

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Проблеми та напрямки забезпечення
економічної безпеки суб'єктів підприємницької
діяльності**

Виконала:

Коритник Олександр Богданович
здобувач вищої освіти
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Пилипенко Надія Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки та підприємництва ім. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Малютін Олександр Костянтинович
доктор економічних наук, доцент,
комерційний директор ТОВ ТД «Укрмінхім»

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПрАТ «Сад»..	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства	21
2.2 Діагностика рівня економічної безпеки	31
2.3 Аналіз основних зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці товариства	41
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «САД».....	45
3.1 Основні напрями стратегічного розвитку та вдосконалення управління економічною безпекою аграрного підприємства	45
3.2 Прогнозування динаміки показників економічної безпеки ПрАТ «Сад».....	56
3.3 Створення механізму забезпечення та моніторингу стану економічної безпеки	67
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств набуває особливої значущості в умовах сучасних процесів глобалізації та кліматичних трансформацій, що суттєво впливають на функціонування аграрного сектору в усьому світі. Формування належного рівня економічної безпеки аграрного підприємства не лише убезпечує його від потенційних економічних загроз, але й створює підґрунтя для стійкого розвитку, раціонального використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Актуальність зазначеної проблематики зумовлена сукупністю ключових чинників.

По-перше, війна та політична нестабільність істотно трансформують умови господарювання: аграрні суб'єкти стикаються з прямими руйнуваннями інфраструктури, втратою або звуженням ринків збуту, розривами у ланцюгах постачання, а також з ризиками, пов'язаними з фізичною безпекою працівників. В таких умовах система забезпечення економічної безпеки потребує розроблення спеціалізованих стратегій, спрямованих на мінімізацію воєнних і політичних ризиків та забезпечення безперервності операційної діяльності.

По-друге, висока волатильність ринку сільськогосподарської продукції, що зумовлена коливаннями попиту і пропозиції, дією економічних санкцій, торговельних обмежень, «торговельних воєн» та інших зовнішніх факторів, вимагає від аграрних підприємств гнучких механізмів реагування. Ефективні стратегії управління економічною безпекою дають змогу підприємствам адаптуватися до цих змін, знижувати вплив цінових шоків та забезпечувати прийнятний рівень доходності.

По-третє, кліматичні зміни формують нову конфігурацію ризиків для аграрного виробництва: частішають посухи та підтоплення, змінюються терміни вегетаційних періодів, поширюються нові види шкідників і хвороб. Відтак забезпечення економічної безпеки має включати інструменти оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із кліматичними чинниками, включно з

диверсифікацією виробництва, страхуванням, упровадженням адаптивних технологій тощо.

По-четверте, стрімкий розвиток технологічних інновацій, зокрема точного землеробства, цифрових платформ для моніторингу й управління ресурсами, засобів автоматизації та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, істотно трансформуює підходи до забезпечення економічної безпеки. Компетентне використання таких інновацій дає змогу підвищити продуктивність, знизити витрати, посилити контроль за ключовими бізнес-процесами та підвищити стійкість аграрних підприємств до зовнішніх та внутрішніх шоків.

По-п'яте, постійні зміни у регуляторному середовищі, пов'язані з гармонізацією національного законодавства з міжнародними нормами, впровадженням нових стандартів якості та безпеки продукції, податкових і митних режимів, зумовлюють необхідність системного врахування правових вимог в управлінні економічною безпекою. Недотримання цих норм може призвести до фінансових санкцій, втрати ділової репутації та звуження можливостей виходу на зовнішні ринки. Таким чином, актуальність забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств визначається потребою забезпечення їх довгострокової стабільності, відновлюваності та розвитку в умовах зростання кількості та інтенсивності зовнішніх і внутрішніх викликів.

Значний внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад економічної безпеки підприємства зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: Герасимчук С.[2], Гладкий Я.[3], Дячков Д.[4], Каламбет С.[5], Машевська А.[9], Мельник С.[10], Нор В.[12], Пилипенко Н.[20], Райтер Н.[23], Сисоліна Н.[24], Суханова А.[25], Шуміло О.[27], Мапоно В.[33] та інші.

У їхніх працях висвітлено широкий спектр аспектів економічної безпеки, зокрема питання ризик-менеджменту, стратегічного планування, формування системи захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також інституційні, фінансові й організаційні механізми її забезпечення.

Попри значний науковий доробок, низка важливих аспектів економічної безпеки аграрних підприємств потребує подальшого поглибленого вивчення.

Сучасні виклики, пов'язані з війною, тривалою економічною нестабільністю та структурними трансформаціями на ринках, актуалізують необхідність перегляду та оновлення існуючих теоретичних і методичних підходів до оцінювання та управління економічною безпекою. Саме це зумовило вибір теми, постановку цілей і завдань кваліфікаційної роботи. Особливої уваги заслуговує специфіка функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнного часу, адже воєнні чинники впливають практично на всі компоненти економічної безпеки – виробничу, фінансову, ресурсну, кадрову, інвестиційну, інформаційну, інноваційну тощо. Це вимагає адаптації наявних стратегій та інструментів управління до нових реалій, розроблення гнучких моделей реагування на ризики й формування системи економічної безпеки, здатної забезпечити життєздатність та розвиток аграрних підприємств у надзвичайно нестабільному середовищі.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є теоретичне обґрунтування, розроблення та практичне впровадження комплексної системи управління економічною безпекою аграрного підприємства, здатної мінімізувати сукупність ризиків і забезпечити стаке функціонування господарюючого суб'єкта в умовах підвищеної зовнішньої та внутрішньої невизначеності, зокрема в період воєнних дій.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних **завдань дослідження:**

- здійснити ґрунтовний аналіз наукової літератури та сучасних досліджень, у яких розкрити різні підходи до управління економічною безпекою в аграрному секторі, з метою уточнення категоріального апарату та теоретико-методологічних засад;
- узагальнити та систематизувати існуючі моделі й концепції оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств, виявити їхні переваги, обмеження та можливості адаптації до умов аграрного виробництва;
- дослідити фінансовий стан і рівень економічної стійкості обраного аграрного підприємства, визначити ключові тенденції та проблемні зони його розвитку;

- здійснити діагностику поточного стану економічної безпеки на цьому підприємстві із виокремленням основних чинників впливу;
- провести оцінку внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства, визначити їхню інтенсивність, імовірність реалізації та можливі наслідки для господарської діяльності;
- розробити обґрунтовані стратегії та практичні заходи, спрямовані на підвищення рівня економічної безпеки аграрного підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- сформулювати методичний підхід до побудови концептуальної моделі забезпечення економічної безпеки підприємства, яка враховуватиме специфіку аграрного бізнесу та воєнного часу;
- розробити рекомендації щодо впровадження систем моніторингу, контролю та оперативного реагування на потенційні загрози економічній безпеці, спрямовані на підтримання сталого функціонування та розвитку аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є оцінка та забезпечення економічної безпеки с.-г. підприємства. Практичною базою дослідження слугувало ПрАТ «Сад».

Теоретичною та методологічною основою дослідження слугують наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, а також чинна нормативно-правова база. У роботі використано коло літературних джерел, у яких висвітлено теоретико-методичні засади формування та забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, що дало змогу поглибити змістовне наповнення дослідження та обґрунтувати його методичний інструментарій.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано як загальнонаукові, так і емпіричні методи дослідження: опис, порівняння, екстраполяція, а також методи економіко-статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти, наукові публікації, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Сад» за 2020-2024 роки, а також власні спостереження автора.

В якості елементів **наукової новизни** виступають розроблені автором напрями удосконалення забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Сад»

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі заходи можуть бути впроваджені безпосередньо в діяльність підприємства та забезпечити економічний ефект від їх реалізації.

Публікації та апробація по темі дослідження. По темі кваліфікаційної роботи автором було опубліковано дві наукові праці, які наведені в списку використаних джерел [6,7]. Основні результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: випуск 104» (13-14 листопада 2025 р., м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща) та LIII-ій Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (07 лютого 2025 р., м. Кордова (Іспанія), дистанційно).

Особистий внесок автора. Підбір та аналіз літературних джерел, збирання та аналіз необхідної інформації на підприємстві, висновки та пропозиції зроблені автором особисто.

Структура і обсяг роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури з 40 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічна безпека підприємства є одним із ключових чинників його стабільності та життєздатності, особливо в умовах сучасних кризових явищ і війни. Військова агресія та інші зовнішні виклики суттєво впливають на функціонування аграрних підприємств через руйнування інфраструктури, переривання логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ринків збуту, коливання валютних курсів та зростання ризику втрати кадрового потенціалу [35;37.].

В економічній літературі існує багато підходів до визначення сутності поняття економічної безпеки підприємств, кожен з яких акцентує на різних аспектах. Проте зміст цього стану трактується дослідниками по-різному. Поняття «економічна безпека підприємства» є багатовимірною економічною категорією, що сформувалася відносно недавно [1]. Спочатку термін «економічна безпека» застосовувався переважно на макрорівні, тоді як на рівні окремого підприємства аналогічні питання розглядалися через призму фінансової стійкості, конкурентоспроможності, платоспроможності чи виживання бізнесу [38]. Нині ж, з огляду на динамізм бізнес-середовища та появу нових ризиків, дослідження економічної безпеки підприємств інтенсивно розвиваються, хоча єдиний підхід до трактування цієї категорії поки відсутній. Поняття економічної безпеки підприємства в науковій літературі трактується по-різному, залежно від акцентів дослідників на тих чи інших аспектах. Зокрема, одні автори підкреслюють аспект захищеності від негативних впливів, інші – ефективність використання ресурсів, треті – збалансованість інтересів тощо. Виділяють ряд наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки – від суто «захисного» (орієнтованого на мінімізацію загроз) до «ресурсно-функціонального» (що фокусується на ефективності використання ресурсів) та інших [27]. Одне з поширених визначень трактує економічну безпеку підприємства як такий стан підприємства, за якого

вплив зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення його стану або до неможливості функціонування та розвитку [8]. Згідно з інтегральним підходом, економічна безпека розглядається як комплексний стан підприємства, що характеризує його захищеність від дестабілізуючих факторів та здатність підтримувати стійкий розвиток. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та захищеності ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, трудових тощо), достатніх для безперервного функціонування. Цільовий підхід визначає економічну безпеку через призму досягнення підприємством своїх стратегічних цілей і місії навіть за умов негативного впливу зовнішнього середовища [11].

Представники ресурсно-функціонального підходу роблять наголос на ефективності використання ресурсів для нейтралізації загроз [20]. Вони фактично ототожнюють високий рівень економічної безпеки з високою ефективністю та результативністю роботи підприємства, що дозволяє йому успішно протистояти небезпекам. Окремо слід відзначити визначення, які наголошують на захищеності всіх складових потенціалу підприємства. Тут бачимо комплексний підхід: захищені повинні бути всі основні підсистеми та ресурси підприємства, а кінцевою метою є збереження та відтворення потенціалу для подальшого розвитку. Таким чином, підкреслюється не лише пасивний захист, а й активна адаптація до змінних умов. Зустрічаються також визначення, що орієнтовані на фінансову стійкість та протидію ринковим ризикам. Вчені визначають економічну безпеку сільськогосподарського підприємства як системний підхід до управління ризиками та забезпечення сталого розвитку [32].

Нижче узагальнено основні концептуальні підходи (таблиця 1.1)

Одним із ключових аспектів сутності економічної безпеки є її багатовимірність. Економічна безпека аграрних суб'єктів формує багатовимірну систему, яка охоплює різні сфери функціонування підприємства. Більшість дослідників виділяють фінансову, виробничу, інвестиційно-інноваційну, кадрову, інформаційну, ринкову (маркетингову), екологічну, техніко-технологічну та правову складові.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Підхід	Коротка характеристика
Захисний	Економічна безпека як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізація ризиків та втрат.
Ресурсно-функціональний	Безпека розглядається як результат найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення його цілей та запобігання загрозам.
Цільовий	Економічна безпека трактується через призму досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення стабільного функціонування і розвитку.
Конкурентний	Акцент на підтриманні конкурентоспроможності: стан, за якого підприємство зберігає та нарощує конкурентні переваги на ринку.
Гармонізаційний	Безпека підприємства як збалансованість інтересів та параметрів розвитку, гармонійна взаємодія із зовнішнім середовищем при усуненні дисбалансів.
Комплексний	Інтегрований підхід, що поєднує різні аспекти (захищеність, ефективність, стійкість тощо) для формування цілісного рівня економічної безпеки.

