним засобом виробництва в с/г є земля, яка належить колишнім членам КСП, що мешкають в даному населеному пункті і здають її в оренду, при цьому розмір орендних платежів складає 5% грошової вартості землі. Загальна площа сільськогосподарських угідь станом на 01.01.2024 року становить 2414 га, з них ріллі – 2414 га. Вся земельна площа орендується підприємством. Орендна плата виплачується орендодавцю після збирання урожаю та отримання первинних фінансових результатів діяльності. Основна частина орендної плати сплачується у вигляді готової продукції (як правило зерно та олія), або надається у вигляді різноманітних послуг.

Для більш повного і точного визначення виробничого напрямку господарства розглянемо склад та структуру товарної продукції (таблиця 2.2).

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна констатувати, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції в середньому за п'ять років займають зернові та зернобобові культури – 68,5%. Значно менший відсоток припадає на соняшник – 21,5%. До 2019 року підприємство вирощувало також і сою, але останні 4 роки займається виробництвом та реалізацією лише трьох культур – пшениці озимої, кукурудзи на зерно та соняшнику.

Таблиця 2.2 – Об'єм та структура товарної продукції

Назва продукції	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2019 – 2023рр.	
	Виручка від реалізації, тис. грн	питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн	питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага, %	Виручка від реалізації, тис.грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис.грн	Питома вага, %	Виручка від реалізації тис. грн	питома вага, %
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	28140	45,0	63547	67,9	79094	77,4	71367	63,9	137234	74,7	75876	68,5
Пшениця озима	10316	16,5	22517	24,1	24019	23,5	23865	21,4	23611	12,8	20866	18,8
Кукурудза на зерно	17824	28,5	41030	43,8	55075	53,9	47502	42,5	113623	61,8	55011	49,7
Соняшник	23977	38,4	22709	24,3	11492	11,2	35538	31,8	25320	13,8	23807	21,5
Соя	5845	9,4									1169	1,1
Послуги	4524	7,2	7326	7,8	11608	11,4	4855	4,3	21240	11,6	9911	8,9
Всього по господарству	62486	100	93582	100	102194	100	111760	100	183794	100	110763	100

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Виходячи із цього можна стверджувати, що господарство має зернову спеціалізацію з розвиненим виробництвом соняшника. Така спеціалізація обумовлена кон'юктурою ринку, а не агротехнічними вимогами до сівозмін, що в свою чергу вимагає значного обсягу використання мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин. Крім реалізації вирощеної продукції підприємство також надає різноманітні послуги, частка яких займає в середньому майже 9%.

Виручка від реалізації продукції у 2023 році збільшилася в 2,9 рази у порівнянні з 2019 роком. Такі зміни відбулися головним чином за рахунок збільшення виручки від реалізації кукурудзи на зерно – в 6,4 рази та пшениці – у 2,3 рази. Водночас виручка від реалізації насіння соняшника зросла лише на 5,6%. Збільшення доходу можна пояснити як зростанням цін на продукцію, так і збільшенням обсягу реалізованої продукції.

Обсяги виробництва продукції рослинництва знаходяться в значній залежності від посівної площі, отже земля виступає основним засобом виробництва в сільському господарстві. Вся земельна площа підприємством використовується на основі договорів довгострокової оренди (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Склад та структура землекористування

Види угідь	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2023р.			2023р до 2019р	
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	В т.ч. взято в оренду	(+,-) га	%
Усього с.-г. угідь	1647	100	2040	100	2119	100	2267	100	2414	100	2414	767	146,6
У т.ч. рілля	1647	100	2040	100	2119	100	2267	100	2414	100	2414	767	146,6

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Провівши оцінку складу та структури земельних ресурсів можна констатувати, що площа сільськогосподарських угідь (в тому числі ріллі) у 2023 році в порівнянні з 2019 роком збільшилася на 767 га., що у відсотках становить – +46,6%. Це збільшення відбулося за рахунок залучення від населення земельних паїв до підприємства. При цьому слід враховувати, що рівень розораності становить 100 %.

Динаміка використання трудових ресурсів наведена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання робочої сили ПСП «ХХХ»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р в % до 2019р.
1.Середньооблікова чисельність працівників, всього, чол	25	28	30	31	31	124,0
2.Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	227	231	226	234	237	104,4
3.Вироблено ВП в співставних цінах 2016 року на 1 середньооблікового робітника, всього, тис. грн..	1932	1777	1935	2333	2287	118,4
4.Фонд оплати праці, тис. грн..	2611,5	3390,3	5996,2	6094	9824,7	376,2
5.Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн..	104,5	121,1	199,9	196,6	316,9	303,4

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Розрахувавши динаміку середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання робочої сили, можна констатувати, що середньооблікова чисельність працівників у 2023 році збільшилася на 6 осіб у порівнянні з 2019 роком. Такі зміни відбулися за рахунок того що земельна площа у звітному році збільшилася майже у 1.5 рази. Крім того дещо покращилося використання наявних трудових ресурсів, про що свідчить збільшення кількості відпрацьованих одним працівником днів на 10днів.

Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника також підвищилося у звітному році на 18,4% за рахунок збільшення валових зборів. За рахунок того, що у 2023 році у порівнянні із 2019 роком фонд оплати праці зріс у 3,8 рази, то середньорічна заробітна плата одного робітника також зросла у 3 рази.

Таким чином, можна констатувати, що ефективність використання робочої сили на підприємстві зростає.

Важливе значення в успішній роботі підприємства має забезпечення виробничих процесів основними засобами виробництва (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Забезпеченість основними засобами виробництва та ефективність їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р в % до 2019р.
1. Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	21469	35686	57088	79636	90720	422,6
2. Вироблено валової продукції, тис. грн.	48295	49742	58050	72315	70887	146,8
3. Фондозабезпеченість, тис. грн./100 га	13,0	17,5	26,9	35,1	37,6	288,3
4. Фондоозброєність, тис. грн.	859	1275	1903	2569	2926	340,8
5. Фондовіддача	2,25	1,39	1,02	0,91	0,78	34,7
6. Фондоємність	0,44	0,72	0,98	1,10	1,28	287,9
7. Вироблено ВП в співставних цінах на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1932	1777	1935	2333	2287	118,4

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Розрахунки показали, що фондозабезпеченість у 2023 році зросла у 2,9 рази у порівнянні з 2019 роком за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів, незважаючи на збільшення площі с.-г. угідь на 767 га., а фондоозброєність збільшилася у 3,4 рази.

Фондовіддача зменшилася майже в три рази, відповідно збільшилася фондоємність. Причиною цього стали більш високі темпи росту вартості основних виробничих фондів у порівнянні із збільшенням вартості валової продукції.

Поліпшення забезпеченості основними засобами зумовило зростання продуктивності праці на 18,4%.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене фондами, і достатньо ефективно їх використовує.

Як відомо, кожне підприємство намагається збільшити вихід продукції при одночасному зменшенні витрат на одиницю, тому розглянемо, як ефективно працює підприємство.(таблиця 2.6.)

Таблиця 2.6 – Економічна ефективність діяльності підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023р в % до 2019р.
1. Вартість валової продукції у співставних цінах, тис.грн	48295	49742	58050	72315	70887	146,8
на 100 га с.-г., тис.грн	2932	2438	2740	3190	2936	100,1
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	1932	1777	1935	2333	2287	118,4
на 100 грн основних виробничих фондів, тис.грн	225	139	102	91	78	34,7
2. Вартість товарної продукції, тис.грн	62486	93582	102194	111760	183794	294,1
на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	3794	4587	4823	4930	7614	200,7
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	2499	3342	3406	3605	5929	237,2
3. Чистий прибуток, тис.грн	17523	35351	28381	25437	14350	81,9
на 100 га с.-г., тис.грн	1064	1733	1339	1122	594	55,9
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	701	1263	946	821	463	66,0
5. Рівень сукупної рентабельності, %	38,7	59,1	38,4	26,1	9,1	-29,6 в.п.

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Проведені розрахунки показали, що у звітному 20238 році порівняно з базисним 2019 роком майже не змінилося виробництво валової продукції в постійних цінах на 100 га с/г угідь, але зростання площі с.-г. угідь привело до зростання загального обсягу її виробництва, а це в свою чергу викликало підвищення продуктивності праці на 355 тис. грн.

Аналізуючи товарну продукцію бачимо, що у порівнянні із 2019 роком збільшилась вартість товарної продукція на 100 га с/г угідь у 2 рази та товарна продукція на 1 середньорічного робітника у 2,4 рази.

Слід констатувати, що сума отриманого чистого прибутку в розрахунку на площу і працівника суттєво зменшилася відповідно на (44,1% та 34%). Це зменшення відбулося за рахунок скорочення величини чистого прибутку через збільшення собівартості реалізованої продукції.

Відповідно до зменшення прибутків спостерігається суттєве зниження рівня рентабельності підприємства у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 29,6 п. в.

Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є прибутковим, але останнім часом знижує свою економічну ефективність.

2.2 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства на основі обраних індикаторів

Одним з індикаторів безпечного розвитку підприємства є його платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погашати свої платіжні зобов'язання (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Назва показника	2019р.	2021р.	2023р.	Рекомендоване значення
1. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	54958	63172	77438	>0, збільшення
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,32	0,10	>0,2
3. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	8,47	2,00	0,87	>1
4. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	20,67	7,96	3,60	>2
5. Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,68	0,50	0,46	збільшення
6. Частка запасів в поточних активах	0,53	0,68	0,78	-

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Дані таблиці 2.7 свідчать про достатньо високі показники ліквідності та платоспроможності підприємства, проте вони мають негативну динаміку за останні 5 років.

Аналіз фінансової стійкості підприємства ПСП «ХХХ» показав, що підприємство забезпечене власними обіговими коштами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності ПСП «XXX»

Назва показника	2019р.	2021р.	2023р.	2023р. у % до 2019р
Власні обігові кошти	54958	63172	77438	140,9
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,95	0,87	0,72	0,8
Маневреність робочого капіталу	0,71	0,57	0,64	90,1
Маневреність власних обігових коштів	0,68	0,50	0,46	67,6
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,71	0,57	0,64	90,1
Коефіцієнт покриття запасів	1,69	1,34	1,32	78,1
Коефіцієнт фінансової автономії	0,97	0,93	0,85	87,6
Коефіцієнт фінансової залежності	0,03	0,07	0,15	500,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,71	0,57	0,64	90,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,03	0,07	0,15	500,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	29,04	13,98	5,65	19,5

Джерело: складено на основі звітності ПСП «XXX»

Маневреність робочого капіталу зменшилось на 9,9%, що не є позитивним значенням показника та показує зменшення здатності підприємства покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів, що свідчить про погіршення перспективи розвитку підприємства, зростання потреби у додатковому залученні позикових коштів та потенційно високий обсяг фінансових витрат. Коефіцієнт фінансової автономії зменшився на 12,4%, коефіцієнт фінансової стійкості зменшився в 5 разів, що є негативним значенням показника та свідчить про високий рівень ризику втрати платоспроможності та не зовсім хороші перспективи функціонування підприємства. Все це дає можливість зробити висновок, що вищевказаний досягнутий рівень показників хоча і забезпечує підприємству платоспроможність, вірогідність його безперервного функціонування, як суб'єкта господарювання, без ймовірності можливого банкрутства може бути під питанням, оскільки існує негативна тенденція погіршення показників фінансової стійкості та платоспроможності.

Аналіз фінансової незалежності та структури капіталу демонструє сприятливі тенденції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка фінансової незалежності та структури капіталу

Назва показника	2019р.	2021р.	2023р.	Нормативне значення
1. Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,97	0,93	0,85	>0,5
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,03	0,07	0,15	<0,5
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	29,04	13,98	5,65	>1
4. Коефіцієнт заборгованості	0,03	0,01	0,01	<1
5. Коефіцієнт фінансового лівериджу	0	0	0	<0,5
6. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,71	0,57	0,64	Якомога більший

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Всі наведені показники знаходяться в межах нормативних, проте демонструють негативну динаміку.

Проведемо аналіз окремих складових безпечного розвитку підприємства: техніко-технологічної (табл.2.10.) та кадрової (табл. 2.11).

Таблиця 2.10 – Стан техніко-технологічної складової

Показники	2019р.	2021р.	2023р.	2023р. у % до 2019р
Фондовіддача	2,25	1,02	0,78	34,7
Фондоозброєність	859	1903	2926	340,8
Коефіцієнт вибуття	0,11	0,13	0,09	81,8
Коефіцієнт оновлення основного капіталу	0,30	0,21	0,29	99,9
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,37	0,29	0,37	100,0

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Аналіз даних таблиці свідчить, що зростання фондоозброєності через відсутність покращення стану основних фондів (про що свідчить незмінний коефіцієнт зношення основних засобів) не привело до росту ефективності їх використання. Так, за останні роки фондовіддача зменшилась майже втричі.