**Джерело: узагальнено автором на основі [1; 8; 28; 40]*

Конкретний перелік елементів змінюється залежно від цілей дослідження, але для аграрного бізнесу доцільно враховувати як галузеву специфіку, так і вимоги сталого розвитку.

Узагальнена класифікація складових економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному секторі подана в таблиці 1.2.

Складові економічної безпеки взаємопов'язані. Фінансова безпека значною мірою залежить від виробничої, оскільки технологічні збої та низька продуктивність зумовлюють зростання собівартості та зниження прибутковості. Водночас екологічна безпека впливає на довгострокову здатність підприємства підтримувати урожайність та доступ до ресурсів, а правова – визначає стабільність прав на землю та інші активи.

Автори розкривають суть та структуру організаційної підтримки фінансової безпеки як важливої складової економічної безпеки підприємства [30]

Таблиця 1.2 – Класифікація складових економічної безпеки аграрного підприємництва

Група складових	Зміст та ключові прояви в аграрному бізнесі	Приклади критеріїв безпеки
Фінансова	Стан платоспроможності, ліквідності, рентабельності, структури капіталу, здатності виконувати фінансові зобов'язання	коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності; кредитне навантаження; рівень диверсифікації джерел фінансування
Виробнича та техніко-технологічна	Стан виробничих потужностей, технічна оснащеність, технологічний рівень, якість організації виробничих процесів	рівень зносу техніки, коефіцієнт використання потужностей, технологічна структура витрат, частота технологічних простоїв
Інвестиційно-інноваційна	Здатність залучати інвестиції, впроваджувати інновації, модернізувати техніко-технологічну базу, переходити до «розумного» землеробства	частка інвестицій у модернізацію, витрати на НДДКР і цифровізацію, впровадження точного землеробства, систем моніторингу
Кадрова та соціальна	Якість та стабільність трудового потенціалу, мотивація, корпоративна культура, соціальна відповідальність перед місцевими громадами	плинність кадрів, рівень заробітної плати, витрати на навчання, індекс задоволеності персоналу, витрати на соціальні програми
Маркетингова (ринкова)	Позиції підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках, диверсифікація каналів збуту, репутація бренду	частка ринку, диверсифікація споживачів, індекс лояльності клієнтів, наявність довгострокових контрактів
Інформаційна	Наявність, повнота та захищеність інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень, рівень цифрової зрілості	ступінь автоматизації обліку та управління, наявність системи управлінського обліку, кіберзахищеність, регулярність звітності
Екологічна та ресурсна	Стан використання земельних, водних, енергетичних ресурсів, дотримання екологічних стандартів та вимог сталого розвитку	показники родючості ґрунтів, співвідношення екологічно допустимих норм внесення добрив і пестицидів, обсяг викидів і відходів
Правова та інституційна	Дотримання законодавства, наявність і якість договірної бази, рівень правового захисту активів і угод	кількість порушень і штрафів, частка спірних контрактів, рівень юридичного супроводу угод, наявність страхових захистів

**Джерело: узагальнено автором на основі [5;17;25]*

Наступним важливим елементом економічної безпеки є ідентифікація загроз і ризиків, що здатні порушити стабільність розвитку суб'єктів підприємництва. Загроза розуміється як потенційна або реальна можливість виникнення подій, процесів чи явищ, що можуть завдати економічної шкоди підприємству, обмежити

його можливості розвитку, спричинити втрату ресурсів або погіршення фінансових результатів [13; 19].

Для аграрного сектору характерне поєднання загальних підприємницьких загроз та специфічних галузевих ризиків. Науковці пропонують різні класифікації загроз [3; 16; 23]. В умовах війни описані загрози стали ще більш гострими. Зокрема, дослідження зазначають комплекс негативних наслідків воєнної агресії для аграрного сектору: кадровий голод через мобілізацію і евакуацію населення, втрату або тимчасове вилучення з обороту значних земельних площ, порушення ланцюгів постачання (як для експорту продукції, так і для імпорту ресурсів), перебої з енергопостачанням, брак обігових коштів та інвестицій [24].

С. Герасимчук акцентує увагу на макрорівневих ризиках для аграрної галузі в умовах війни. Він зазначає, що війна та повоєнна нестабільність створюють серйозні виклики для розвитку аграрного сектору, зокрема обмежують доступ до ресурсів, підвищують витрати на захист бізнесу і знижують попит на продукцію [2].

Таким чином, війна спричиняє як прямі економічні втрати (зниження виробництва, додаткові витрати на безпеку), так і опосередковані ефекти (скорочення інвестицій, відтік робочої сили, зростання вартості кредитних ресурсів) [15]. Сукупність цих проблем формує критичний рівень загроз, за якого аграрні підприємства можуть втратити фінансову стабільність, знизити обсяги виробництва або навіть припинити діяльність.

Узагальнена класифікація загроз економічній безпеці суб'єктів аграрного підприємництва наведена в таблиці 1.3.

Як видно з таблиці 1.3, в умовах аграрної сфери України особливо актуальними серед зовнішніх викликів є геополітичні та економічні загрози (воєнні дії, кризи на ринках, порушення логістики експорту продукції тощо).

Водночас внутрішні проблеми (низька ефективність використання ресурсів, брак інновацій, кадрові питання) можуть значно посилювати вразливість підприємств до зовнішніх ударів.

Таблиця 1.3 – Класифікація загроз економічній безпеці суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному секторі

Ознака класифікації	Група загроз	Приклади для аграрного бізнесу
Джерело виникнення	Зовнішні	макроекономічна нестабільність, інфляція, зміни податкової та аграрної політики, воєнні дії, торговельні обмеження, коливання валютних курсів, зміна цін на добрива та паливо, кліматичні зміни
	Внутрішні	неефективний менеджмент, низька кваліфікація персоналу, застарілі технології, низька дисципліна праці, корупційні ризики, помилки в обліку, неякісний планування виробництва
Сфера прояву	Виробничо-технологічні	поломки техніки, зриви польових робіт, порушення технології вирощування, невчасне внесення добрив, втрати врожаю
	Фінансово-економічні	дефіцит обігових коштів, високий рівень заборгованості, несвоєчасні розрахунки з контрагентами, збитковість виробництва, втрата платоспроможності
	Ринкові та цінові	волатильність цін на продукцію, втрата ключових покупців, поява сильніших конкурентів, зміна споживчих переваг
	Кадрові й соціальні	відтік кваліфікованих працівників із села, старіння кадрів, низька мотивація, конфлікти в колективі
	Екологічні	деградація ґрунтів, забруднення водних ресурсів, посухи, підтоплення, екстремальні погодні явища
	Правові та інституційні	невизначеність прав власності на землю, зміни законодавства, судові спори, недобросовісні контрагенти
Характер впливу	Стратегічні	довгострокові зміни ринкової кон'юнктури, кліматичні тренди, структурні зрушення в аграрній політиці
	Тактичні	сезонні коливання попиту, тимчасові логістичні збої, короткострокові фінансові труднощі

*Джерело: складено автором на основі [3; 16; 23].

Тому для забезпечення належного рівня економічної безпеки аграрного бізнесу необхідно враховувати всі ці фактори та загрози у комплексі. Постійний моніторинг ключових факторів впливу і джерел небезпек, своєчасне виявлення відхилень та превентивне реагування – все це є частиною процесу управління економічною безпекою агропідприємства.

Важливою складовою економічної безпеки є методологія її оцінювання. Для оцінки ефективності функціонування системи безпеки та прийняття управлінських рішень застосовуються різні методи оцінювання рівня економічної безпеки. Кожен метод має свої переваги та обмеження [26], а вибір методики залежить від доступності даних, специфіки діяльності підприємства, кваліфікації експертів

тощо. У наукових працях виокремлюють широку групу підходів, серед яких індикаторний, коефіцієнтний, інтегральний, експертний, рейтинговий, сценарно-моделюючий, а також методи, що ґрунтуються на аналізі ймовірності банкрутства [22]. Індикаторний та коефіцієнтний підходи передбачають добір системи показників за основними складовими економічної безпеки (фінансовою, виробничою, кадровою, ринковою тощо) та порівняння їх із нормативними або пороговими значеннями [9]. Інтегральний підхід доповнює індикаторний шляхом агрегування показників у комплексні індекси, що дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня економічної безпеки. Експертні й рейтингові методи спираються на думку фахівців, використання шкал, бальних оцінок та побудову рейтингів підприємств за рівнем безпеки. Методи аналізу банкрутства (Z-рахунки Альтмана, моделі Спрінґейта, Ліса, вітчизняні адаптації) концентруються на дослідженні фінансових коефіцієнтів, які сигналізують про ймовірність неплатоспроможності й банкрутства.

Порівняння основних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки аграрних суб'єктів наведено в таблиці 1.4.

Таким чином, для теоретично обґрунтованої оцінки економічної безпеки суб'єктів підприємництва доцільним є використання комплексного підходу, що поєднує індикаторний, інтегральний та елементи експертного й сценарного аналізу, з урахуванням галузевих особливостей аграрних підприємств, їх розміру та організаційно-правової форми.

В умовах глобальної нестабільності та воєнного стану вчені відзначають критичну важливість моніторингу стану агрофірм: своєчасна діагностика економічної безпеки дозволяє виявляти внутрішні дисбаланси, прогнозувати загрози і обґрунтовувати управлінські рішення [13]. Таким чином, зростає роль діагностики і адаптації бізнес-процесів як інструментів мінімізації впливу негативних чинників.

В сучасних умовах посилення економічної безпеки підприємств потребує удосконалення аграрної політики держави та впровадження інноваційних управлінських рішень [40].

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика основних методів оцінювання економічної безпеки підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження та недоліки	Доцільність використання в аграрному секторі
Індикаторний	Аналіз системи фінансових, виробничих, кадрових, маркетингових показників і їх порівняння з нормативами та порогами	відносна простота, можливість регулярного моніторингу, опора на бухгалтерську звітність	складність вибору адекватних порогів, не враховуються якісні фактори	базовий інструмент моніторингу економічної безпеки більшості аграрних підприємств
Інтегральний індекс безпеки	Агрегування нормованих показників у єдиний інтегральний індекс з використанням вагових коефіцієнтів	дає узагальнену оцінку, дозволяє порівнювати підприємства й динаміку	суб'єктивність у виборі ваг, висока вимога до якості вихідних даних	доцільний для стратегічного аналізу, розроблення програм підвищення безпеки, порівняння господарств
Експертні та рейтингові методи	Оцінювання рівня безпеки за експертними шкалами, побудова рейтингу підприємств	можливість врахування якісних факторів, гнучкість, придатність за відсутності повної статистики	суб'єктивність оцінок, залежність результатів від вибору експертів	корисні для малих господарств та кооперативів, а також у випадках невизначеності
Методи аналізу банкрутства	Розрахунок інтегральних показників неплатоспроможності на основі фінансових коефіцієнтів	відносна простота, можливість прогнозування фінансового краху	орієнтація лише на фінансовий стан, обмежена врахованість галузевих особливостей	доцільні як додатковий інструмент оцінки фінансової безпеки, особливо для підприємств із високим кредитним навантаженням
Сценарно-моделюючі та імітаційні методи	Побудова сценаріїв зміни зовнішнього середовища, моделювання реакції підприємства на шоки	можливість врахування невизначеності, аналіз чутливості, формування стратегій	значна складність, потреба в інформації та спеціальному програмному забезпеченні	перспективні для великих аграрних холдингів, галузевого та регіонального аналізу

Джерело: узагальнено автором на основі [9;13;18;26].

Вчені наголошують на важливості стабільної та прозорої системи державної підтримки сільського господарства як заходу безпеки [31]. Щоб підвищити економічну безпеку фермерських господарств, Манано [33] окреслює шляхи, що включають посилення кооперативних консультаційних послуг, фінансові стимули, стратегічний маркетинг, впровадження нових технологій та збільшення державної підтримки. Отже, підвищення стійкості господарств за допомогою цільових програм підтримки та інновацій безпосередньо сприяє їхній економічній безпеці. М.Безпарточний та ін. пропонують схему напрямків для збереження фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств, що стосується як внутрішнього бізнес-середовища, так і стабілізації більш широких економічних показників. Це включає зміцнення власного капіталу підприємств, поліпшення капіталізації та узгодження експортних стратегій із національною економічною стабільністю [29].