Таблиця 2.11 – Стан кадрової складової

Показники	2019р.	2021р.	2023р.	2023р. у % до 2019р
1. Середньооблікова кількість штатних працівників	25	30	31	124,0
2. Продуктивність праці, тис.грн.	1932	1935	2287	118,4
3. Плинність персоналу	0,12	0,03	0,19	158,3
4. Кваліфікаційний рівень працівників	середній	середній	середній	х

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Підприємство досить ефективно використовує трудові ресурси, зростання показника продуктивності праці відбулося завдяки збільшенню фондоозброєності, незважаючи на значне зростання чисельності працівників на підприємстві. Значно зросла плинність кадрів, що є індикатором загроз соціальній безпеці підприємства. Але це викликано військовими діями і мобілізацією частини працівників.

Проаналізуємо загальний рівень безпечного розвитку підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Загальна діагностика рівня безпечного розвитку підприємства

Індикатори економічної безпеки підприємства	2019р.	2021р.	2023р.	Можливе рекомендоване значення показника
Коефіцієнт фінансової стійкості	29,04	13,98	5,65	>1
Показник фінансового лівериджу	0	0	0	<0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,32	0,10	>0,2
Коефіцієнт покриття	20,67	7,96	3,60	>2
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,39	0,38	0,09	Тенденція підвищення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,22	0,22	0,09	Тенденція підвищення
Коефіцієнт платоспроможності	0,25	0,32	0,10	$\geq 0,5$
Співвідношення темпу зміни виручки й темпу зміни суми активів	1,09	0,80	1,50	≥ 1
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,95	0,87	0,72	Тенденція підвищення
Фондовіддача	2,25	1,02	0,78	>1,5 тенденція підвищення
Продуктивність праці, тис.грн	1932	1935	2287	Тенденція підвищення
Плинність кадрів	0,12	0,03	0,19	Тенденція до зниження

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Перевагою даної методики є узагальнене табличне представлення

результатів оцінки, але загальний конкретний підсумок зробити важко. Також оцінка стратегічної безпеки лише на основі тільки двох складових не враховує інші сторони діяльності підприємства, які суттєво впливають на його сталий розвиток.

Використовуючи наведені дані, нами визначено Z-показник за моделями Альтмана, Бівера та Тішоу та оцінено схильність підприємства до фінансової кризи. Найбільш поширеним методом оцінки ймовірності банкрутства підприємства є запропонована Е. Альтманом Z-модель на основі п'яти факторів: де Z — рівень ризику банкрутства, а (1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0) – константи.

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5 \quad (2.1)$$

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до сукупних активів;

X_3 – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів;

X_4 – відношення між власним і залученим капіталом;

X_5 – відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів;

В моделі Альтмана фактор X_1 характеризує певною мірою ліквідність балансу; X_2 , X_3 , – рентабельність активів; X_4 – структуру капіталу; X_5 – оборотність активів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Значення показників за моделлю Альтмана за 2019-2023 роки

Рік	Показники				
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
2019	0,65	0,22	0,21	29,04	0,74
2020	0,53	0,26	0,34	27,17	0,91
2021	0,46	0,36	0,21	13,98	0,75
2022	0,40	0,41	0,15	6,05	0,65
2023	0,39	0,46	0,07	5,65	0,93

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

$$Z - 2019 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,65 + 1,4 \cdot 0,22 + 3,3 \cdot 0,21 + 0,6 \cdot 29,04 + 1,0 \cdot 0,74 = 14,24;$$

$$Z - 2020 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,53 + 1,4 \cdot 0,26 + 3,3 \cdot 0,34 + 0,6 \cdot 27,17 + 1,0 \cdot 0,91 = 13,98;$$

$$Z - 2021 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,46 + 1,4 \cdot 0,36 + 3,3 \cdot 0,21 + 0,6 \cdot 13,98 + 1,0 \cdot 0,75 = 7,91.$$

$$Z - 2022 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,4 + 1,4 \cdot 0,41 + 3,3 \cdot 0,15 + 0,6 \cdot 6,05 + 1,0 \cdot 0,65 = 4,27.$$

$$Z - 2023 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,39 + 1,4 \cdot 0,46 + 3,3 \cdot 0,07 + 0,6 \cdot 5,65 + 1,0 \cdot 0,93 = 4,19.$$

Залежно від значення Z прогнозується можливість банкрутства:

до 1,8 – дуже висока;

від 1,81 до 2,7 – висока;

від 2,8 до 2,9 – можлива;

понад 3,0 – дуже низька.

Отже, інтегральний показник загрози банкрутства належить до 4 групи діапазону значень, але має позитивну динаміку, що означає дуже низьку ймовірність банкрутства підприємства на даний момент, але необхідно моніторити ситуацію, щоб у майбутньому не стати банкрутом.

Розрахунок інтегральної величини за моделлю Тішоу базується на чотирьох показниках, які більш адекватно відображають фінансовий стан вітчизняних підприємств [37]:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \text{ де}$$

X_1 – оборотні активи/валюту балансу;

X_2 – прибуток від реалізації/валюту балансу;

X_3 – нерозподілений прибуток/валюту балансу;

X_4 – власний капітал/залучений капітал;

У разі, якщо величина Z -рахунку є більшою за 0,3, то це говорить про те, що у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо менша 0,2, то банкрутство є дуже вірогідним.

Проведемо розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Тішоу (табл.2.14).

$$Z - 2019 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,69 + 0,092 \cdot 0,02 + 0,057 \cdot 0,22 + 0,001 \cdot 29,04 = 0,087;$$

$$Z - 2020 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,56 + 0,092 \cdot 0,02 + 0,057 \cdot 0,26 + 0,001 \cdot 27,17 = 0,079;$$

$$Z - 2021 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,53 + 0,092 \cdot 0,02 + 0,057 \cdot 0,36 + 0,001 \cdot 13,98 = 0,070;$$

$$Z - 2022 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,54 + 0,092 \cdot 0,01 + 0,057 \cdot 0,41 + 0,001 \cdot 6,05 = 0,065;$$

$$Z - 2023 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,54 + 0,092 \cdot 0,01 + 0,057 \cdot 0,46 + 0,001 \cdot 5,65 = 0,067;$$

Таблиця 2.14 – Значення показників за моделлю Тішоу за 2019-2023 роки

Рік	Показники			
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
2019	0,69	0,02	0,22	29,04
2020	0,56	0,02	0,26	27,17
2021	0,53	0,02	0,36	13,98
2022	0,54	0,01	0,41	6,05
2023	0,54	0,01	0,46	5,65

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Отже, отримані результати свідчать, що ПСП «ХХХ» за моделлю Тішоу має нестійке фінансове становище та високу ймовірність банкрутства.

Міністерство економіки України рекомендує для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводити систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємств (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера.

Крім того, у вітчизняній економіці застосовується найбільш прийнятна система показників У. Бівера, яка дозволяє визначити незадовільну структуру балансу неплатоспроможних підприємств. (табл.2.15)

Таблиця 2.15 – Значення показників за моделлю Бівера за 2019-2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт Бівера	6,272	9,680	3,127	1,037	0,482
Рентабельність активів	0,21	0,34	0,21	0,15	0,07
Фінансовий ліверидж	0,03	0,48	0,30	0,24	0,40
Коефіцієнт маневрування	1,83	1,42	1,01	0,96	1,14
Коефіцієнт покриття(загальної платоспроможності)	22,82	17,48	55,21	52,61	47,66

Джерело: складено на основі звітності ПСП «ХХХ»

Для оцінки показників за моделлю Бівера використовують дані табл. 2.16.

Таблиця 2.16. – Оцінка показників за моделлю Бівера

Показники	Компанія із задовільним фінансовим станом	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий ліверидж	<37	<50	<80
Коефіцієнт маневрування	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття(загальної платоспроможності)	>3,2	<2	<1

Джерело: складено на основі [24]

За винятком показника рентабельності активів по всіх інших можна вважати, що підприємство не схильне до банкрутства і є фінансово стабільним підприємством.

Отримані результати розрахунку за моделями Альтмана, Тішоу і Бівера дозволяють зробити висновок про низьку ймовірність виникнення фінансової кризи виробничо-господарської діяльності підприємства на даний момент.

З метою попередження настання кризових ситуацій на підприємстві має постійно проводитись систематичний моніторинг умов зовнішнього середовища і внутрішніх процесів у сфері виробництва, організації управління та фінансово-комерційної діяльності; розробка різних сценаріїв розвитку підприємства, що підвищить готовність підприємства до реагування на кризові ситуації і зменшить ризики можливих втрат; робота з персоналом тощо. Завчасне реагування на кризові явища дозволить підприємству радикальним чином оновити стратегію і тактику своєї діяльності, а також підвищить кваліфікаційний рівень керівництва і персоналу [4; 5; 7; 11].

На думку багатьох вчених залучення зарубіжних моделей оцінки ймовірності банкрутства для аналізу фінансового стану вітчизняних підприємств не дає достатніх підстав робити остаточні висновки про фактичний стан підприємства. Недоліком методики Альтмана є те, що не враховуються коливання вихідних даних. Область застосування даної методики обмежена, не враховує вплив

рентабельності. за своїм змістом це показник рентабельності капіталу (активів). Також не беруться до уваги індивідуальні особливості підприємств. До основних недоліків методики Бівера слід віднести: вагові коефіцієнти для ключових показників моделі не передбачені, комплексний показник ймовірності банкрутства не розраховується. Для оцінки безпечного розвитку вітчизняних підприємств недоцільно користуватися готовими моделями, побудованими за статистичними даними іноземних підприємств, а краще будувати подібні моделі, спираючись на статистичні дані, зібрані по вітчизняних підприємствах з урахуванням їх галузевої приналежності [35].

2.3 Виявлення основних внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства

При аналізі рівня економічної безпеки підприємства, кількісну оцінку показників – індикаторів безпеки, необхідно також доповнювати якісним аналізом, який би враховував основні загрози, як внутрішні, так і зовнішні.

Серед існуючих методик такого аналізу, на нашу думку найбільше відповідає меті аналізу методика SWOT-аналізу (Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози), яка почала використовуватися ще з середини 60-х років минулого століття.

Внутрішні фактори, які залежать від самого підприємства характеризуються в розділах «S» та «W», а вплив зовнішнього середовища аналізується в розділах «O» та «T». Отже, для якісної оцінки стану економічної безпеки необхідно проаналізувати перш за все внутрішнє середовище підприємства.

До сильних сторін ПСП «XXX» можна віднести непогану матеріально-технічну базу, яка в останні роки значно розширилася та модернізувалася. Спеціалізація на вирощування обмеженої кількості сільськогосподарських культур дозволяє зменшити номенклатуру сільськогосподарської техніки, що сприяє покращенню її обслуговування та зменшенні витрат на експлуатацію та ремонт.

Крім того, до сильних сторін можна віднести кваліфікований персонал, який обслуговує цю техніку і достатню стабільність основного кадрового складу.

Також сильною стороною можна вважати налагоджені взаємовигідні стосунки із місцевими мешканцями, які є власниками паїв, які орендує підприємство. Стабільна і відносно висока (стосовно сусідніх підприємств) орендна оплата за землю, яка доповнюється достатньо широким спектром послуг, який надає підприємство мешканцям (оранка городів, надання транспортних послуг, послуг пилорами, забезпечення кормами тощо) дозволяє підприємству нарощувати свій земельний банк, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності використання наявної техніки.

Сильною стороною підприємства також можна вважати налагоджені вигідні зв'язки із основними постачальниками матеріально-технічних ресурсів та покупцями продукції підприємства, що дозволяє економити час на проведення закупівельно-збутових операцій.

Також необхідно відзначити неабиякий підприємницький хист директора ПСП «XXX» [REDACTED], який зумів сформувати та згуртувати колектив фахівців та працівників і налагодити стійкі партнерські стосунки із місцевою громадою.

Слабкими сторонами підприємства ми вважаємо відсутність тваринницької галузі, яка могла б забезпечувати рослинництво органічними добривами, працівників – стабільним заробітком протягом усього року, а підприємство регулярними фінансовими надходженнями із значно меншими сезонними коливаннями. Вузька спеціалізація підприємства завжди несе в собі ризик негативної зміни ринкової кон'юнктури, який немає чим компенсувати. Більша диверсифікація виробництва забезпечує більшу стійкість підприємства до коливань ринку.

Також до слабких сторін можна віднести слабку матеріальну базу для переробки продукції. З одного боку, це викликано скороченням номенклатури виробництва, а з іншого, відсутністю повного розуміння значення переробки для стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Узагальнимо основні сильні та слабкі сторони ПСП «XXX», а також існуючі можливості та загрози з боку зовнішнього середовища на прикладі рис. 2.2.