Функціонування механізму управління економічною безпекою передбачає циклічний характер. На першому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, збір і обробка інформації. На другому – ідентифікація й класифікація загроз та ризиків, формування карти ризиків. Третій етап включає оцінювання економічної безпеки за допомогою системи індикаторів та інтегральних показників. На четвертому етапі розробляються й приймаються управлінські рішення щодо нейтралізації загроз (зміна структури продукції, оптимізація витрат, залучення інвестицій, диверсифікація ринків, страхування тощо). П'ятий етап пов'язаний із реалізацією заходів, шостий – із контролем результатів, коригуванням стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки.

Таким чином, еволюція поняття ЕБП пройшла шлях від вузького розуміння як захисту від загроз до сучасного комплексного бачення, що включає стійкий розвиток, ефективне використання ресурсів, адаптивність до змін та гармонізацію інтересів. Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що економічна безпека – це динамічна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання протистояти загрозам та забезпечувати стале виконання своїх економічних цілей. На сучасному етапі економічна безпека підприємства розглядається як інтегральна характеристика успішності бізнесу в умовах ризику.

Здатність підприємства генерувати прибуток, нарощувати конкурентоспроможність і одночасно протистояти негативним чинникам середовища – все це є індикаторами належного рівня його економічної безпеки [20].

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це комплексний стан суб'єкта господарювання, який характеризується захищеністю його критично важливих інтересів, стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та здатністю забезпечувати ефективне функціонування і стратегічний розвиток. Такий стан досягається завдяки раціональному використанню наявного і потенційного ресурсного потенціалу підприємства, підтримці фінансової стійкості, швидкому реагуванню на зміни середовища та збалансуванню інтересів підприємства і зацікавлених сторін [28]. Іншими словами, економічна безпека відображає рівень захищеності підприємства від небезпек будь-якого характеру та можливість безперешкодного досягнення ним своїх бізнес-цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, теоретична модель економічної безпеки аграрного суб'єкта повинна розглядати її як інтегральний результат збалансованого розвитку та взаємодії зазначених складових, що створює можливість для стійкого функціонування й адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «ПрАТ «Сад»

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства

Приватне акціонерне товариство «Сад» знаходиться в Сумській області, Охтирському районі, селі Високому. Було створене в середині минулого сторіччя, а реорганізоване у 2003 році. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернобобових та олійних культур, а також овочів та фруктів і скотарство.

Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Загальні відомості ПрАТ «Сад»

Назва юридичної особи	Приватне сільськогосподарське підприємство «Сад»
Скорочена назва	ПрАТ «Сад»
Код СДРПОУ	00414701
Дата реєстрації	18.05.2000
Уповноважені особи	Сугак Олексій Вікторович
Розмір статутного капіталу	785050 грн.
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.29 Вирощування інших багаторічних культур 01.30 Відтворення рослин 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 01.63 Післяурожайна діяльність 01.64 Оброблення насіння для відтворення 10.11 Виробництво м'яса 10.31 Перероблення та консервування картоплі

	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
Продовження таблиці 2.1	
	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.81 Виробництво цукру 20.15 Виробництво добрив і азотних сполук 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Джерело: складено на основі [14]

Відповідно до статуту, засновниками підприємства виступають акціонери, зазначені в реєстрі, а також Сугак Віктор Васильович. Він же обіймає посаду директора ПрАТ «Сад». Обов'язки головного бухгалтера виконує Литвиненко Людмила Іванівна.

Керівництво діяльністю ПрАТ «Сад» зосереджене в руках директора, який у процесі щоденного управління надає оперативні доручення керівникам структурних підрозділів. З огляду на виробничу специфіку підприємства, чинна організаційна структура є раціональною та ефективною.

Виробничо-господарський центр підприємства розташований у центральній частині села. На його балансі перебуває тракторна бригада й інша сільськогосподарська техніка, зокрема трактори, вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі, причепи й напівпричепи, плуги, культиватори, борони,

посівні агрегати, техніка для захисту рослин, збирання врожаю й виконання післязбиральних робіт.

Зберігання техніки організовано як у критих ангарах, так і на відкритих майданчиках. Машини для збирання врожаю, внесення добрив і пестицидів, а також посівні агрегати зберігаються з урахуванням спеціальних технічних вимог, а нова або повністю справна техніка розміщується окремо.

Згідно зі статтями 55 і 63 Господарського кодексу України, ПрАТ «Сад» належить до таких категорій підприємств:

1. за формою власності – приватне (діяльність базується на приватній власності);
2. за національною приналежністю капіталу – національне (статутний капітал повністю належить громадянам України);
3. за способом формування статутного фонду – акціонерне (створене групою засновників);
4. за чисельністю персоналу – середнє підприємство (середньооблікова кількість працівників у 2024 році становила 129 осіб).

У системі мотивації персоналу директор Сугак Віктор Васильович активно використовує корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії та формування сприятливих міжособистісних стосунків. Після завершення сезонних польових робіт колектив традиційно організовує спільний відпочинок, який обов'язково включає спортивні активності, зокрема футбольні матчі, що відповідає прихильності керівника до здорового способу життя.

За весь період діяльності підприємства не виникало простроченої заборгованості зі сплати орендної плати за користування земельними ділянками. ПрАТ «Сад» характеризується високим рівнем соціальної відповідальності: регулярно надається підтримка закладам і організаціям села Високе. Серед здійснених заходів – фінансування ремонтних робіт будинку культури, допомога у проведенні масових заходів, забезпечення безоплатного харчування школярів, придбання палива для шкільних автобусів, закупівля будівельних матеріалів для

місцевого освітнього закладу, фінансування діяльності лікарської амбулаторії та участь у благоустрої території.

Підприємство підтримує сталі партнерські відносини як із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, так і зі споживачами власної продукції. Детально характеристику постачальників наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг
GPL	Деталі
Renault	Машини
John Deere	Техніка
ТОВ «Хімія»	Гербіциди, фунгіциди, інсектициди
ТОВ «АГРО результат»	Добрива
Локальні АЗС	Нафтоперерона продукція
Оптовий регіональний продавець	Корма для тварин

Земельні угіддя підприємства розташовані в межах північної лісостепової природно-кліматичної зони. Клімат регіону характеризується помірною континентальністю: літній період теплий і супроводжується значною кількістю опадів (280-290 мм), зимовий сезон – м'який, із частими відлигами. Середньорічні температурні показники становлять 7-8 °С, а тривалість періоду активної вегетації сільськогосподарських культур (з травня по серпень) сягає 90-130 днів.

Ґрунтові ресурси підприємства представлені родючими чорноземами з умістом гумусу на рівні 3,5-5 %. За даними кадастрової оцінки, якість одного гектара землі становить 67 балів, що перевищує середньообласний показник (65 балів), що свідчить про високий природний потенціал ґрунтів.

Основним виробничим ресурсом у сільському господарстві є земля, яка належить колишнім членам КСП – мешканцям місцевої громади, й передається ПрАТ «Сад» у довгострокову оренду. Розмір орендної плати становить 5 % від нормативної грошової оцінки земельної ділянки. Станом на 01.01.2025 р. загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становила 4536 га, з них 4489 га – рілля. Усі земельні ресурси використовуються на правах оренди.

Орендні виплати здійснюються після завершення збиральних робіт і формування первинних результатів господарської діяльності. Переважна частина

орендних зобов'язань погашається продукцією власного виробництва (здебільшого зерном і олійними культурами) або шляхом надання послуг.

Для точної ідентифікації виробничої спеціалізації господарства доцільно проаналізувати склад і структуру його товарної продукції. (таблиця 2.3).

Аналіз показників таблиці 2.3 свідчить, що домінуючою складовою у структурі товарної продукції підприємства протягом останніх п'яти років залишаються зернові та зернобобові культури, частка яких у середньому становить 44,7 %. Другою за значущістю позицією є соняшник – 25,85 %. До 2022 року господарство вирощувало ширший спектр культур, зокрема ріпак і сою, однак останні два роки виробнича діяльність фактично зосереджена на трьох основних культурах: озимій пшениці, кукурудзі на зерно та соняшнику.

Тваринництво, представлене скотарством, відіграє допоміжну роль, формуючи лише 7,6 % товарної продукції. Водночас 14,4 % припадає на перероблену продукцію та послуги, які надаються населенню.

Таким чином, ПрАТ «Сад» характеризується зерною спеціалізацією із суттєвим розвитком виробництва соняшнику. Склад виробництва визначається насамперед ринковою кон'юнктурою, а не нормативними вимогами щодо дотримання сівозмін, що потребує підвищеного використання мінеральних добрив і засобів хімічного захисту рослин для підтримки родючості ґрунтів.

Фінансові результати свідчать про позитивну динаміку: виручка від реалізації продукції у 2024 році зросла на 34,5 % порівняно з 2020 роком. Зокрема, доходи від реалізації пшениці збільшилися у шість разів, від продажу овочів – у 9,3 рази, а реалізація соняшнику принесла вдвічі більше виручки. Такі зміни зумовлені одночасним розширенням обсягів збуту та зростанням ринкових цін на продукцію.

Оскільки обсяг виробництва продукції рослинництва безпосередньо залежить від площі посівів, земля виступає ключовим фактором виробництва. Земельний фонд підприємства використовується на умовах довгострокової оренди (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Об'єм та структура товарної продукції

Назва продукції	2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2020 – 2024рр.	
	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,	71404	41,5	101484	66,5	31052	24,5	59497	40,1	108064	46,7	74300	44,7
в т.ч.:Пшениця озима	12014	7,0	15662	10,3		0,0	23701	16,0	72643	31,4	24804	14,9
Кукурудза на зерно	42997	25,0	78735	51,6	26239	20,7	32948	22,2	25764	11,1	41337	24,9
Інші зернові та зернобобові	16393	9,5	7087	4,6	4813	3,8	2848	1,9	9657	4,2	8160	4,9
Соняшник	37007	21,5	17771	11,6	43577	34,4	41671	28,1	74723	32,3	42950	25,8
Соя	29547	17,2	876	0,6	5354	4,2	0	0,0	0	0,0	7155	4,3
Ріпак	0	0,0	0	0,0	11343	9,0	0	0,0	0	0,0	2269	1,4
Овочі	54	0,0	369	0,2	573	0,5	726	0,5	506	0,2	446	0,3
Плоди та ягоди	2422	1,4	1989	1,3	1962	1,5	2953	2,0	2074	0,9	2280	1,4
інша продукція	1217	0,7	0	0,0	19	0,0	54	0,0	12	0,0	260	0,2
Рослинництво	141651	82,4	122489	80,3	93880	74,1	104901	70,6	185379	80,2	129660	78,0
молоко	8336	4,8	9153	6,0	8836	7,0	11393	7,7	12665	5,5	10077	6,1
ВРХ	833	0,5	1977	1,3	0	0,0	4610	3,1	4763	2,1	2437	1,5
мед	25	0,0	114	0,1	103	0,1	44	0,0	30	0,0	63	0,0
Тваринництво	9194	5,3	11244	7,4	8939	7,1	16047	10,8	17458	7,6	12576	7,6
Послуги	21071	12,3	18834	12,3	23909	18,9	27540	18,5	28329	12,3	23937	14,4
Всього по господарству	171916	100	152567	100	126728	100	148488	100	231166	100	166173	100

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Таблиця 2.4 – Склад та структура землекористування

Види угідь	2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		2024р.			2024р до 2020р	
	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	4345	100	4233	100	4437	100	4027	100	4536	100	4536	191	104,4
У т.ч. рілля	3988	91,8	3832	90,5	4038	91,0	3836	95,3	4489	99,0	4489	501	112,6

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Оцінка структури земельних ресурсів підтверджує, що впродовж 2020–2024 років загальна площа сільськогосподарських угідь (у тому числі ріллі) зросла на 191 га, що становить +4,4 %. Розширення земельного банку відбулося завдяки залученню додаткових земельних паїв місцевих жителів. При цьому рівень розораності угідь досягає 99%, що свідчить про максимальне використання доступного земельного потенціалу.

Провівши оцінку складу та структури земельних ресурсів можна констатувати, що площа сільськогосподарських угідь (в тому числі ріллі) у 2024 році в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 191 га., що у відсотках становить – +4,4%. Це збільшення відбулося за рахунок залучення від населення земельних паїв до підприємства. При цьому слід враховувати, що рівень розораності становить 99 %.