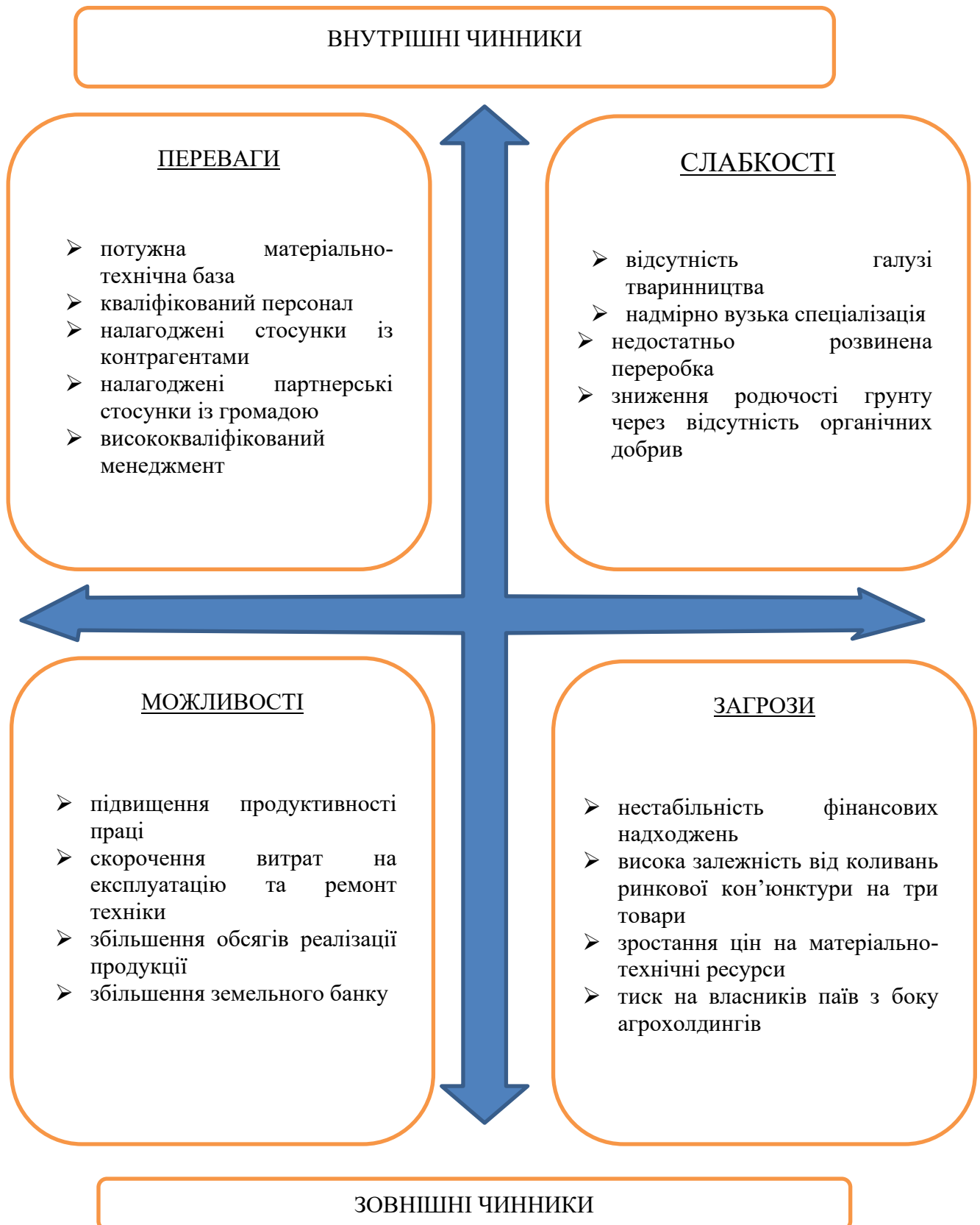


Рисунок 2.2. – SWOT-аналіз ПСП «XXX»

Джерело: побудовано автором

Можливостями для розвитку підприємства є підвищення продуктивності праці завдяки модернізації матеріально-технічної бази та її подальшому розвитку. Крім того, є можливість залучення додаткових земельних ділянок в оренду (досить значної кількості мешканців після закінчення існуючих договорів оренди із іншими підприємствами є бажання віддати свої земельні ділянки в оренду саме цьому підприємству).

Ці фактори зумовлюють можливість збільшення обсягів виробництва, а наявність налагоджених зв'язків із покупцями продукції гарантує збут додаткових обсягів продукції на ринку.

Зменшення номенклатури техніки полегшує забезпечення її запчастинами та скорочує витрати на поточний ремонт та експлуатацію, що дає можливість знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

Проте існують і певні загрози з боку зовнішнього середовища.

Зокрема, наявність лише рослинництва зумовлює значну сезонність у фінансових надходженнях, що з одного боку є об'єктивним чинником через сезонність виробництва, а з іншого боку, очікування більш сприятливої ринкової кон'юнктури примушує підприємство витрачати значні кошти на зберігання готової продукції.

Крім того, орієнтація лише на три основні види товарної продукції робить підприємство досить сильно залежним від цінової кон'юнктури, що не сприяє підвищенню його стійкості. Якщо враховувати і негативні наслідки для експорту агропродукції (в першу чергу зернових та олійних культур) війни проти росії, то така залежність є дуже відчутною.

Безумовні ризики для підприємства несуть і постійно зростаючі ціни на матеріально-технічні ресурси пального, добрива, засоби захисту рослин, а також техніку та обладнання.

Важливим чинником загрози для ПСП «XXX» є також доволі агресивна політика великих аграрних кампаній, які присутні і Прилуцькому районі, які проводять політику «переманювання» власників паїв. Враховуючи непорівняно більші фінансові можливості агрохолдингів, підприємству важко залишатися

конкурентним на ринку землі, особливо після внесених правок до законодавства, які підняли поріг володіння землею до 100 тис. га

Великі компанії мають можливість запропонувати зразу великі суми грошей за покупку земельних ділянок, а малі та середні підприємства таких можливостей позбавлені.

В нашій моделі SWOT-аналізу відсутні вже традиційні загрози з боку зовнішнього середовища, такі як нестабільність нормативно-правової бази, існуючий диспаритет цін, наслідки військової агресії росії, оскільки вони є однаковими для усіх господарюючих суб'єктів в аграрному секторі.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дає можливість керівництву на основі виявлених чинників розробити відповідну стратегію економічно безпечного розвитку на перспективу, основні напрямки якої буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПСП «XXX»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління економічною безпекою аграрного підприємства

Формування системи управління економічною безпекою аграрних підприємств в умовах війни є життєво необхідним для забезпечення їх стабільного функціонування та виживання. Це включає комплекс заходів, спрямованих на захист ресурсів та інфраструктури, управління ризиками, забезпечення фінансової стабільності, підтримку працівників та використання новітніх технологій. Тільки таким чином аграрні підприємства зможуть ефективно протистояти викликам війни та забезпечити продовольчу безпеку країни.

На думку вчених основні принципи побудови системи економічної безпеки сільськогосподарського підприємства мають включати: дотримання законодавства, взаємозв'язаність та узгодженість елементів системи, а також ефективність та економічну доцільність заходів. Крім того, важливо забезпечити своєчасне попередження та подолання загроз, оптимізацію витрат, використання сучасних досягнень науки і техніки, комплексний підхід та збалансованість економічних інтересів підприємства. Також значну роль відіграє безперервний моніторинг зовнішнього середовища, активність захисних дій, координація заходів безпеки, централізація управління, інтегрованість у загальну систему менеджменту, спрямованість на стратегічні цілі, об'єктивність та оперативність управлінських рішень, адаптивність та гнучкість управління, розвиток та вдосконалення системи, а також ефективна система стимулів та відповідальності [27; 39].

На нашу думку система управління економічною безпекою на аграрному підприємстві ґрунтується на наступних принципах (Рисунок 3.1).

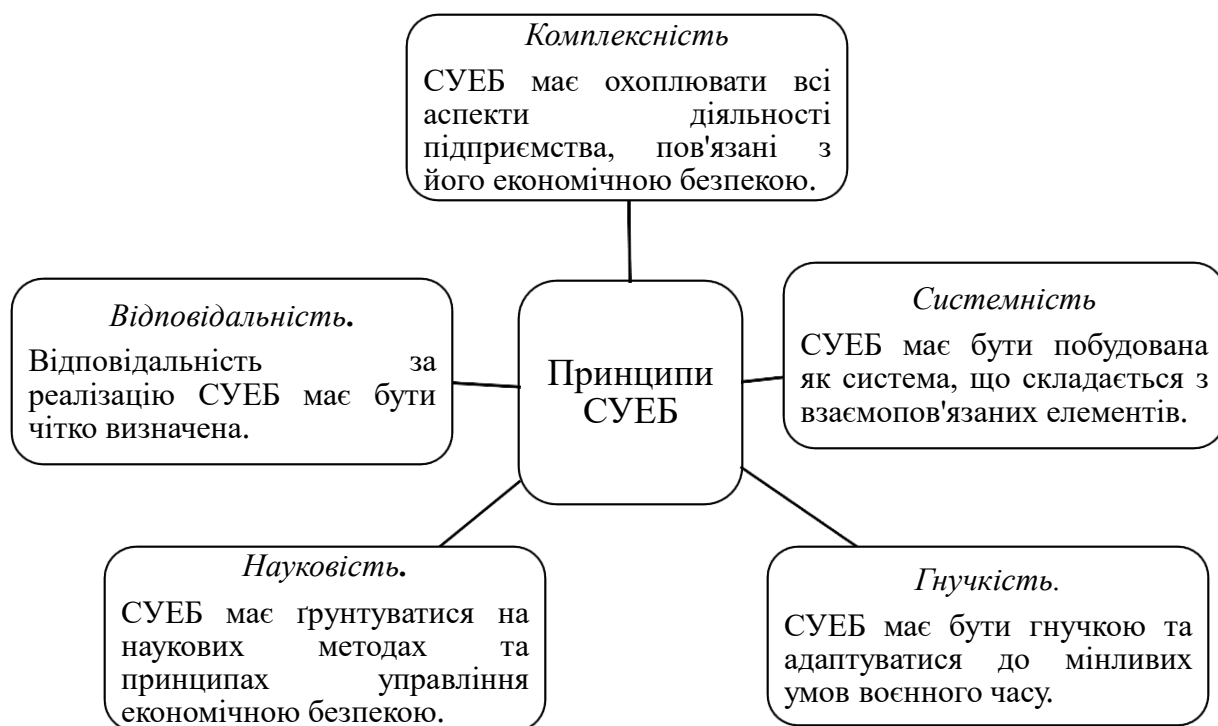


Рисунок 3.1 – Принципи системи управління економічною безпекою
Джерело: власна розробка автора

Формування системи управління економічною безпекою аграрного підприємства є важливим аспектом забезпечення стабільного та ефективного функціонування аграрного сектора. Ця система має охоплювати різноманітні компоненти (рисунок 3.2).

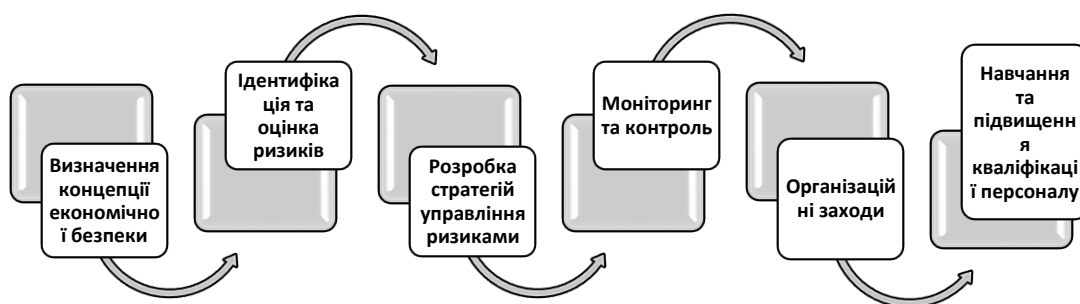


Рисунок 3.2 – Складові системи управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Основні стратегічні напрямки удосконалення управління економічною безпекою сільськогосподарського господарства наведені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Стратегічні напрямки вдосконалення управління ЕБ

Джерело: розроблено автором на основі [7,10,15,36]

Концепція управління економічною безпекою аграрного підприємства включає в себе сукупність заходів, методів, інструментів та принципів, які

спрямовані на забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах ризиків і загроз, характерних для аграрного сектора. Концепція управління економічною безпекою аграрного підприємства повинна бути інтегрованою, системною та динамічною, враховуючи всі аспекти діяльності підприємства та можливі зовнішні загрози. Вона забезпечує стабільність, стійкий розвиток і конкурентоспроможність аграрного підприємства на ринку.

Аграрні підприємства стикаються з різноманітними ризиками, такими як кліматичні зміни, коливання цін на ринку, політична нестабільність, захворювання рослин і тварин. Необхідно систематично ідентифікувати ці ризики та оцінювати їх потенційний вплив на підприємство. Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх ризиків передбачає детальний аналіз потенційних загроз, таких як перебої в постачанні, пошкодження інфраструктури, зміни в державній політиці, воєнні дії та інші фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Оцінка ймовірності та наслідків ризиків передбачає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного впливу на фінансові показники, операційну діяльність, репутацію та інші аспекти економічної безпеки підприємства. Розробка стратегій управління ризиками передбачає визначення та впровадження заходів щодо мінімізації ймовірності виникнення ризиків, а також їх негативних наслідків. Це можуть бути заходи, спрямовані на диверсифікацію виробництва, страхування врожаїв, впровадження новітніх технологій та інших інноваційних рішень. Це можуть також бути заходи щодо планування та реалізація альтернативних ланцюгів постачання, диверсифікації постачальників сировини, матеріалів, та інших ресурсів для мінімізації залежності від єдиних джерел. Важливим є формування стратегічних запасів сировини, матеріалів та готової продукції для забезпечення безперебійної роботи в умовах дефіциту. Створення планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, таких як пошкодження інфраструктури, перебої в електропостачанні, або інші події, що можуть призвести до зупинки роботи підприємства також дозволить мінімізувати ризики. Ефективна система управління економічною безпекою передбачає постійний моніторинг фінансових показників, виробничих процесів та ринкових умов. Це дозволяє

вчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози. Організаційна структура підприємства має бути адаптована для ефективного управління економічною безпекою. Це включає створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб за різні аспекти безпеки. Підвищення рівня обізнаності працівників щодо питань економічної безпеки та регулярне навчання сприяє формуванню культури безпеки на підприємстві.