Динаміку використання наявних трудових ресурсів наведено в табл. 2.5

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів свідчить про суттєві зміни в кадровому забезпеченні підприємства. Зокрема, у 2024 році середньорічна чисельність працівників зменшилася на 70 осіб порівняно з 2020 роком. Основними чинниками такого скорочення стали мобілізація частини працівників до Збройних сил у зв'язку з воєнними діями, а також виїзд окремих членів трудового колективу за кордон.

Водночас зафіксовано покращення показників продуктивності праці, що свідчить про раціональніше використання наявного трудового потенціалу.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників та ефективності використання робочої сили ПрАТ «Сад»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р в % до 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників, всього, чол	199	198	178	179	129	64,8
Вироблено ВП в співставних цінах 2021 року на 1 середньооблікового робітника, всього, тис. грн..	867	802	800	883	1335	153,9
Фонд оплати праці, тис. грн..	13329,5	16780,8		14808	17701,6	132,8
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн..	67,0	84,8	0,0	82,7	137,2	204,9

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника зросло на 53,9 % у звітному році, що відбулося переважно внаслідок зменшення чисельності персоналу, адже обсяг валової продукції залишився майже незмінним.

Паралельно відбулося й покращення економічної мотивації праці: підвищення фонду оплати праці на 32,8 % у 2024 році порівняно з 2020 роком забезпечило зростання середньорічної заробітної плати одного працівника у два рази.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Подальше успішне функціонування господарства значною мірою залежить від рівня забезпеченості виробничих процесів основними засобами та ефективності їх експлуатації. (табл. 2.6).

Проведені розрахунки свідчать, що рівень фондозабезпеченості у 2024 році знизився порівняно з 2020 роком. Це зумовлено одночасним зменшенням вартості основних виробничих фондів та розширенням площі сільськогосподарських угідь на 191 га. Натомість фондоозброєність праці зросла на 47,9 %, що пояснюється скороченням чисельності персоналу.

Спостерігається також позитивна динаміка фондovіддачі, яка збільшилася на 4,1 %, відповідно скоротилася фондоємність продукції.

Таблиця 2.6 – Забезпеченість основними засобами виробництва та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р в % до 2020р.
Вартість валової продукції у співставних цінах, тис.грн	172548	158831	142356	157977	172179	99,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	100917	123351	118225	104377	96780	95,9
Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	23,2	29,1	26,6	25,9	21,3	91,9
Фондоозброєність, тис. грн.	507	623	664	583	750	147,9
Фондовіддача	1,71	1,29	1,20	1,51	1,78	104,1
Фондоємність	0,58	0,78	0,83	0,66	0,56	96,1
Вироблено валової продукції в співставних цінах на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	867	802	800	883	1335	153,9

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Такий результат досягнуто завдяки відносно нижчим темпам зменшення вартості основних засобів у порівнянні зі змінами у вартості валової продукції.

Підвищення фондоозброєності обумовило й зростання продуктивності праці – на 53,9 % у звітному році.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство забезпечене основними засобами на належному рівні та демонструє достатньо високі показники ефективності їх використання.

Беручи до уваги, що одним із головних завдань підприємства є зростання обсягів продукції при одночасній мінімізації витрат на її виробництво, у подальшому доцільно проаналізувати загальну економічну ефективність діяльності господарства. таблиця 2.7.)

За результатами проведених розрахунків встановлено, що у 2024 році порівняно з 2020 роком обсяг виробництва валової продукції (у постійних цінах 2021 року) практично не змінився. Проте розширення площі сільськогосподарських угідь призвело до зниження виробництва валової продукції у розрахунку на 100 га, що разом із скороченням чисельності працівників спричинило підвищення продуктивності праці на 452 тис. грн у звітному році.

Таблиця 2.7 – Економічна ефективність функціонування товариства

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р в % до 2020р.
1. Вартість валової продукції у співставних цінах, тис.грн	172548	158831	142356	157977	172179	99,8
на 100 га с.-г., тис.грн	3971	3752	3208	3923	3796	95,6
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	867	802	800	883	1335	153,9
на 100 грн основних виробничих фондів, тис.грн	171	129	120	151	178	104,1
2. Вартість товарної	171916	152567	126728	148488	231166	134,5
продукції, тис.грн	3794	4587	4823	4930	7614	200,7
на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	3957	3604	2856	3687	5096	128,8
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	864	771	712	830	1792	207,4
3. Валовий прибуток, тис.грн	56832	35362	5099	29729	40095	70,6
на 100 га с.-г., тис.грн	1308	835	115	738	884	67,6
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	286	179	29	166	311	108,8
4. Чистий прибуток, тис.грн	42739	15164	10098	15909	36847	86,2
на 100 га с.-г., тис.грн	984	358	228	395	812	82,6
на 1 середньорічного працівника, тис.грн	215	77	57	89	286	133,0
5. Рівень сукупної рентабельності, %	18,5	5,3	3,1	5,1	11,7	-6,8в.п.

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Позитивна динаміка спостерігається і щодо товарної продукції: її вартість на 100 га угідь зросла на 24,8 %, а в розрахунку на одного середньорічного працівника – удвічі порівняно з базисним роком.

Водночас, попри збільшення виручки від реалізації, підприємство зазнало скорочення валового та чистого прибутку. Чистий прибуток на одиницю земельної площі зменшився на 17,6 %, що є наслідком підвищення собівартості реалізованої продукції.

Зниження прибутковості також проявилось у падінні рівня рентабельності підприємства: у 2024 році показник став нижчим на 6,8 відсоткових пунктів порівняно з 2020 роком.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Сад» продовжує залишатися прибутковим суб'єктом господарювання, однак упродовж останніх років спостерігається тенденція до зниження його економічної ефективності, що потребує впровадження відповідних управлінських рішень для стабілізації фінансових результатів.

2.2 Діагностика рівня економічної безпеки

Одним із ключових індикаторів фінансової стійкості та безпечного розвитку підприємства виступає його платоспроможність, під якою розуміють здатність суб'єкта господарювання забезпечувати своєчасне та повне погашення платіжних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів та високоліквідних активів. (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Назва показника	2020р.	2022р.	2024р.	Рекомендоване значення
1. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	113245	122361	162594	>0, збільшення
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,94	0,81	0,21	>0,2
3. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	2,91	1,17	1,01	>0,7
4. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	6,44	2,33	1,81	>1
5. Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,52	0,50	0,61	збільшення
6. Частка запасів в поточних активах	0,60	0,44	0,50	-

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Дані таблиці 2.8 демонструють достатньо високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, що свідчить про його спроможність своєчасно

виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Водночас варто підкреслити наявність негативної динаміки зазначених показників упродовж останніх п'яти років, що може вказувати на поступове зменшення фінансового запасу міцності підприємства та потребує посиленої уваги з боку менеджменту.

Результати аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Сад» підтверджують, що підприємство забезпечене власними оборотними коштами на рівні, достатньому для підтримання безперервності операційної діяльності. Це означає, що значна частина обігових активів формується за рахунок власного капіталу, що позитивно впливає на загальну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів і знижує ризики фінансової нестабільності.

Разом із тим спостережувані тенденції погіршення ліквідності створюють загрозу поступового зростання фінансових ризиків у майбутньому, тому необхідним є впровадження управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури активів і зобов'язань, підвищення швидкості обороту коштів та зниження боргового навантаження (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності ПрАТ «Сад»

Назва показника	2020р.	2022р.	2024р.	2024р. у % до 2020р
Власні обігові кошти	113245	122361	162594	143,6
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,84	0,57	0,45	53,6
Маневреність власних обігових коштів	0,68	0,50	0,46	67,6
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,61	0,88	1,35	221,3
Коефіцієнт покриття запасів	1,84	2,04	2,30	125,0
Коефіцієнт фінансової автономії	0,91	0,73	0,57	62,6
Коефіцієнт фінансової залежності	0,09	0,27	0,43	477,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,61	0,88	1,35	221,3
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,09	0,27	0,43	477,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	10,56	2,66	1,34	12,7

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Показник маневреності робочого капіталу у 2024 році зменшився на 32,4 %, що є негативною тенденцією, адже свідчить про зниження спроможності підприємства покривати запаси за рахунок власних оборотних коштів. Це, у свою чергу, зумовлює погіршення можливостей розвитку, зростання потреби у залученні позикових ресурсів та потенційне збільшення фінансових витрат.

Коефіцієнт фінансової автономії скоротився на 37,4 %, а коефіцієнт фінансової стійкості зменшився у вісім разів, що вказує на істотне зростання ризиків втрати платоспроможності та створює несприятливі умови для подальшого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, попри наявну платоспроможність та збереження здатності здійснювати господарську діяльність у поточний період, негативна динаміка показників фінансової стійкості ставить під сумнів гарантовану безперервність роботи підприємства без ймовірності виникнення загрози банкрутства.

Разом із цим подальший аналіз фінансової незалежності та структури капіталу свідчить про наявність окремих позитивних тенденцій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансової незалежності та структури капіталу

Назва показника	2020р.	2022р.	2024р.	Нормативне значення
1. Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,91	0,73	0,57	>0,5
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,09	0,27	0,43	<0,5
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	10,56	2,66	1,34	>1
4. Коефіцієнт заборгованості	0,04	0,06	0,12	<1
5. Коефіцієнт фінансового лівериджу	0	0	0	<0,5
6. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,61	0,88	1,35	Якомога більший

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Загалом розраховані показники відповідають нормативним значенням, однак характер їх динаміки переважно є негативним, що свідчить про поступове послаблення фінансової стійкості підприємства та потребує своєчасного реагування з боку управлінського персоналу.

З метою більш комплексної оцінки безпечного розвитку ПрАТ «Сад» доцільно провести подальший аналіз за ключовими складовими його економічного

потенціалу, зокрема техніко-технологічною (табл. 2.11) та кадровою (табл. 2.12), що дозволить визначити рівень забезпеченості ресурсами та оцінити ризики, які можуть виникати в процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.11 – Стан техніко-технологічної складової

Показники	2020р.	2022р.	2024р.	2024р. у % до 2020р
Фондовіддача	1,71	1,20	1,78	104,1
Фондоозброєність	507	664	750	147,9
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,00	0,03	70,5
Коефіцієнт оновлення основного капіталу	0,30	0,02	0,07	23,2
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,37	0,47	0,62	166,8

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Аналіз показників таблиці засвідчує, що підвищення фондоозброєності відбувалося на фоні погіршення технічного стану основних засобів, про що свідчить зростання коефіцієнта їх зношеності. Однак таке збільшення забезпеченості основними фондами не спричинило суттєвого підвищення ефективності їх використання. Зокрема, фондовіддача за аналізований період зросла лише на 4,1 %, і це не є наслідком збільшення обсягів виробництва, а пояснюється переважно зменшенням залишкової вартості основних виробничих фондів.

Таблиця 2.12 – Стан кадрової складової

Показники	2020р.	2022р.	2024р.	2024р. у % до 2020р
1. Середньооблікова кількість штатних працівників	199	178	129	64,8
2. Продуктивність праці, тис.грн.	867	800	1335	153,9
3. Плинність персоналу	0,12	0,03	0,27	225,0
4. Кваліфікаційний рівень працівників	середній	середній	середній	х

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Отримані результати свідчать про достатньо ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці зумовлене підвищенням рівня фондоозброєності на фоні істотного скорочення чисельності працівників. Водночас значне зростання плинності кадрів виступає індикатором

потенційних ризиків для соціальної безпеки підприємства. Слід зауважити, що така ситуація є наслідком воєнних дій та мобілізації частини персоналу й не пов'язана із внутрішніми дисфункціями кадрової політики.

З метою формування комплексної оцінки функціонування господарства доцільно перейти до аналізу загального рівня безпечного розвитку підприємства. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Загальна діагностика рівня безпечного розвитку підприємства

Індикатори економічної безпеки підприємства	2020р.	2022р.	2024р.	Можливе рекомендоване значення показника
Коефіцієнт фінансової стійкості	10,56	2,66	1,34	>1
Показник фінансового лівериджу	0	0	0	<0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,94	0,81	0,21	>0,2
Коефіцієнт покриття	6,44	2,33	1,81	>1
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,19	0,03	0,12	Тенденція підвищення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,19	0,04	0,14	Тенденція підвищення
Коефіцієнт платоспроможності	0,94	0,81	0,21	$\geq 0,2$
Співвідношення темпу зміни виручки й темпу зміни суми активів	1,18	0,85	1,36	≥ 1
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,84	0,57	0,45	Тенденція підвищення
Фондовіддача	1,71	1,20	1,78	>1,5 тенденція підвищення
Продуктивність праці, тис.грн	867	800	1335	Тенденція підвищення
Плинність кадрів	0,12	0,03	0,27	Тенденція до зниження

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Перевагою зазначеної методики є можливість наочного табличного узагальнення результатів оцінювання, однак отримані дані не дозволяють сформулювати однозначний інтегральний висновок щодо рівня безпечного розвитку підприємства. Крім того, оцінювання стратегічної безпеки лише за двома складовими не враховує інших важливих аспектів діяльності, які суттєво впливають на сталий розвиток та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

З огляду на це для більш ґрунтовної діагностики фінансової стійкості та оцінювання ймовірності кризових явищ нами було застосовано моделі

прогнозування банкрутства, зокрема Z-показники за методиками Е. Альтмана, В. Бівера та Тішоу. Найбільшого поширення у світовій практиці набула п'ятифакторна Z-модель Альтмана, яка дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства на основі поєднання показників ліквідності, рентабельності, фінансової незалежності та ділової активності: де Z – рівень ризику банкрутства, а (1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0) – константи [10].

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

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 дає характеристику ліквідності балансу; X_2 , X_3 , – рентабельності активів; X_4 – структури капіталу; X_5 – оборотність активів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Значення показників за моделлю Альтмана за 2020-2024 роки

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
X_1	0,471	0,368	0,364	0,370	0,347
X_2	0,307	0,415	0,384	0,355	0,329
X_3	0,178	0,050	0,030	0,041	0,079
X_4	10,558	3,714	2,661	1,900	1,341
X_5	0,715	0,504	0,376	0,386	0,494

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

$$Z - 2020 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,471 + 1,4 \cdot 0,307 + 3,3 \cdot 0,178 + 0,6 \cdot 10,558 + 1,0 \cdot 0,715 = 8,63;$$

$$Z - 2021 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,368 + 1,4 \cdot 0,415 + 3,3 \cdot 0,050 + 0,6 \cdot 3,714 + 1,0 \cdot 0,376 = 3,92.$$

$$Z - 2022 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,364 + 1,4 \cdot 0,384 + 3,3 \cdot 0,030 + 0,6 \cdot 2,661 + 1,0 \cdot 0,376 = 3,05.$$

$$Z - 2023 \text{ рік} = 1,2 \cdot 0,370 + 1,4 \cdot 0,355 + 3,3 \cdot 0,041 + 0,6 \cdot 1,900 + 1,0 \cdot 0,386 = 2,60.$$

$$Z - 2024 \text{ рік} = 1,2 * 0,347 + 1,4 * 0,329 + 3,3 * 0,079 + 0,6 * 1,341 + 1,0 * 0,494 = 2,44;$$

В залежності від значення Z можна прогнозувати ймовірність 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.

Таким чином, інтегральний показник загрози банкрутства потрапляє до другої групи діапазону значень, що характеризує нестійкий фінансовий стан підприємства. Негативна динаміка показника свідчить про зростання ризиків погіршення платоспроможності та підвищену ймовірність банкрутства у найближчому періоді. За таких умов необхідним є постійний моніторинг фінансової ситуації та вчасне впровадження превентивних управлінських заходів для запобігання втраті стійкості.

Подальша оцінка ймовірності банкрутства була виконана із застосуванням моделі Тішоу, яка ґрунтується на використанні чотирьох фінансових коефіцієнтів. На відміну від традиційних західних методик, ця модель вважається більш адаптованою до особливостей функціонування підприємств вітчизняної економіки, оскільки враховує специфічні умови формування та використання фінансових ресурсів у вітчизняному бізнес-середовищі [9]:

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

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;

Якщо значення інтегрального Z-рахунку перевищує 0,30, це свідчить про задовільні довгострокові перспективи підприємства; якщо ж воно є нижчим за 0,20, ймовірність банкрутства оцінюється як висока. Проміжний інтервал 0,20-0,30 інтерпретується як «сіра зона» з підвищеними ризиками, що потребують пильного моніторингу.

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Тішоу виконується на основі

лінійної дискримінантної функції, що агрегує чотири фінансові коефіцієнти, які репрезентують ліквідність, прибутковість, структуру капіталу та ділову активність підприємства. Алгоритм передбачає послідовне обчислення відповідних часткових показників за даними звітності, їх підстановку у дискримінантне рівняння та отримання інтегрального індикатора Z_T , після чого здійснюється інтерпретація результату відносно порогових значень 0,20 та 0,30. (табл.2.15).

Таблиця 2.15 – Значення показників за моделлю Тішоу за 2020-2024 роки

Рік	Показники			
	X_1	X_2	X_3	X_4
2020	0,558	0,018	0,307	10,558
2021	0,580	0,014	0,415	3,714
2022	0,637	0,013	0,384	2,661
2023	0,714	0,010	0,355	1,900
2024	0,774	0,010	0,329	1,341

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

$$Z - 2020 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,558 + 0,092 \cdot 0,018 + 0,057 \cdot 0,307 + 0,001 \cdot 10,558 = 0,065;$$

$$Z - 2021 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,580 + 0,092 \cdot 0,014 + 0,057 \cdot 0,415 + 0,001 \cdot 3,714 = 0,065;$$

$$Z - 2022 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,637 + 0,092 \cdot 0,013 + 0,057 \cdot 0,384 + 0,001 \cdot 2,661 = 0,066;$$

$$Z - 2023 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,714 + 0,092 \cdot 0,010 + 0,057 \cdot 0,355 + 0,001 \cdot 1,900 = 0,068;$$

$$Z - 2024 \text{ рік} = 0,063 \cdot 0,774 + 0,092 \cdot 0,010 + 0,057 \cdot 0,329 + 0,001 \cdot 1,341 = 0,070;$$

Отже, отримані результати засвідчили, що за моделлю Тішоу ПрАТ «Сад» перебуває у нестійкому фінансовому стані з підвищеною ймовірністю банкрутства.

Відповідно до рекомендацій Міністерства економіки України, для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу навіть у прибутково працюючих суб'єктів та для запровадження випереджувальних антикризових заходів доцільно здійснювати систематичний експрес-аналіз (фінансовий моніторинг) із використанням коефіцієнта Бівера. У вітчизняній практиці система показників У. Бівера вважається однією з найбільш придатних для діагностики неплатоспроможності, оскільки дає змогу своєчасно ідентифікувати незадовільну структуру балансу та тенденції до втрати платоспроможності.

Показник Бівера розраховується на основі грошового потоку, сформованого операційними результатами (прибуток/збиток з урахуванням нарахованої амортизації), у співвідношенні до зобов'язань підприємства; подальша інтерпретація здійснюється за прийнятими у методиці пороговими інтервалами, що відмежовують стійкий стан, «сіру» зону ризику та високий ризик фінансових ускладнень. На підставі даних таблиці 2.16 можна оцінити динаміку коефіцієнта та зробити висновки щодо схильності підприємства до фінансової кризи.

Таблиця 2.16 – Значення показників за моделлю Бівера за 2020-2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт Бівера	2,900	0,613	0,417	0,322	0,280
Рентабельність активів	0,18	0,05	0,03	0,04	0,08
Фінансовий ліверидж	0,09	0,48	0,30	0,24	0,40
Коефіцієнт маневрування	1,83	1,42	1,01	0,96	1,14
Коефіцієнт покриття(загальної платоспроможності)	13,99	9,35	10,77	7,66	6,62

Джерело: складено на основі звітності ПрАТ «Сад»

Для оцінки показників за моделлю Бівера використовують дані табл. 2.17.

Таблиця 2.17. – 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 [23]

За винятком показника загальної платоспроможності, результати більшості розрахованих індикаторів свідчать про те, що підприємство є фінансово нестабільним та знаходиться у зоні підвищеного ризику банкрутства. Здійснений аналіз за моделями Альтмана, Тішоу та Бівера підтверджує високу ймовірність

настання фінансової кризи у виробничо-господарській діяльності ПрАТ «Сад» на поточному етапі його функціонування.

Для запобігання можливим кризовим явищам необхідним є постійний моніторинг як зовнішнього середовища (ринкових, макроекономічних, регуляторних та військово-політичних факторів), так і стану внутрішніх бізнес-процесів, зокрема у сфері виробництва, управління та фінансово-комерційної діяльності. Важливим завданням є розроблення альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, що дозволить підвищити його адаптивність, мінімізувати потенційні втрати та забезпечити готовність до оперативного реагування на загрози. Необхідною також є робота з персоналом, спрямована на підвищення його кваліфікації, розвиток професійних компетентностей та зміцнення управлінського потенціалу. Своєчасне реагування на кризові сигнали сприятиме оновленню стратегії підприємства та формуванню його стійкої конкурентної позиції [23; 34; 36; 39].

Разом із тим, результати, отримані шляхом застосування зарубіжних моделей діагностики ймовірності банкрутства, потребують обережної інтерпретації у контексті української економіки. На думку багатьох дослідників, використання моделей, розроблених на базі статистичних даних іноземних компаній, не завжди дозволяє коректно оцінити реальний стан вітчизняних підприємств. Зокрема, методика Альтмана не враховує коливання вихідних показників, має обмежений діапазон застосування та фактично відображає лише рентабельність капіталу, ігноруючи галузеву специфіку. Недоліком методики Бівера є відсутність вагових коефіцієнтів, що унеможлиблює визначення комплексного інтегрального показника.

Отже, для оцінювання безпечного розвитку українських підприємств доцільніше формувати адаптовані математичні моделі, що ґрунтуються на емпіричних даних саме вітчизняного бізнес-середовища з урахуванням галузевих особливостей їх функціонування [30].

2.3 Аналіз основних зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці товариства

Під час оцінювання рівня економічної безпеки підприємства кількісні показники необхідно доповнювати якісним аналізом, який охоплює ідентифікацію ключових внутрішніх і зовнішніх загроз. Серед методик такого аналізу найбільш релевантною меті дослідження є SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози), що широко застосовується у світовій практиці з середини 1960-х років.

SWOT-підхід дозволяє оцінити вплив як внутрішніх чинників розвитку підприємства (розділи «S» та «W»), так і зовнішнього середовища (розділи «O» та «T»). Тому для якісної оцінки економічної безпеки ПрАТ «Сад» першочергово розглянемо внутрішні компоненти його потенціалу.

До сильних сторін підприємства належить наявність сучасної техніки та технологій, що забезпечує скорочення виробничих витрат і підвищення продуктивності праці. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови – високородючі чорноземи – створюють основу для ефективного вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур.

Важливим активом є кадровий потенціал: колектив складається з кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати надійне обслуговування техніки та розвиток тваринницької галузі.

Суттєвою перевагою виступають стійкі партнерські відносини з місцевими власниками земельних паїв. Конкурентоспроможна система орендної плати, доповнена спектром сервісних послуг (обробіток приватних земельних ділянок, транспортні послуги, робота пилорами, забезпечення кормами), сприяє розширенню земельного банку та ефективнішому використанню машинно-транспортного парку.

Підприємство підтримує взаємовигідні відносини як із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, так і зі споживачами своєї продукції, що знижує

ризика перебоїв у забезпеченні та збуті, навіть в умовах продовження воєнної агресії росії проти України.

Варто також підкреслити стабільну прибутковість підприємства попри воєнні ризики, а також управлінську компетентність директора ПрАТ «Сад» Віктора Васильовича Сугака, який забезпечив згуртованість колективу, партнерство із громадою та стратегічну орієнтацію бізнесу.

До слабких сторін належить близькість до державного кордону з російською федерацією, що формує підвищені ризики ракетних і дронівих атак, а також періодичні перебої в енергопостачанні, які негативно впливають на виробничу діяльність.

Суттєвим обмеженням є зростання вартості страхування і логістики у воєнний час, що ускладнює забезпечення паливо-мастильними матеріалами та іншими ресурсами. Додаткові бар'єри створюють мінування окремих територій і юридична невизначеність щодо права власності на землю, що стримує можливість подальшого розширення рослинницької галузі.

Слабким місцем також є недостатній розвиток переробних потужностей. Це зумовлено як скороченням номенклатури продукції, так і недостатньою увагою до переробки як стратегічного джерела підвищення фінансової стійкості.

Для узагальнення виявлених сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, доцільно представити результати візуалізовано у вигляді SWOT-матриці (рис. 2.1).