Отже, формування системи управління економічною безпекою аграрного підприємства є комплексним завданням, яке потребує інтегрованого підходу та взаємодії всіх підрозділів підприємства. Ефективна система дозволяє не лише зменшити ризики, але й забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність аграрного підприємства у сучасних умовах.

Етапи управління економічною безпекою аграрного підприємства в зображені на рисунку 3.4. Перший етап включає виявлення загроз і ризиків, таких як перебої в постачанні, пошкодження інфраструктури, дефіцит робочої сили та нестабільність ринку. Також необхідно оцінити поточний стан підприємства, включаючи фінансову стабільність, операційну стійкість та ринкову конкурентоспроможність.

Змогу оптимізувати напрями функціонування системи економічної безпеки на підприємствах аграрного сектору з урахуванням фінансових загроз та можливостей може надати використання SWOT-аналізу, яке сприятиме вдосконаленню напрямів функціонування системи економічної безпеки на підприємствах аграрного сектору, дозволяючи детально оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що стоять перед підприємством. Це забезпечить комплексний підхід до ідентифікації стратегічних пріоритетів, які можуть бути реалізовані для підвищення стійкості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [15].

Другий етап – формулювання стратегії. Визначаються цілі економічної безпеки та розробляються плани дій для подолання виявлених загроз. Це включає визначення пріоритетів і виділення необхідних ресурсів для ефективної реалізації стратегії. Третій етап – впровадження та виконання.

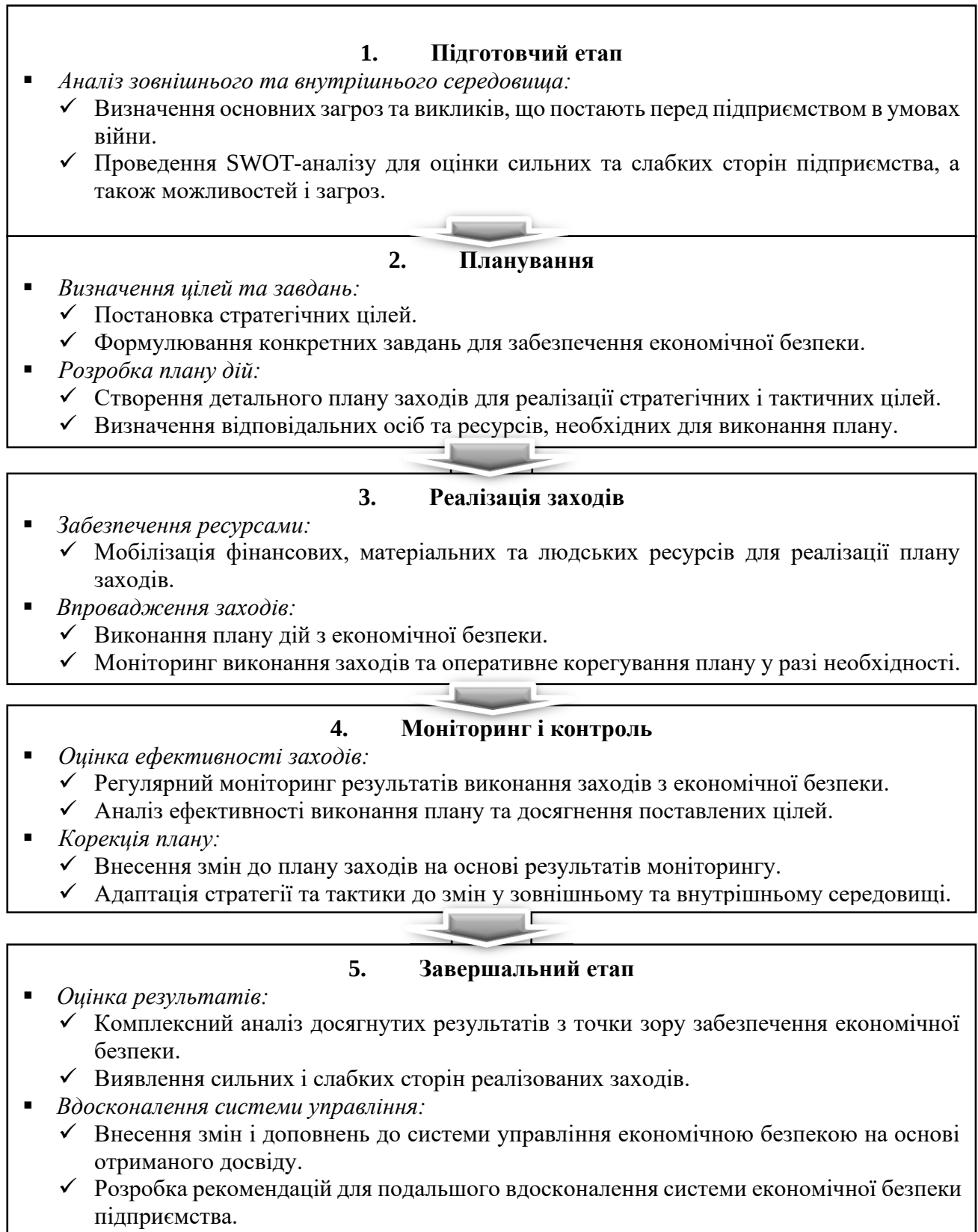


Рисунок 3.4 – Етапи управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Необхідно створити ефективні канали комунікації для своєчасного обміну інформацією, впроваджувати заходи зі зниження ризиків, такі як диверсифікація ланцюгів постачання та інвестиції в резервну інфраструктуру, а також постійно моніторити ефективність стратегії. На четвертому етапі регулярно переглядається стратегія і враховується досвід, отриманий з минулих ситуацій, щоб підвищити ефективність економічної безпеки. Впроваджуються інновації для покращення оцінки ризиків і прийняття рішень. П'ятий етап – забезпечення довгострокової стійкості. Принципи економічної безпеки інтегруються в культуру підприємства, а також вносяться зміни до системи управління економічною безпекою на основі отриманого досвіду.

Ефективно реалізуючи ці етапи, сільськогосподарські підприємства можуть зміцнити свою позицію в сфері НС, убезпечити свою діяльність і сприяти стійкості та відновленню сільськогосподарського сектору у воєнний час.

Управління ЕБ підприємства є важливою складовою частиною системи управління підприємством загалом. Управління ЕБ підприємства є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов. Ефективна система управління ЕБ дає змогу захистити економічні інтереси підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток в умовах ринкової економіки, що динамічно розвивається. Управління економічною безпекою підприємства (УЕБП) є важливим аспектом стратегічного менеджменту, який спрямований на захист і зміцнення економічних інтересів компанії. Воно передбачає виявлення потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз фінансовому благополуччю підприємства та впровадження заходів для їх мінімізації.

Методологічно управління економічною безпекою вимагає комплексної системи, яка інтегрує різні аналітичні інструменти та методи. Це включає моделі оцінки ризиків, економічне прогнозування та сценарне планування. Метою є розробка надійної системи, яка може надавати своєчасну, достовірну та всебічну інформацію про зміни в операційному середовищі підприємства.

Науково-методичні основи управління ЕБ підприємства включають у себе (рис. 3.5).

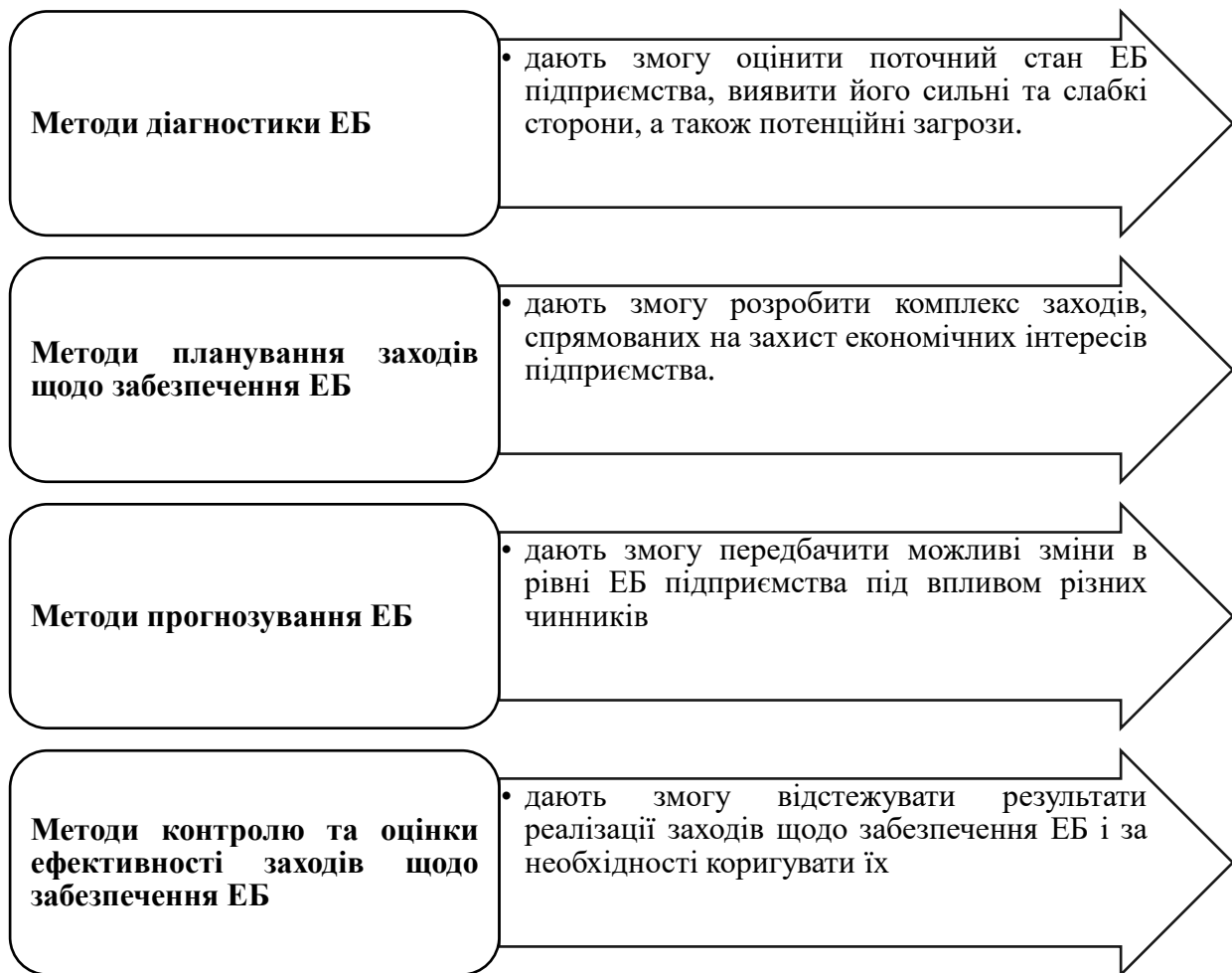


Рисунок 3.5 – Науково-методичні засади управління економічною безпекою підприємства

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки рівня ЕБ підприємства використовуються різні методи діагностики, такі як: аналіз фінансового стану підприємства; оцінка конкурентоспроможності підприємства; аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз; системний аналіз.

Управління ЕБ підприємства має здійснюватися на основі таких принципів (рис.3.6).