До можливостей розвитку ПрАТ «Сад» належить пільговий доступ до ринків ЄС у межах Зони вільної торгівлі та тимчасового скасування митних обмежень, що відкриває перспективи збільшення обсягів виробництва та експорту. Налагоджені канали збуту створюють умови для реалізації додаткових обсягів продукції.

Важливим напрямом є потенціал залучення міжнародного фінансування – грантів і кредитних програм USAID, ЄБРР, ЄС та інших інституцій – для модернізації виробництва, підвищення його технологічного рівня та продуктивності праці.



Рисунок 2.1. – SWOT-аналіз ПрАТ «Сад»

Джерело: побудовано автором

Окремі можливості пов'язані з розвитком власних переробних потужностей (олія, крупи, борошно тощо), що забезпечить зростання доданої вартості та підвищення цінової конкурентоспроможності продукції. Перспективним є також інвестування у підвищення енергетичної автономності підприємства – впровадження сонячних панелей, біогазових установок, резервних генераторів.

Суттєвим потенціалом для розвитку є кооперація з іншими підприємствами задля оптимізації логістики, зменшення витрат і зниження ризиків постачання.

Разом із тим зовнішнє середовище формує низку загроз. Значна залежність від рослинницької спеціалізації зумовлює сезонність фінансових надходжень, що об'єктивно притаманно галузі, однак викликає необхідність тривалого зберігання продукції, потребуючи додаткових витрат та збільшуючи ризик зниження її якості. Обмежена номенклатура продукції (переважання трьох культур) робить підприємство вразливим до коливань ринкової кон'юнктури, зокрема в умовах ускладнення експорту через воєнні дії росії проти України.

Серйозними ризиками залишаються постійне зростання цін на пальне, добрива, засоби захисту рослин, а також на техніку та обладнання. Додаткову загрозу становить агресивна стратегія великих аграрних холдингів, присутніх у регіоні, які використовують фінансові переваги для «переманювання» власників паїв та розширення контролю над земельним ресурсом, що посилюється після законодавчого збільшення допустимого порогу володіння землею до 100 тис. га. У таких умовах малим і середнім господарствам складно конкурувати на ринку землі.

Свідомо не виокремлювалися загрози, спільні для всього аграрного сектору – такі як нестабільність нормативно-правового поля чи загальні наслідки повномасштабної війни – оскільки вони рівною мірою впливають на всі підприємства галузі й не є специфічними саме для ПрАТ «Сад».

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові напрямки формування стратегії економічно безпечного розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Подальші пропозиції щодо підвищення рівня безпеки розвитку та економічної стійкості будуть розглянуті в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «САД»

3.1 Основні напрями стратегічного розвитку та вдосконалення управління економічною безпекою аграрного підприємства

Формування системи управління економічною безпекою аграрних підприємств в умовах війни є критично важливою передумовою забезпечення їх стабільного функціонування та збереження виробничого потенціалу. Така система має охоплювати комплекс заходів, спрямованих на захист матеріальних ресурсів і виробничої інфраструктури, управління ризиками, підтримання фінансової стійкості, збереження кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій. Лише за умови цілісного й послідовного впровадження цих заходів аграрні підприємства можуть ефективно протистояти викликам воєнного часу, забезпечуючи продовольчу безпеку країни.

Вчені наголошують, що система економічної безпеки сільськогосподарського підприємства повинна будуватися на таких ключових принципах, як: відповідність законодавству; узгодженість і взаємозв'язок усіх елементів системи; економічна доцільність та ефективність заходів; своєчасне виявлення й локалізація загроз; оптимізація витрат; використання сучасних технологічних і наукових рішень; комплексність і системність підходу; збалансованість економічних інтересів. Важливе значення мають також: постійний моніторинг зовнішнього середовища; активність та превентивність захисних дій; координація й централізація управління безпекою; інтегрованість у загальну систему менеджменту підприємства; стратегічна спрямованість; об'єктивність та швидкість управлінських рішень; адаптивність і гнучкість; безперервне

вдосконалення системи; наявність ефективних інструментів стимулювання і відповідальності персоналу [6;7].

Спираючись на результати проведеного дослідження, вважаємо, що система управління економічною безпекою аграрного підприємства повинна базуватися на таких принципах (рис.3.1).



Комплексність

СУЕБ має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з його економічною безпекою.

Системність

СУЕБ має бути побудована як система, що складається з взаємопов'язаних елементів.

Гнучкість.

СУЕБ має бути гнучкою та адаптуватися до мінливих умов воєнного часу.

Науковість.

СУЕБ має ґрунтуватися на наукових методах та принципах управління економічною безпекою.

Відповідальність.

Відповідальність за реалізацію СУЕБ має бути чітко визначена.

Рисунок 3.1 – Принципи функціонування системи економічної безпеки
Джерело: власна розробка автора

Формування системи управління економічною безпекою аграрного підприємства є важливим аспектом забезпечення стабільного й ефективного функціонування аграрного сектору. Ця система має охоплювати різноманітні компоненти, які відображають ключові сфери діяльності підприємства та забезпечують його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. До таких компонентів належать: фінансова, виробничо-технологічна, кадрова, інформаційна, ресурсна, ринкова, екологічна й соціальна безпека.

Фінансова безпека спрямована на підтримання платоспроможності та фінансової стійкості, ефективне використання капіталу й оптимізацію структури

активів і зобов'язань. Виробничо-технологічна складова передбачає забезпечення належного технічного рівня виробництва, модернізацію машинно-тракторного парку, впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності та економії ресурсів.

Кадрова безпека полягає у збереженні кваліфікованого персоналу, розвитку людського капіталу та формуванні високого рівня трудової мотивації. Інформаційна безпека включає захист комерційної інформації, використання сучасних інформаційних систем управління, протидію кіберзагрозам.

Ресурсна безпека охоплює раціональне використання земельних, енергетичних, матеріально-технічних та інфраструктурних ресурсів. Ринкова безпека передбачає забезпечення стабільного збуту продукції, диверсифікацію ринків та управління ціновими ризиками. Екологічна складова спрямована на дотримання екологічних норм, підтримання родючості ґрунтів і мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля. Соціальна безпека передбачає налагодження партнерських відносин із працівниками, пайовиками та місцевою громадою, що особливо важливо в аграрному секторі.

Комплексне врахування перелічених компонентів дозволяє сформувати адаптивну систему управління економічною безпекою, здатну забезпечити стійкість аграрного підприємства навіть в умовах кризових явищ і високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними діями (рисунк 3.2).



Рисунок 3.2 – Структурно-функціональні компоненти системи управління економічною безпекою

Джерело: власна розробка автора

Ключові стратегічні орієнтири підвищення ефективності управління економічною безпекою с.-г. підприємства представлено на рис. 3.3.

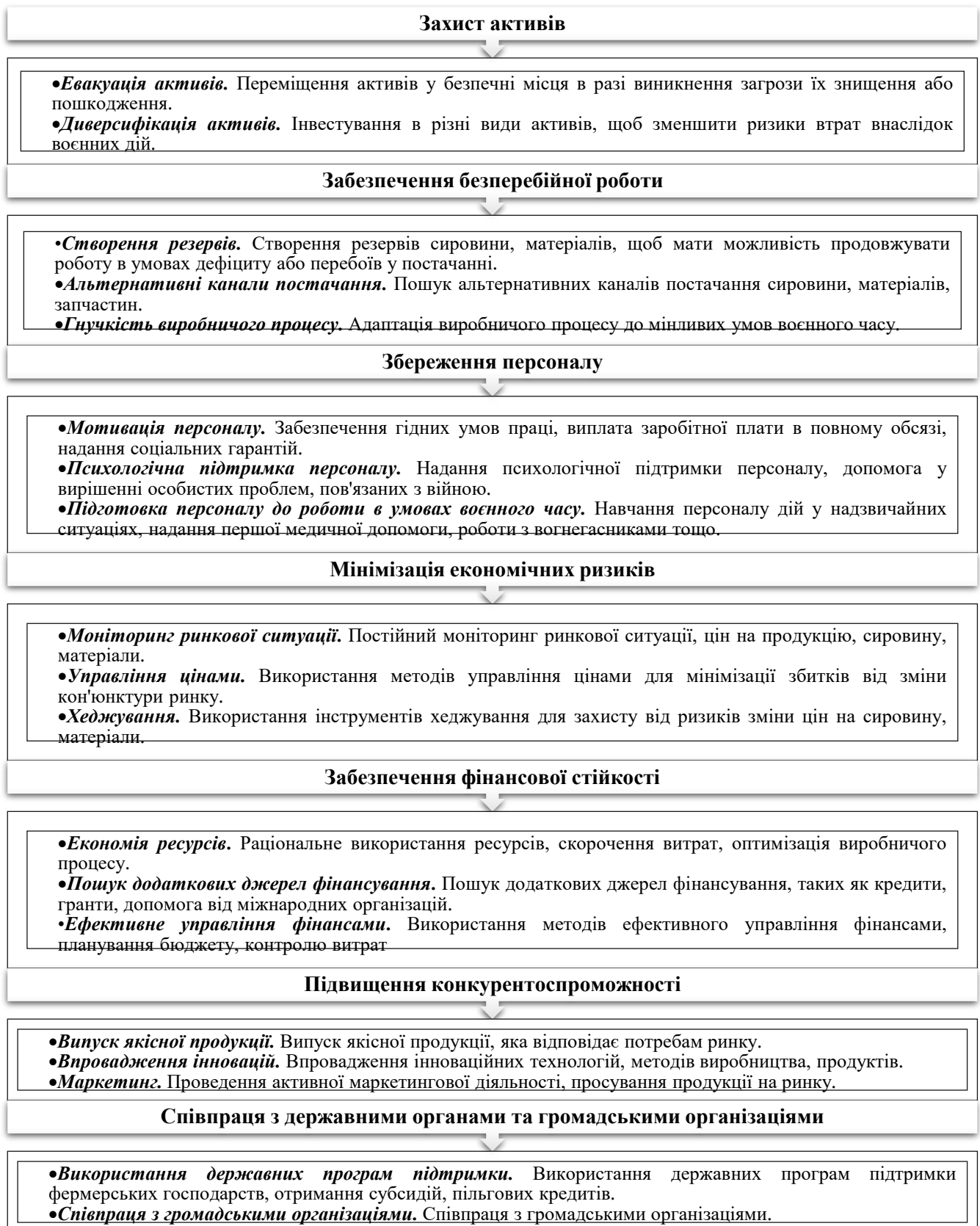


Рисунок 3.3 – Комплекс стратегічних заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємства

Джерело: власна розробка автора

Концепція управління економічною безпекою аграрного підприємства охоплює сукупність заходів, інструментів, методів і принципів, спрямованих на забезпечення його стійкого функціонування в умовах дії різноманітних ризиків і загроз, характерних для аграрного сектору. Така концепція повинна бути інтегрованою, системною та динамічною, враховуючи всі аспекти виробничо-господарської діяльності й особливості зовнішнього середовища. Її реалізація забезпечує стабільність, розвиток та конкурентоспроможність підприємства на ринку, особливо в умовах воєнної турбулентності.

Аграрні підприємства стикаються з безліччю ризиків: кліматичними змінами, коливаннями ринкових цін, політичною нестабільністю, падіжем тварин та ураженням культур, перебоями в логістиці, воєнними загрозами тощо. Тому необхідним є систематичний процес управління ризиками, який складається з таких компонентів:

- ідентифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків – виявлення потенційних загроз фінансовій, виробничій, кадровій, інформаційній та інших складових економічної безпеки
- оцінювання їх імовірності та наслідків – аналіз можливого впливу ризиків на фінансові результати, операційну діяльність та репутацію
- розроблення та впровадження стратегій реагування – мінімізація ймовірності виникнення ризиків та обмеження їх негативного впливу

Заходи щодо управління ризиками можуть включати диверсифікацію виробництва, страхування врожаю, впровадження інноваційних технологій у рослинництві й тваринництві, удосконалення логістики, формування альтернативних ланцюгів постачання та диверсифікацію постачальників. Важливою є також підтримка стратегічних запасів ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства.

Створення та тестування планів реагування на надзвичайні ситуації (ракета чи дронний удар, пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні) дозволяє мінімізувати ймовірність зупинки виробництва. Ефективна система економічної безпеки має ґрунтуватися на постійному моніторингу фінансових показників, виробничих процесів і ринкових умов.