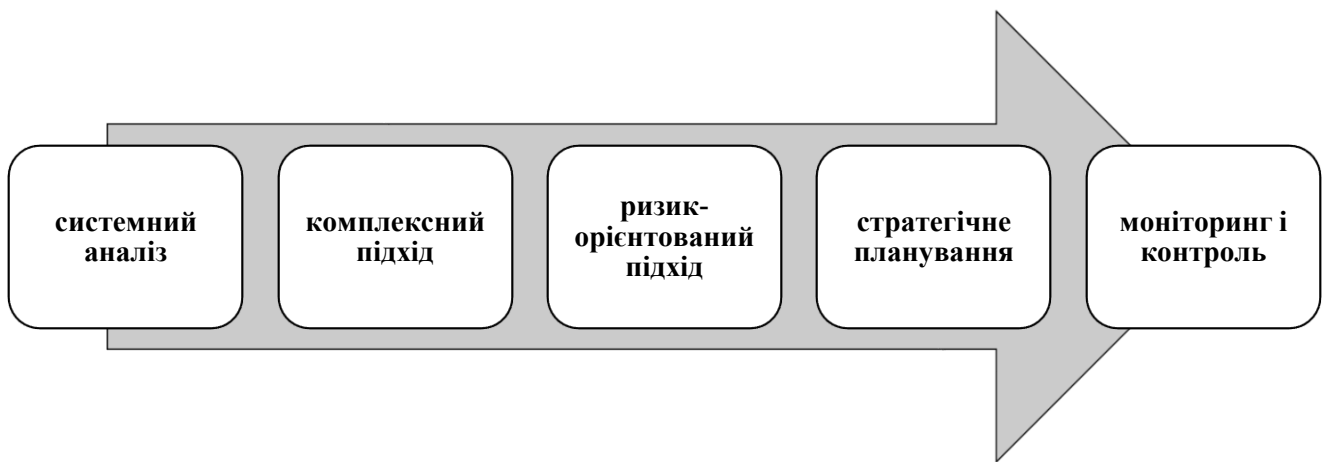


Рисунок 3.6 – Основні принципи управління економічною безпекою підприємства
Джерело: власна розробка автора

Принципи управління економічною безпекою підприємства включають: системний підхід (ЕБ має розглядатися як система, усі елементи якої взаємопов'язані та взаємозалежні); комплексний підхід (забезпечення ЕБ має здійснюватися з використанням різних методів, інструментів і процедур); ризик-орієнтований підхід (заснований на попередній ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, які можуть загрожувати ЕБ підприємства); стратегічне планування (розроблення довгострокової стратегії ЕБ, яка буде інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства); моніторинг і контроль (регулярний контроль за станом ЕБ підприємства і своєчасне вжиття заходів з реагування на загрози, що виникають).

Важливу роль у процесі управління ЕБ підприємства відіграє організаційна культура. Культурні чинники виявлені як вагомий фактор, який слід враховувати при впровадженні УЕБ. Інші дослідження показали, що ефективність УЕБ може бути неоднаковою в різних галузях [46].

Підприємства стикаються з кількома ключовими *проблемами в управлінні* економічною безпекою, до яких відносяться:

1. Оцінка вартості економічної безпеки. Визначення відчутних вигод з економічної безпеки є складним завданням, але необхідним для обґрунтування розподілу ресурсів.

2. Доступ до інформації про ризики. Забезпечення доступу до інформації про ризики при збереженні прозорості та конфіденційності є складним завданням.

3. Визначення ризиків. Чітке визначення того, що становить ризик для економічної безпеки, є складним через різноманітну природу загроз, які можуть варіюватися від фінансових до кібернетичних.

4. Методи оцінки ризиків. Вибір відповідних методів оцінки ризиків, які є комплексними та застосовними до конкретного контексту підприємства, є критично важливим завданням.

5. Якісні та кількісні показники. Вибір між якісними та кількісними показниками оцінки може вплинути на точність та корисність аналізу ризиків.

6. Часовий горизонт для оцінювання. Встановлення відповідного часового горизонту для оцінки ризиків, який узгоджується з циклом стратегічного планування підприємства, є ще одним викликом¹.

7. Кілька можливих сценаріїв. Підготовка до кількох можливих сценаріїв вимагає гнучкості та передбачливості.

8. Відповідальність за управління економічною безпекою. Визначення того, хто в організації відповідає за процес управління економічною безпекою, а також забезпечення його повноваженнями та ресурсами для ефективних дій має вирішальне значення.

9. Глобалізація та технологічні зміни. Швидкі темпи глобалізації та технологічного прогресу, такі як Інтернет речей та великі дані, додають складності в управлінні економічною безпекою.

10. Вразливість ланцюгів постачання. Вразливість ланцюгів постачання, особливо підкреслена такими подіями, як пандемія та геополітична напруженість, створює значні ризики для економічної безпеки.

Ці виклики підкреслюють необхідність міждисциплінарного підходу до управління економічною безпекою, який включає в себе надійні практики управління ризиками, постійний моніторинг та адаптивні стратегії для захисту економічних інтересів підприємства.

3.3. Прогноз зміни основних показників – індикаторів економічної безпеки ПСП «XXX»

Важливе значення в системі управління економічною безпекою підприємства відіграє прогноз зміни основних показників – індикаторів економічної безпеки та аналіз отриманих даних з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Сучасні технології дозволяють робити такі прогнози будь якому підприємству, використовуючи стандартні офісні пакети програм. Так, використовуючи відповідний апарат пакету прикладних програм MS Exell на основі функції експоненційного згладжування ([ПРЕДСКАЗ.ETS](#)) із застосуванням сценарного підходу можна отримати прогнозні значення зміни ключових показників, які виступають індикаторами економічної безпеки підприємства.

В попередньому розділі були проаналізовані основні показники, які визначають фінансову, техніко-технологічну та кадрову складові економічної безпеки. Тому визначимо прогнозні значення відповідних показників і проаналізуємо виявлені тенденції.

Проаналізуємо прогнозні зміни показника фондівдачі (рис.3.7).

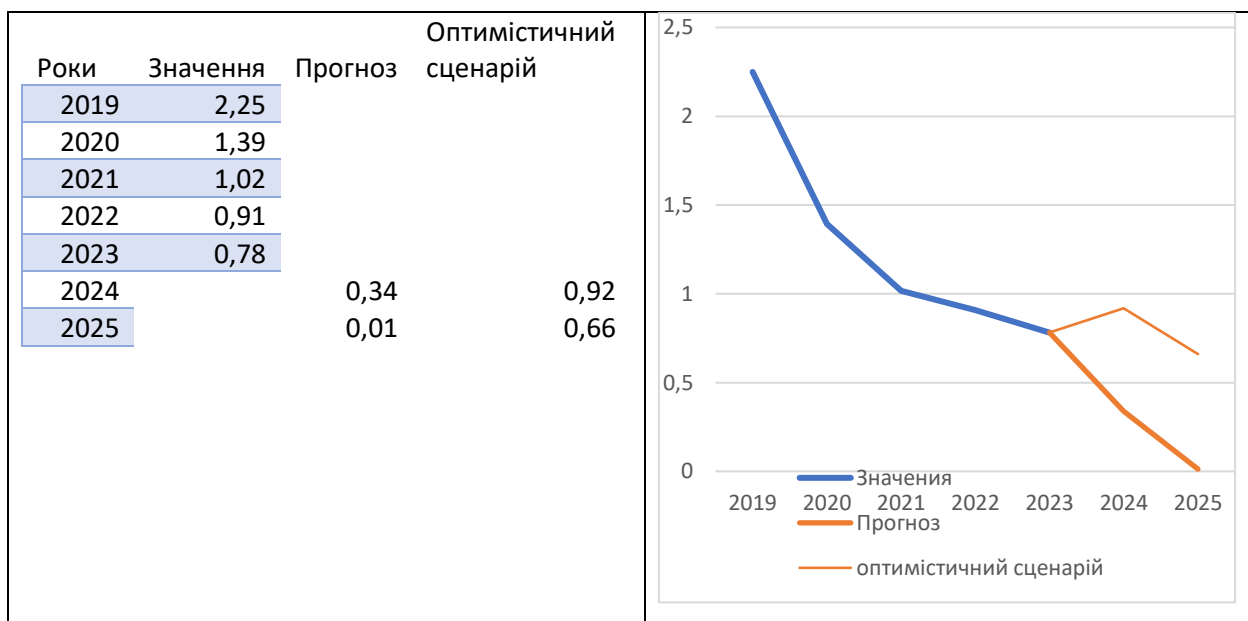


Рисунок 3.7 – Прогнозні значення фондівдачі

Джерело: власні розрахунки автора

Суто математичний підхід показує, що фондovіддача у наступні два роки знизиться майже до нуля. Проте, цілком зрозуміло, що такого в реальному житті не буде. Тож значно реалістичнішим виглядає оптимістичний сценарій, за якого значення фондovіддачі у 2024 році дещо зросте, але у 2025 році знизиться. За аналогічним підходом визначимо прогнозні значення фондоозброєності (рис. 3.8).

Саме фондоозброєність визначає можливості підвищення продуктивності праці, а отже і загальної ефективності господарської діяльності. Розрахунки показують тенденцію до зростання фондоозброєності.

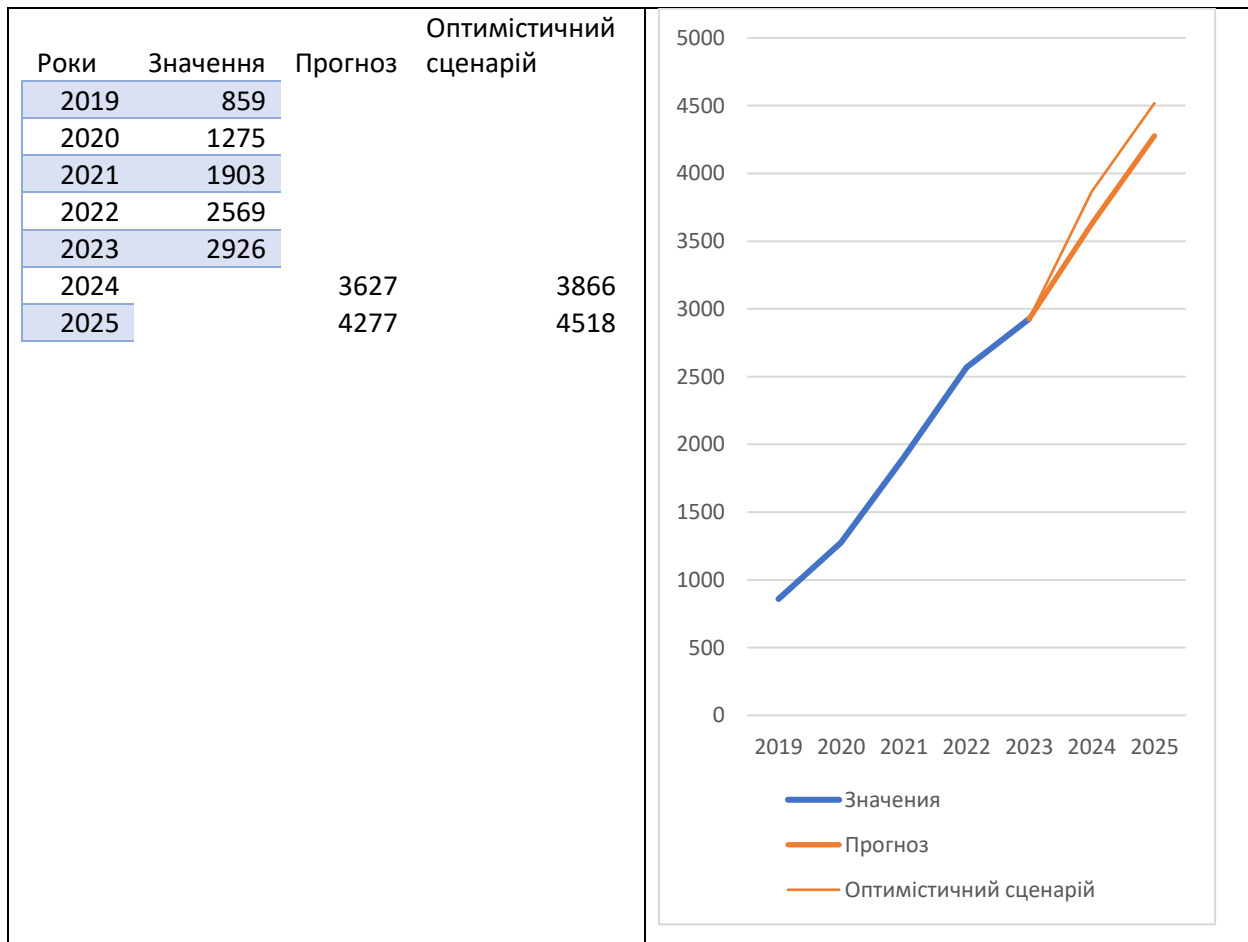


Рисунок 3.8– Прогнозні значення фондоозброєності

Джерело: власні розрахунки автора

Оскільки фондоозброєність в першу чергу є фактором, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, то наступним кроком буде прогнозування рівня продуктивності праці (рис. 3.9)

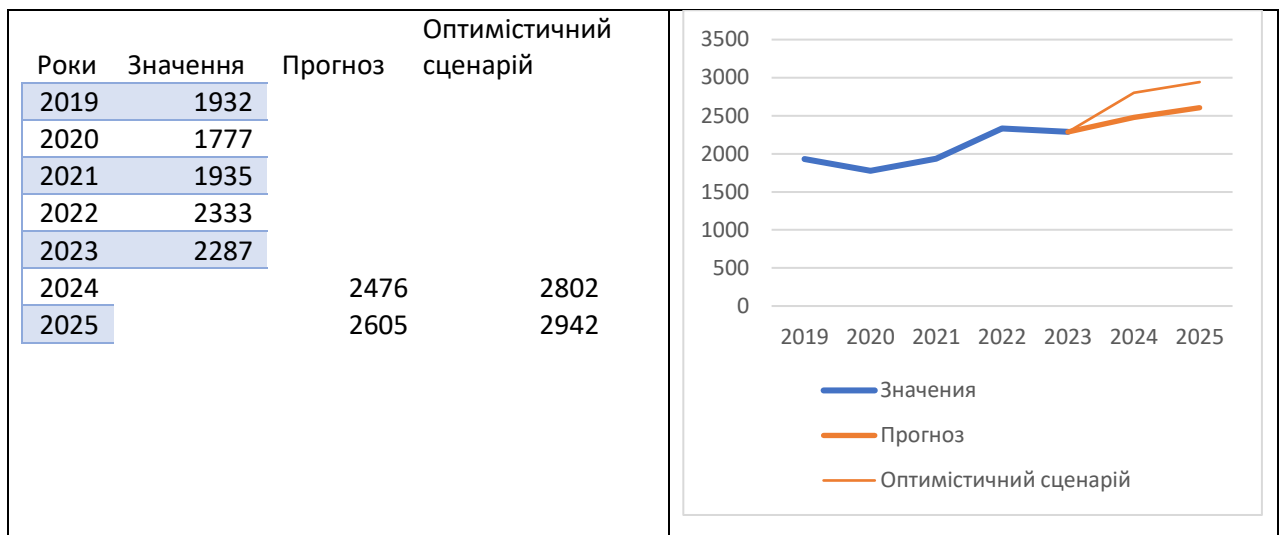


Рисунок 3.9 – Прогнозні значення продуктивності праці

Джерело: власні розрахунки автора

Як видно з розрахунків, як у базовому, так і у оптимістичному сценаріях прогнозується зростання продуктивності праці, що є безумно позитивним моментом і сигналізуватиме про підвищення ефективності виробництва.

Далі визначимо прогнозні значення показників платоспроможності та ліквідності (рис.3.10-3.14).

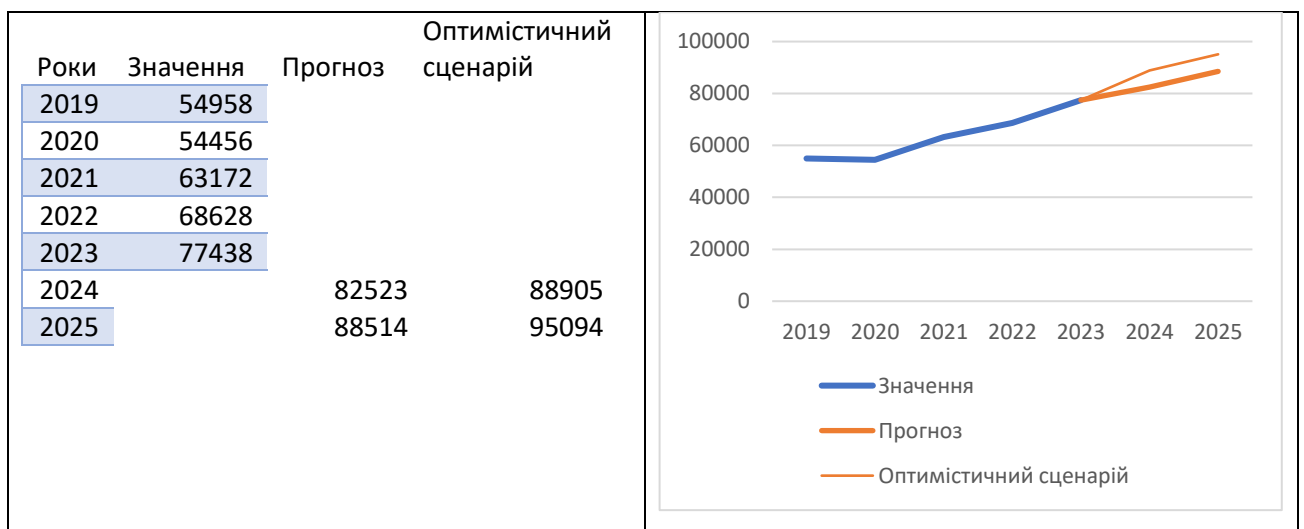


Рисунок 3.10 – Прогнозні значення величини власних оборотних коштів

Джерело: власні розрахунки автора

Зростання величини власних оборотних коштів є позитивним і сприяє підвищенню стійкості функціонування підприємства.



Рисунок 3.11 – Прогнозні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

За базовим сценарієм абсолютна ліквідність не зможе досягти в найближчі два роки нормативного значення (не менше 0,2), хоча за оптимістичним прогнозом у 2025 році вона вийде на рівень рекомендованих значень.

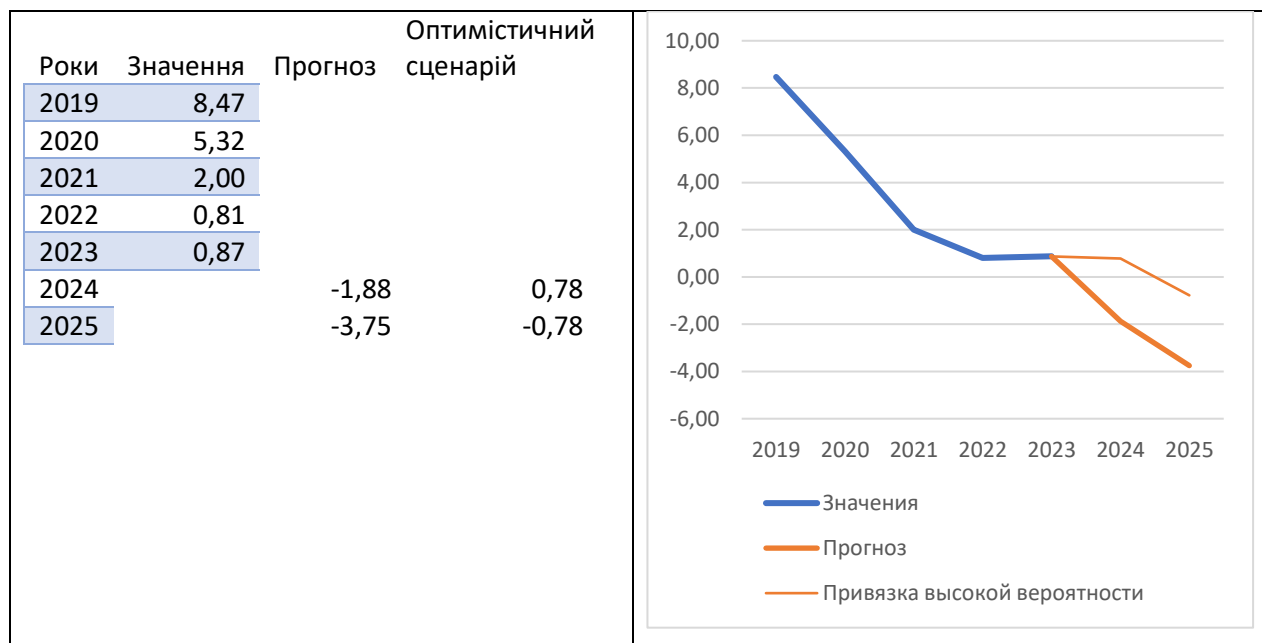


Рисунок 3.12 – Прогнозні значення коефіцієнта швидкої ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахунки показують, що існує чітка тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності, що є негативним фактором.



Рисунок 3.13 – Прогнозні значення коефіцієнта загальної ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозні значення коефіцієнта покриття (загальної ліквідності) теж мають негативну тенденцію до зниження навіть при оптимістичному сценарії.

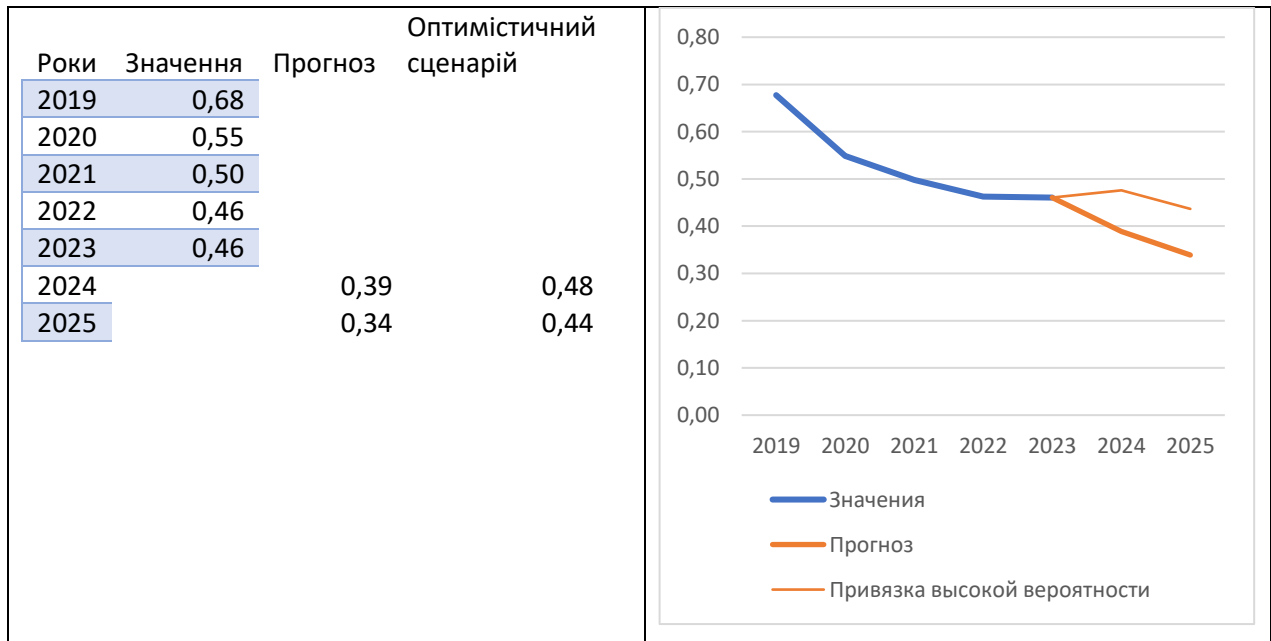


Рисунок 3.14 – Прогнозні значення коефіцієнта маневрування власних оборотних коштів

Джерело: власні розрахунки автора

Тенденція зміни і цього показника також негативна, хоча нормативне значення вимагає збільшення цього показника.

Таким чином прогноз зміни показників ліквідності показав існування негативної тенденції погіршення всіх цих показників, що означає посилення загрози фінансовій безпеці підприємства.

Наступним кроком буде прогнозування показників фінансової стійкості та платоспроможності (рис.3.15-3.18).

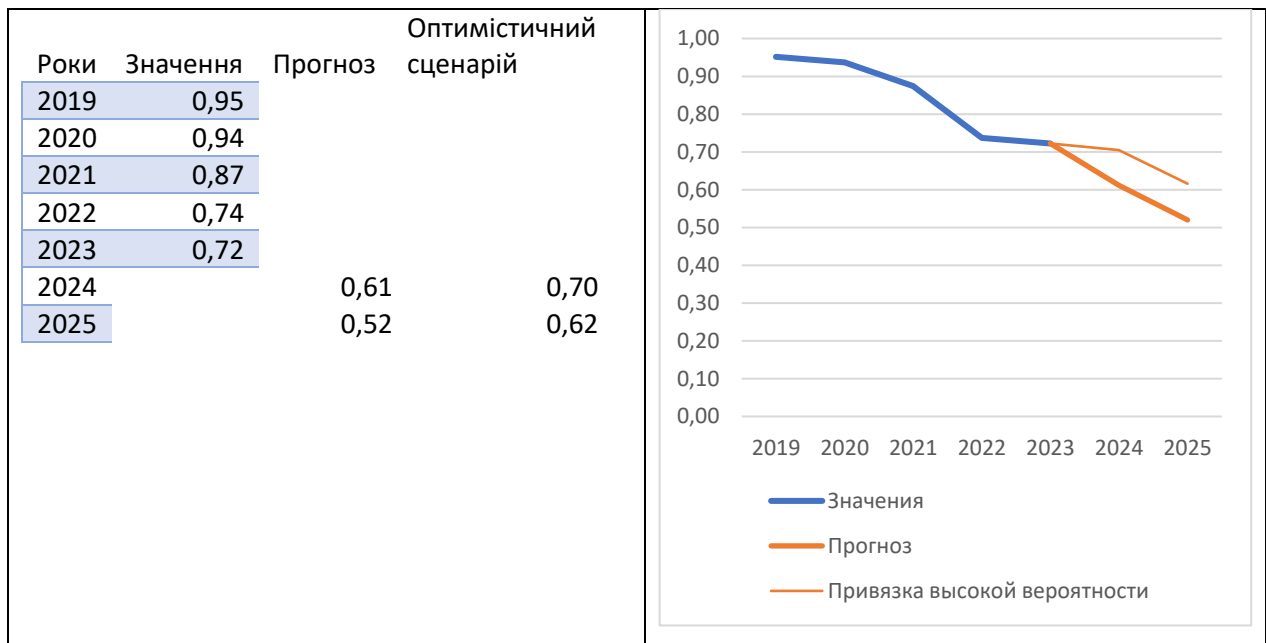


Рисунок 3.15 – Прогнозні значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами

Джерело: власні розрахунки автора

На жаль, тенденція погіршення показника забезпечення оборотних активів власними коштами присутня і це є негативним чинником.

Достатньо важливим індикатором фінансової безпеки є коефіцієнт покриття запасів, який свідчить про достатність існуючих джерел фінансування для створення запасів, в перше чергу виробничих і визначається як відношення нормативних джерел фінансування до величини запасів. Кожне підприємство має намагатися збільшувати значення цього коефіцієнту, оскільки це свідчитиме про підвищення фінансової стійкості.