Організаційна структура підприємства повинна бути адаптованою до потреб управління безпекою, що передбачає визначення відповідальних осіб або створення спеціалізованих підрозділів. Важливою складовою є розвиток культури безпеки на підприємстві – підвищення обізнаності та компетентності персоналу через регулярне навчання.

Отже, формування системи управління економічною безпекою аграрного підприємства – це комплексне завдання, що вимагає взаємодії всіх підсистем управління, а також гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективно функціонуюча система не лише мінімізує ризики, а й створює умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Етапи управління економічною безпекою аграрного підприємства зображено на рисунку 3.4. Перший етап включає виявлення загроз та оцінювання поточного стану підприємства – його фінансової стабільності, операційної стійкості та ринкових позицій.

Оптимізація напрямів функціонування системи економічної безпеки може здійснюватися із використанням результатів SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє визначити стратегічні пріоритети, сформулювати напрями зміцнення ресурсного потенціалу, мінімізувати ключові загрози та забезпечити стійкість підприємства до впливу зовнішніх факторів у сучасних умовах [3].

Другий етап – формулювання стратегії економічної безпеки. На цьому етапі визначаються ключові цілі системи безпеки, її пріоритети та параметри бажаного стану, а також розробляються плани дій щодо нейтралізації або зниження впливу виявлених загроз. Одночасно забезпечується ресурсна підтримка – визначення необхідних фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Третій етап – впровадження та операційна реалізація заходів безпеки. Він передбачає створення дієвих каналів комунікації й оперативного обміну інформацією між відповідальними підрозділами, практичне здійснення заходів щодо зниження ризиків, зокрема диверсифікацію постачальників і ринків збуту, інвестиції в резервну інфраструктуру, підвищення рівня кібер- та енергетичної безпеки, а також постійний контроль за ефективністю впроваджуваної стратегії.

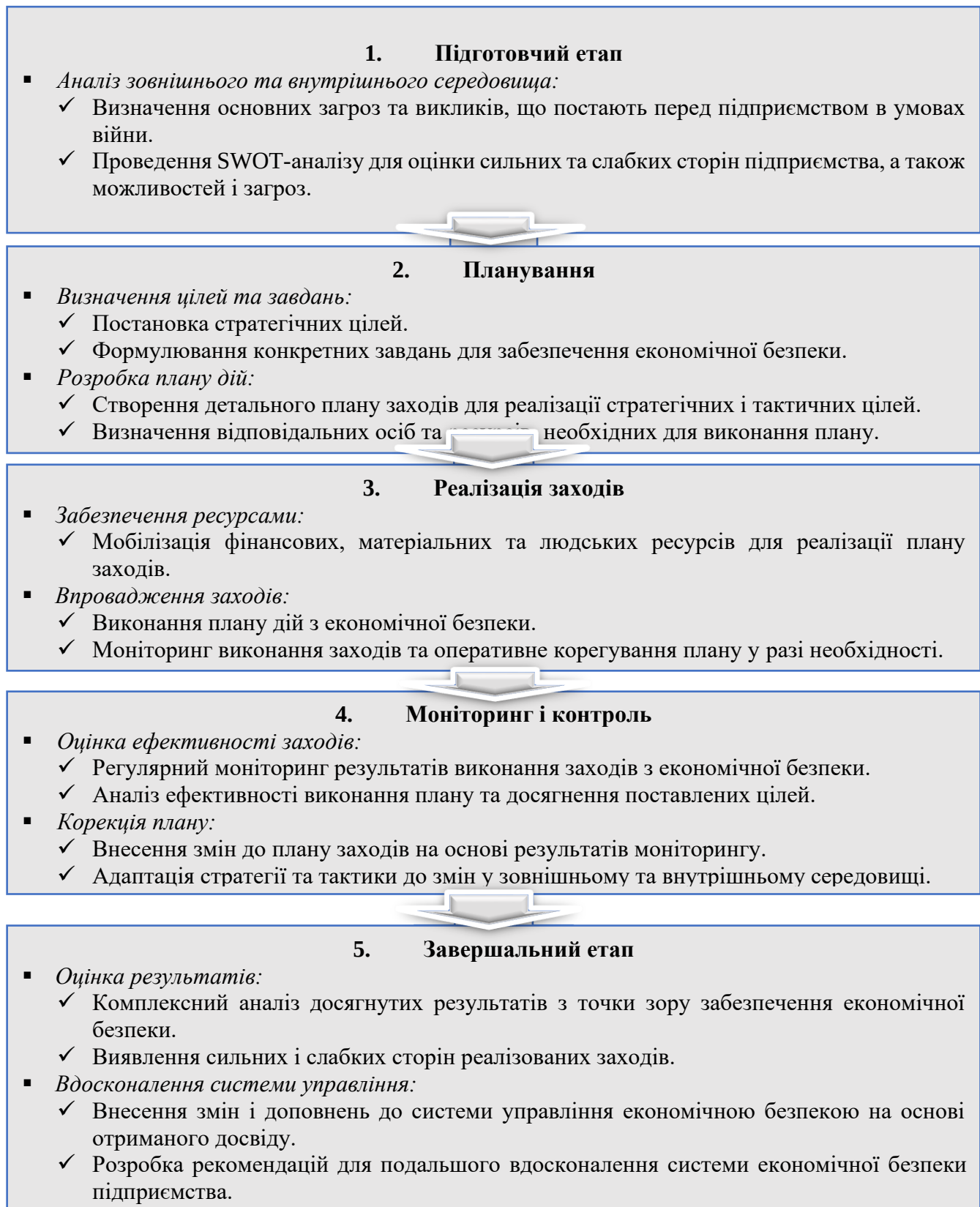


Рисунок 3.4 – Структурно-функціональна характеристика етапів управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Четвертий етап – контроль, оцінювання та адаптація стратегії. Передбачає регулярний перегляд застосованих управлінських рішень, врахування досвіду подолання минулих кризових ситуацій та коригування заходів відповідно до нових умов. На цьому етапі впроваджуються інноваційні інструменти прогнозування, аналітики та прийняття рішень для підвищення результативності системи економічної безпеки.

П'ятий етап – забезпечення довгострокової стійкості і стратегічного розвитку. Принципи економічної безпеки інтегруються у корпоративну культуру, систему управління та стратегічне планування підприємства. Відбувається підтримання постійної готовності до реагування на ризики та удосконалюється система економічної безпеки з урахуванням накопиченого досвіду, що формує основу для стійкого розвитку.

Ефективна реалізація зазначених етапів дає змогу сільськогосподарським підприємствам зміцнити позиції на ринку, забезпечити стійкість та відновлення виробничого потенціалу аграрного сектору в умовах воєнного стану.

Управління економічною безпекою підприємства є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту та формує фундамент для збереження й захисту економічних інтересів підприємства. Це безперервний процес, який потребує систематичного вдосконалення та адаптації до змін конкурентного й ризикованого середовища. Функціонування результативної системи УЕБП забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стабільності розвитку та здатності швидко реагувати на загрози [4].

Методологічно управління економічною безпекою базується на комплексному використанні сучасних інструментів аналізу й прогнозування: моделей оцінювання ризиків, економічного прогнозування, сценарного планування. Метою є побудова гнучкої та надійної системи, здатної забезпечувати керівництво підприємства своєчасною, об'єктивною та достатньою інформацією для прийняття ефективних рішень у мінливих умовах функціонування.

Методологічні основи формування та реалізації системи управління економічною безпекою підприємства передбачають (рис. 3.5).

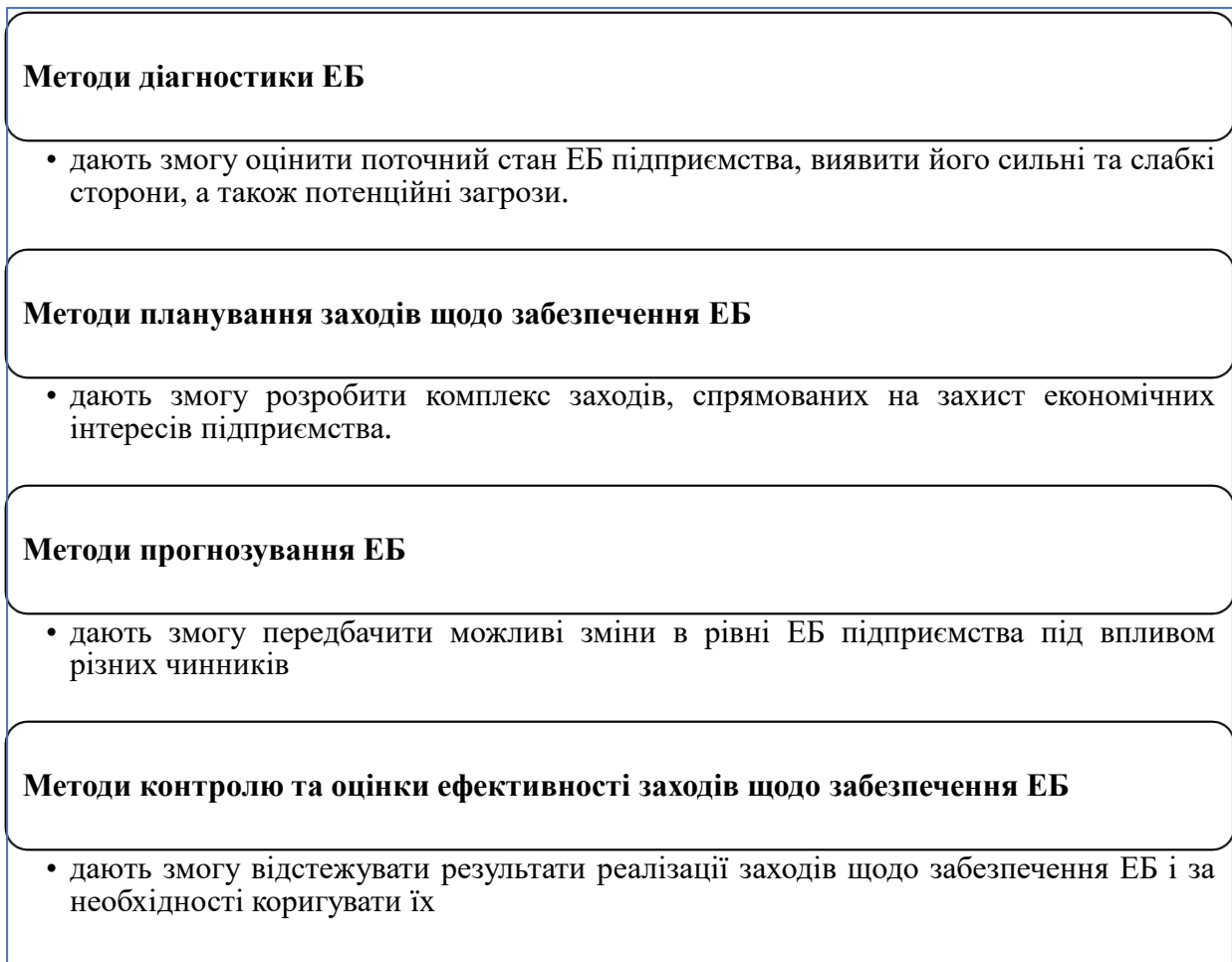


Рисунок 3.5 – Науково-методичні компоненти системи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: власна розробка автора

Для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства застосовуються різні методи діагностики, зокрема: аналіз фінансового стану, оцінка конкурентоспроможності, виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, системний аналіз розвитку підприємства. Застосування комплексу таких методів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан економічної безпеки та визначити напрямки її зміцнення.