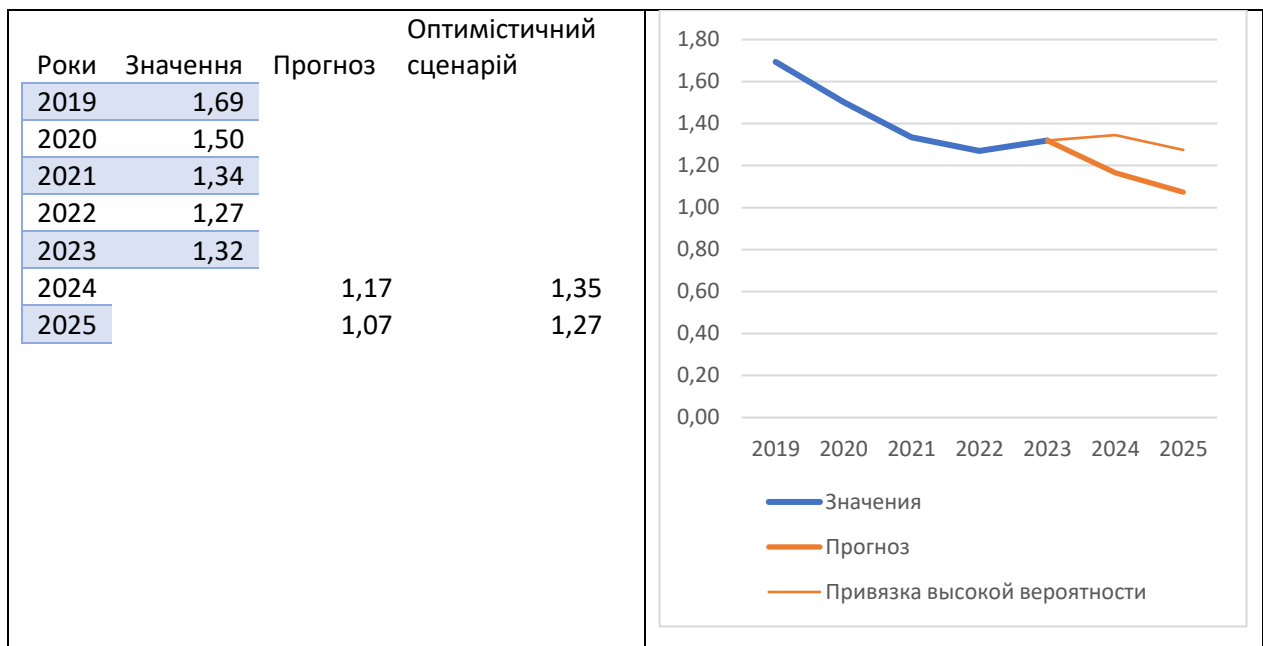


Рисунок 3.16 – Прогнозні значення коефіцієнта покриття запасів

Джерело: власні розрахунки автора

І базовий і оптимістичний сценарій показують тенденцію до зниження цього показника. І хоча прогнозне значення знаходиться в межах нормативного (більше 1), але існуюча тенденція є вкрай негативною.

Наступним кроком буде прогноз коефіцієнта фінансової автономії.

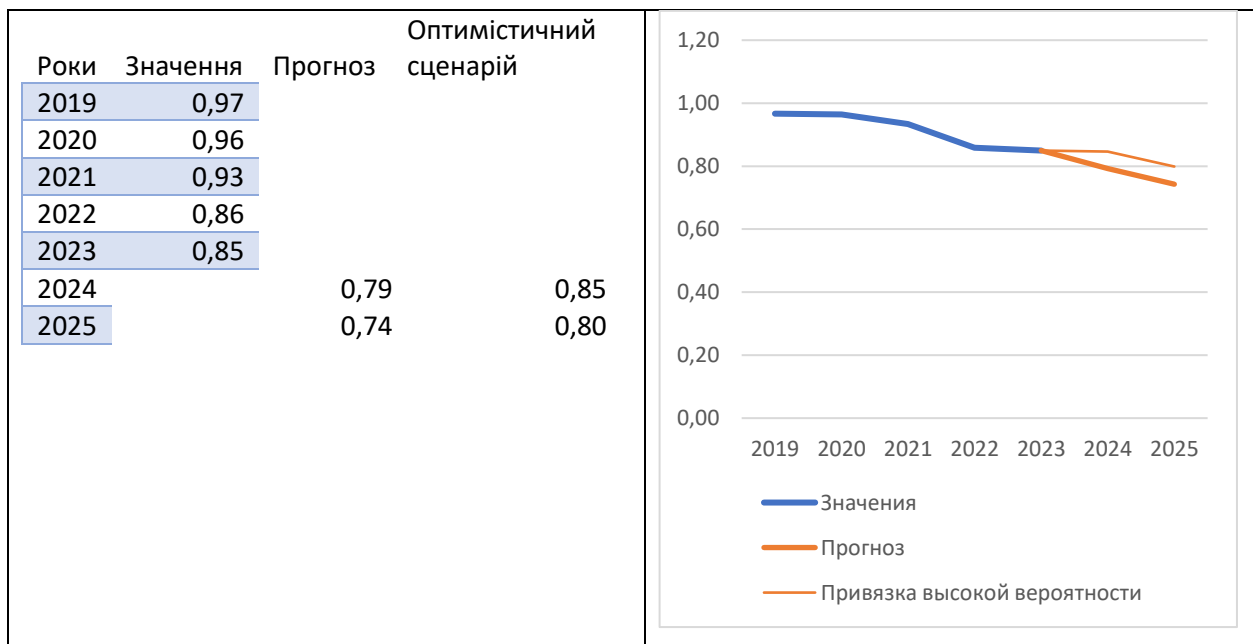


Рисунок 3.17 – Прогнозні значення коефіцієнта фінансової автономії

Джерело: власні розрахунки автора

Негативна тенденція спостерігається і при прогнозуванні коефіцієнта фінансової автономії, що є підтвердженням загального тренду на зниження фінансової стійкості.

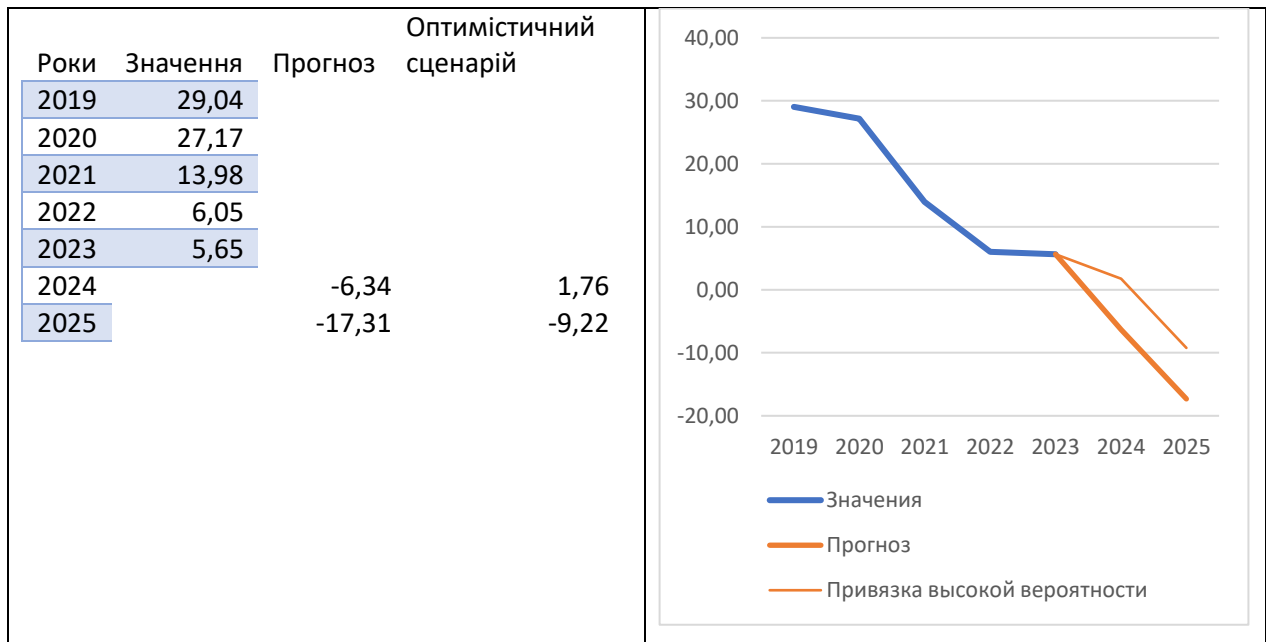


Рисунок 3.18 – Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості

Джерело: власні розрахунки автора

Навіть оптимістичний сценарій свідчить про значне зниження цього показника, який показує співвідношення власного та залученого капіталу.

Отже, прогнозні розрахунки основних показників – індикаторів економічної безпеки свідчать, що незважаючи на покращання показників виробничої безпеки, фінансові показники мають чітку негативну тенденцію. Тож наступним кроком було проведення прогнозних розрахунків показників ймовірності банкрутства за різними моделями: Альтмана та Тішоу (рис.3.19-3.20).

Для прогнозування ми використали той же методологічний підхід, як і для визначення прогнозних значень індикаторів економічної безпеки, а саме використання пакету прикладних програм MS Exell на основі функції експоненційного згладжування ([ПРЕДСКАЗ.ETS](#)) для розрахунку відповідних Z-показників.

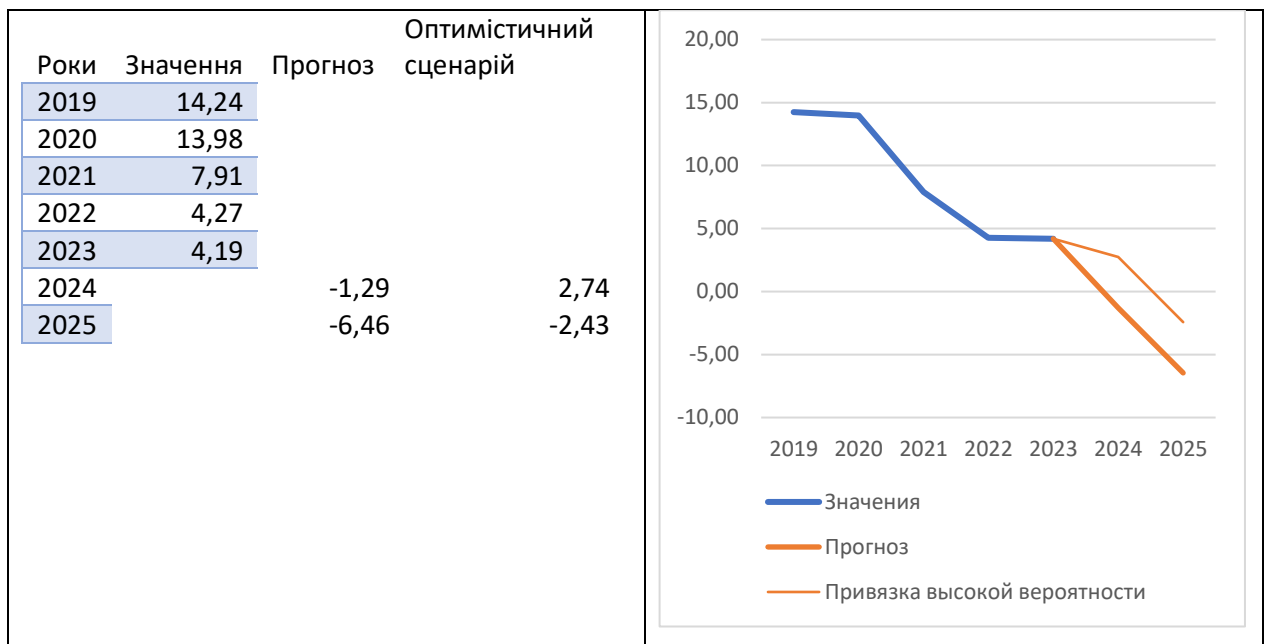


Рисунок 3.19 – Прогнозні значення Z-показника моделі Альтмана

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозні розрахунки показують зниження Z-показника до значень, які свідчать про дуже високу ймовірність банкрутства.

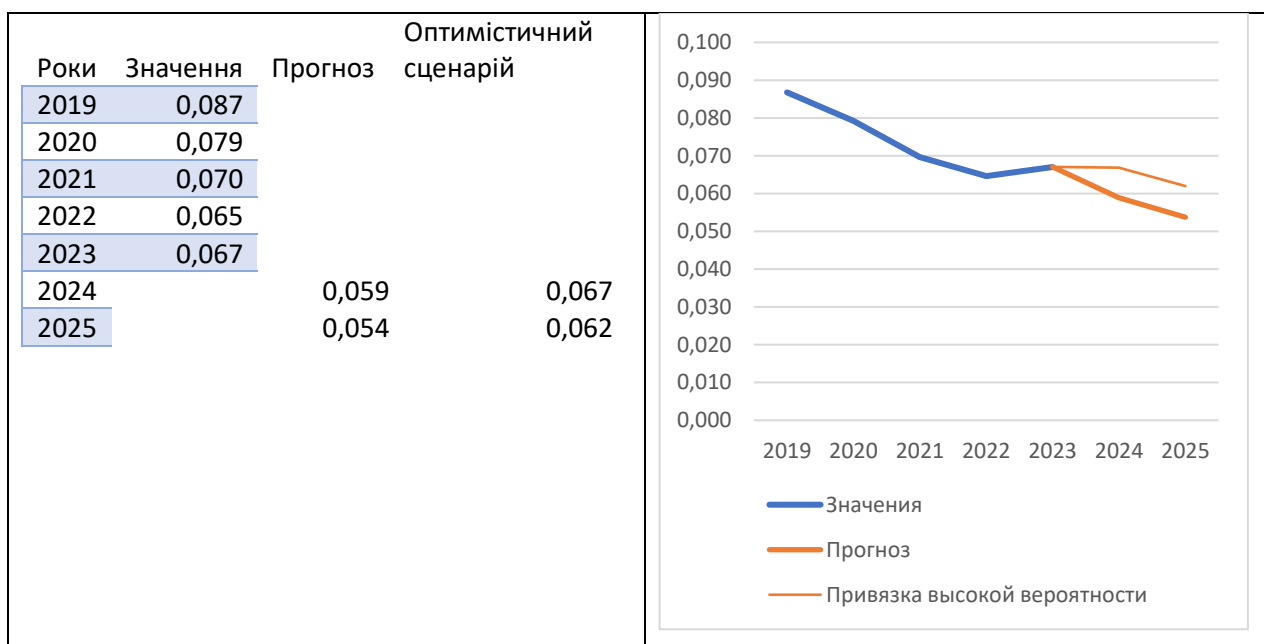


Рисунок 3.20 – Прогнозні значення Z-показника моделі Тішоу

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозні значення і за моделлю Тішоу теж свідчать про посилення ризику ймовірного банкрутства.

Аналогічні розрахунки були проведені і для показників, що використовуються в моделі Бівера. Фактичні та прогнозні значення наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Значення показників за моделлю Бівера за 2019-2023 роки та прогноз на 2024-2025 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Прогноз	
						2024р.	2025р.
Коефіцієнт Бівера	6,272	9,680	3,127	1,037	0,482	-2,386	-9,407
Рентабельність активів	0,21	0,34	0,21	0,15	0,07	0,03	-0,02
Фінансовий ліверидж	0,03	0,48	0,30	0,24	0,40	0,40	0,13
Коефіцієнт маневрування	1,83	1,42	1,01	0,96	1,14	0,82	0,65
Коефіцієнт покриття(загальної платоспроможності)	22,82	17,48	55,21	52,61	47,66	60,35	86,41

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз прогнозних значень свідчить про високу ймовірність банкрутства у прогнозному періоді.

При всій умовності проведених розрахунків не можна заперечити того факту, що існує чітка тенденція погіршення фінансово-економічного стану підприємства, що ще раз підкреслює необхідність постійного моніторингу відповідних індикаторів і розробки заходів стосовно поліпшення ситуації.

3.3 Розробка механізму забезпечення, моніторингу та контролю за економічною безпекою

Механізм забезпечення економічної безпеки включає в себе сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства.

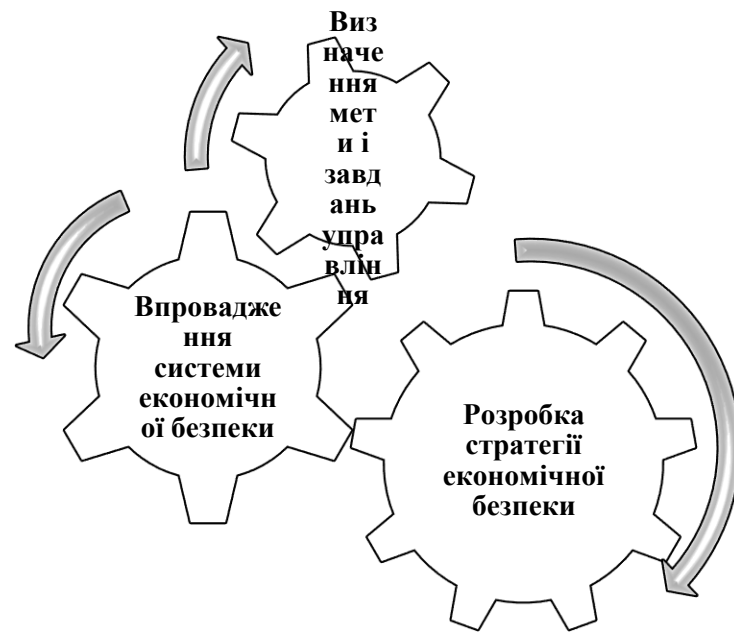


Рисунок 3.21 – Структура механізму управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Механізм управління економічною безпекою включає кілька ключових елементів, які забезпечують комплексний підхід до захисту та розвитку підприємства. По-перше, визначення мети та завдань управління є основою для побудови системи економічної безпеки. Метою є забезпечення стабільного функціонування підприємства, враховуючи всі зовнішні та внутрішні загрози. Завдання включають аналіз ризиків, розробку стратегій захисту та впровадження превентивних заходів. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає ідентифікувати фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Розробка стратегії економічної безпеки включає превентивні, захисні та відновлювальні заходи. Превентивні заходи спрямовані на запобігання загрозам, захисні – на розробку планів дій у разі кризових ситуацій, а відновлювальні – на швидке відновлення після негативних подій. Впровадження системи економічної безпеки передбачає організаційні, технологічні та фінансові заходи. Організаційні заходи включають створення спеціалізованих відділів або команд, технологічні заходи – використання сучасних технологій для захисту інформації та активів, а

фінансові заходи забезпечують фінансову стабільність підприємства. Контроль та аудит є важливими для забезпечення ефективності впроваджених заходів. Постійний моніторинг виконання планів і стратегій, а також регулярна перевірка ефективності впроваджених заходів дозволяють своєчасно вносити корективи та адаптувати стратегії до змін. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливими для забезпечення ефективного управління економічною безпекою. Організація навчальних програм для працівників, регулярне оновлення знань та навичок персоналу сприяють підвищенню їхньої компетентності та готовності до дій у кризових ситуаціях.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою аграрного підприємства є комплексним процесом, який забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах сучасних викликів і загроз. Структура механізму управління економічною безпекою аграрного підприємства передбачає комплексний підхід, який включає аналіз середовища, оцінку ризиків, розробку та впровадження стратегій захисту, а також постійний моніторинг і контроль. Це забезпечує стійкий розвиток підприємства та мінімізацію впливу негативних факторів.

В умовах війни сільськогосподарські господарства стикаються з безліччю внутрішніх та зовнішніх загроз, що вимагає впровадження комплексних заходів для забезпечення їх економічної безпеки. (рис 3.22).

Комплекс заходів для захисту аграрного невеликого підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз в умовах війни включає внутрішні заходи, такі як аудит ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи внутрішнього контролю, модернізація виробничого процесу та психологічна підтримка персоналу. Зовнішні заходи включають розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, забезпечення безперебійного постачання, забезпечення фізичної безпеки, підтримку зв'язків з місцевими громадами та моніторинг зовнішнього середовища.

Комплекс заходів для захисту аграрного невеликого підприємства від внутрішніх і зовнішніх негативних загроз	Проведення регулярного аудиту матеріальних і нематеріальних ресурсів.
	Підвищення кваліфікації працівників
	Розробка та впровадження системи внутрішнього контролю для запобігання втратам та шахрайству
	Оптимізація використання ресурсів для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат
	Модернізація виробничого процесу
	Розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій
	Забезпечення безперебійного постачання
	Забезпечення фізичної безпеки
	Співпраця з місцевими громадами та органами влади для забезпечення підтримки та взаємодії у кризових ситуаціях
	Впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища для вчасного виявлення загроз

Рисунок 3.22 – Комплекс заходів для захисту аграрного підприємства від внутрішніх і зовнішніх негативних загроз

Джерело: власна розробка автора

Ці заходи допоможуть підприємству адаптуватися до складних умов та забезпечити стійкий розвиток у період війни. Спочатку необхідно проводити регулярний аудит матеріальних і нематеріальних ресурсів господарства, щоб оптимізувати їх використання. Це дозволить підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Важливо також підвищувати кваліфікацію працівників через навчальні семінари та тренінги, що забезпечить постійний професійний розвиток персоналу. Впровадження системи внутрішнього контролю допоможе запобігти втратам та шахрайству. Регулярні перевірки та аудит внутрішніх процесів сприятимуть збереженню стабільності. Модернізація виробничого процесу, впровадження сучасних технологій та заміна застарілого обладнання на нове, енергоефективне та безпечне також підвищать продуктивність. Значну увагу слід приділяти психологічній підтримці працівників. Організація консультацій, програм з управління стресом та підвищення морального духу допоможуть

зберегти ефективність роботи персоналу в складних умовах. Зовнішні заходи включають розробку детальних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Це може включати тренування та симуляції для підготовки працівників до можливих кризових ситуацій. Важливо забезпечити безперебійне постачання, укладаючи договори з кількома постачальниками та створюючи резерви критично важливих ресурсів. Фізична безпека господарства має бути забезпечена встановленням системи охорони периметру та співпрацею з місцевими правоохоронними органами. Підтримка зв'язків з місцевими громадами та органами влади допоможе забезпечити необхідну підтримку та взаємодію у кризових ситуаціях. Моніторинг та аналіз зовнішнього середовища дозволить вчасно виявляти загрози. Регулярний аналіз політичних, економічних та соціальних факторів допоможе приймати обґрунтовані рішення для захисту підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, присвячену управлінню економічною безпекою сільськогосподарських підприємств.

Проаналізувавши діяльність підприємства ПСП «ХХХ» за 2019-2023 роки можна зробити наступні висновки.

Господарство має зернову спеціалізацію з розвиненим виробництвом соняшнику. Рівень спеціалізації середній, оскільки питома вага головного виду продукції складає майже 50%.

Площа землекористування за останні 5 років збільшилась майже у 1,5 рази, це відбулося за рахунок залучення від населення земельних паїв до підприємства. Як наслідок, зріс обсяг виробленої валової продукції в постійних цінах, що зумовило зростання продуктивності праці, при цьому величина основних фондів зросла більше, ніж у 4 рази, що спричинило скорочення фондівіддачі втричі..

Сума отриманого чистого прибутку в розрахунку на площу і працівника суттєво зменшилася відповідно на ((44,1% та 34%). Це зменшення відбулося за рахунок скорочення величини чистого прибутку через збільшення собівартості реалізованої продукції.

Відповідно до зменшення прибутків спостерігається суттєве зниження рівня рентабельності підприємства у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 29,6 п. в. Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є прибутковим, але останнім часом знижує свою економічну ефективність.

Економічно безпечний розвиток підприємства є комплексним поняттям, що відображає узагальнюючу оцінку безпечного стану, яка полягає у визначенні віддаленості зони функціонування підприємства від зони можливої небезпеки. Він розглядається як комплекс факторів економічної системи, які забезпечують стабільний і ефективний економічний розвиток, захист від дії дестабілізуючих

чинників, раціональне використання економічного потенціалу та досягнення економічних інтересів.

Проведений аналіз численних літературних джерел, а також результати самостійно проведених розрахунків підтвердили значущість урахування показника безпечного розвитку в управлінні процесами на підприємстві. Оцінка безпечного стану полягає у визначенні віддаленості зони функціонування підприємства від зони можливої небезпеки. Оцінювати потрібно не стільки ретроспективні та поточні показники фінансово-економічного стану підприємства, а і здатність підприємства забезпечити безпечне функціонування у майбутньому.

Аналіз методичних підходів до оцінки рівня безпечного розвитку показав, що вони мають низку недоліків, котрі обмежують можливість отримання об'єктивної інформації. Підходи до оцінки тільки на основі кількісних показників є недостатніми при прийнятті управлінських рішень.

Оцінка безпечного розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства проведена за різними методиками. Підводячи підсумки оцінки безпечного розвитку ПСП «XXX» слід зауважити, що результати оцінки рівня економічної безпеки, визначеного за різними методичними підходами, суттєво відрізняються, а отримані великі масиви значень показників фактично не дають змогу зробити остаточний висновок. Також, на нашу думку, методики недостатньо враховують вплив специфічних, галузевих та інших зовнішніх факторів, тому для прийняття рішень необхідно мати більш повнішу інформацію.

Розрахунок прогнозних значень основних показників – індикаторів економічної безпеки, показав, що існують стійкі тренди негативного розвитку подій, які з високою ймовірністю можуть привести до виникнення загроз фінансовій безпеці підприємства в майбутньому.

Тому в роботі були визначені основні напрями удосконалення управління економічною безпекою ПСП «XXX», реалізація яких передбачає постійний моніторинг зміни основних індикаторів економічної безпеки, а також розробку заходів, спрямованих на використання сильних сторін та можливостей і

нейтралізацію слабких сторін та загроз, які були визначені в результаті проведеного SWOT-аналізу.

Удосконалення управління економічною безпекою дозволить підприємству в умовах військового часу забезпечити необхідну фінансово-економічну стійкість та безпечний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