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

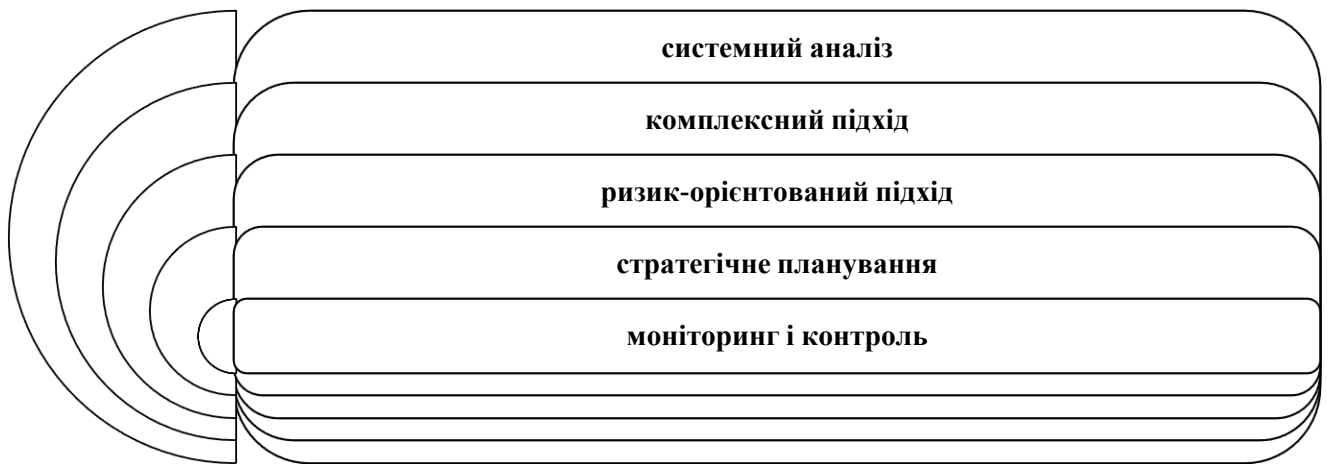


Рисунок 3.6 – Принципи системного, комплексного та ризик-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства

Джерело: власна розробка автора

Принципи управління економічною безпекою підприємства охоплюють такі ключові положення:

- системний підхід – економічна безпека розглядається як цілісна система зі взаємопов’язаними елементами, що забезпечують захист і розвиток підприємства
- комплексність – використання різних інструментів і методів забезпечення економічної безпеки з урахуванням усіх сфер діяльності підприємства
- ризик-орієнтованість – попередня ідентифікація, кількісна/якісна оцінка та управління ризиками, що можуть загрожувати підприємству
- стратегічна спрямованість – інтеграція економічної безпеки в загальну систему стратегічного планування та розвитку підприємства
- безперервний моніторинг та контроль – регулярна оцінка стану економічної безпеки та оперативне реагування на зміни ризикового середовища.

Важливу роль у процесі управління економічною безпекою відіграє організаційна культура, яка визначає готовність персоналу до дотримання протоколів безпеки, участі у протидії загрозам та підтримання високого рівня корпоративної відповідальності. Наукові дослідження доводять, що ефективність управління економічною безпекою суттєво відрізняється залежно від галузевих особливостей підприємств і ступеня сформованості такої культури [4].

Водночас підприємства стикаються з низкою актуальних проблем у сфері забезпечення економічної безпеки:

Оцінка вартості економічної безпеки – складність обґрунтування економічної доцільності витрат на безпеку та визначення її інтегральних вигод.

Доступ до інформації про ризики – поєднання прозорості й конфіденційності у процесі управління ризиками є складним завданням.

Багатовимірність ризиків – різна природа загроз (фінансові, кібернетичні, природні, військові) ускладнює їх класифікацію.

Методи оцінки ризиків – необхідність добору інструментів, які будуть адекватними для конкретного середовища діяльності підприємства.

Вибір якісних чи кількісних індикаторів – впливає на точність і практичну цінність результатів оцінювання.

Необхідність визначення часових горизонтів – складність вибору оптимального періоду прогнозування в межах циклу стратегічного планування.

Множинність потенційних сценаріїв – потребує розвитку гнучкості, адаптивності та антикризового реагування.

Розподіл відповідальності – необхідність чіткого визначення відповідальних осіб та забезпечення їх повноваженнями й ресурсами.

Глобалізація та технологічні зміни – інтенсифікують появу нових загроз (інтернет речей, великі дані, кібератаки), підвищуючи складність управління.

Вразливість ланцюгів постачання – геополітичні ризики, війна та пандемії показали критичну залежність аграрних підприємств від зовнішньої логістики.

Зазначені виклики підтверджують необхідність міждисциплінарного підходу до управління економічною безпекою, який:

- поєднує інструменти управління ризиками, фінансовий аналіз і стратегічне планування
- забезпечує постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз
- застосовує адаптивні стратегії захисту економічних інтересів підприємства.

Комплексне врахування цих аспектів формує основу для створення ефективної системи економічної безпеки, здатної забезпечити довгострокову

стійкість аграрного підприємства в умовах високої турбулентності економічного та геополітичного середовища.

3.2. Прогнозування динаміки показників економічної безпеки ПрАТ «Сад»

Важливе місце у системі управління економічною безпекою підприємства посідає прогнозування змін основних показників-індикаторів економічної безпеки та подальший аналіз отриманих результатів з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Ефективне прогнозування дає змогу не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й забезпечувати проактивне управління ризиками, спрямоване на стабілізацію фінансового стану підприємства.

Сучасні цифрові технології дають можливість здійснювати подібні прогнози практично на кожному підприємстві, використовуючи стандартні офісні програмні засоби. Так, за допомогою аналітичного апарату пакета прикладних програм MS Excel, зокрема функції експоненційного згладжування (ПРЕДСКАЗ.ETS), можливо сформулювати сценарні прогнози динаміки ключових індикаторів економічної безпеки. Такий підхід дозволяє моделювати оптимістичні, песимістичні та базові сценарії розвитку підприємства, оцінювати можливі ризики та адаптувати управлінські рішення відповідно до прогнозованих тенденцій.

У попередньому розділі було здійснено аналіз основних показників, що визначають фінансову, техніко-технологічну та кадрову складові економічної безпеки. На цій основі доцільно здійснити прогнозування динаміки відповідних показників і проаналізувати виявлені тенденції їх зміни.

Почнемо з оцінки прогнозних змін показника фондівдачі (рис. 3.7).

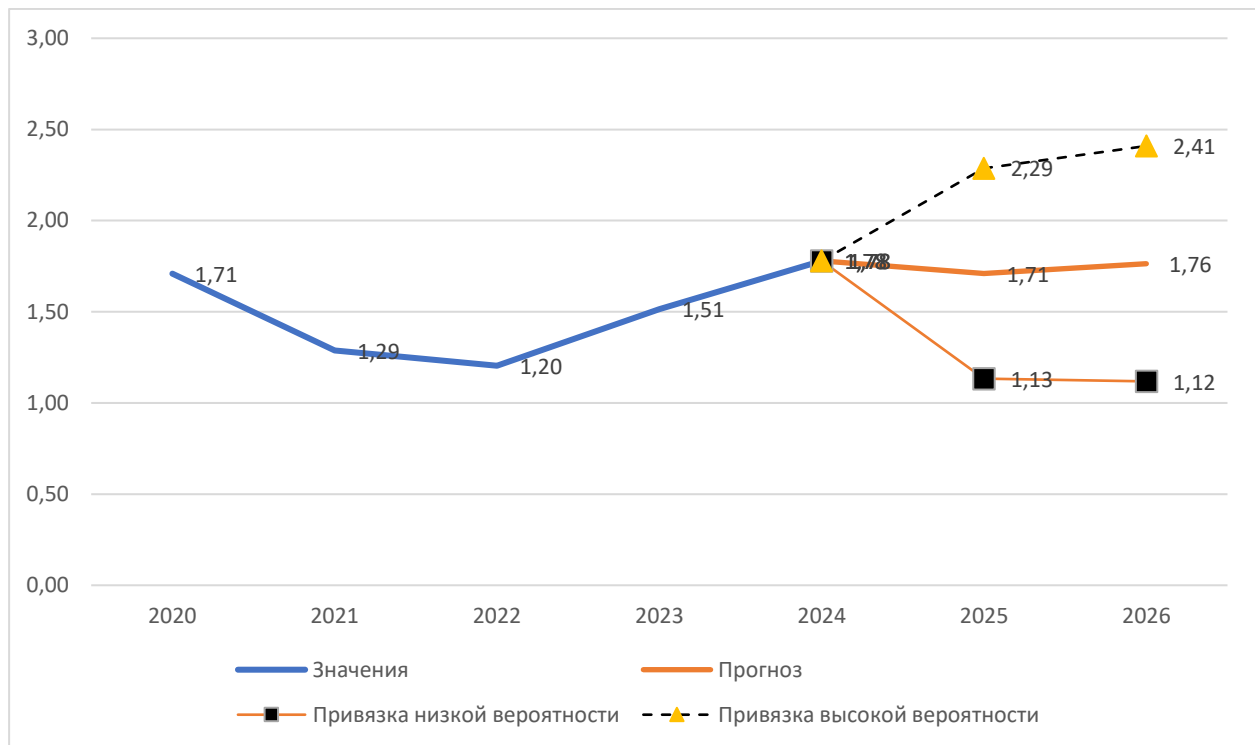


Рисунок 3.7 – Прогноз значень фондовіддачі

Джерело: власні розрахунки автора

Математична модель прогнозу свідчить, що у разі збереження наявних тенденцій рівень фондовіддачі протягом наступних двох років майже не зміниться. Проте це базовий сценарій. Більш реалістичним виглядає оптимістичний сценарій, за якого у наступні 2 роки показник фондовіддачі зросте, але не слід скидати з розрахунків можливе зниження внаслідок впливу зовнішніх факторів і воєнних ризиків. За песимістичного сценарію відбудеться падіння фондовіддачі.

За аналогічною методикою розраховано прогнозні значення показника фондоозброєності (рис. 3.8).

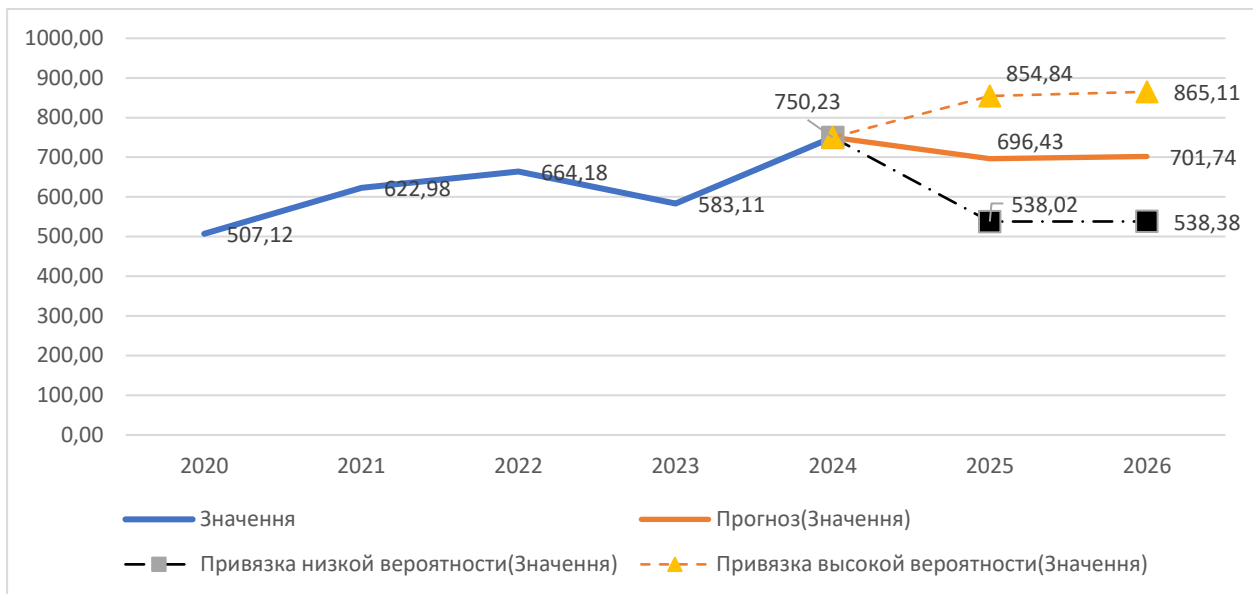


Рисунок 3.8– Прогноз значень фондоозброєності

Джерело: власні розрахунки автора

Цей показник має ключове значення, оскільки саме рівень фондоозброєності визначає потенційні можливості зростання продуктивності праці та загальної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Підтримання оптимального співвідношення між технічним оснащенням і трудовими ресурсами виступає одним із головних факторів підвищення економічної безпеки аграрного підприємства.

Базовий та песимістичний сценарії показують зниження фондоозброєності і лише оптимістичні розрахунки показують тенденцію до зростання фондоозброєності.

Враховуючи, що фондоозброєність визначає потенціал підвищення продуктивності праці та загальної ефективності виробничої діяльності, логічним продовженням аналізу є прогнозування зміни рівня продуктивності праці (рис. 3.9)

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.

Можливе падіння продуктивності праці в 2025 році в базовому прогнозі є свідченням певної невизначеності з обсягами виробництва.

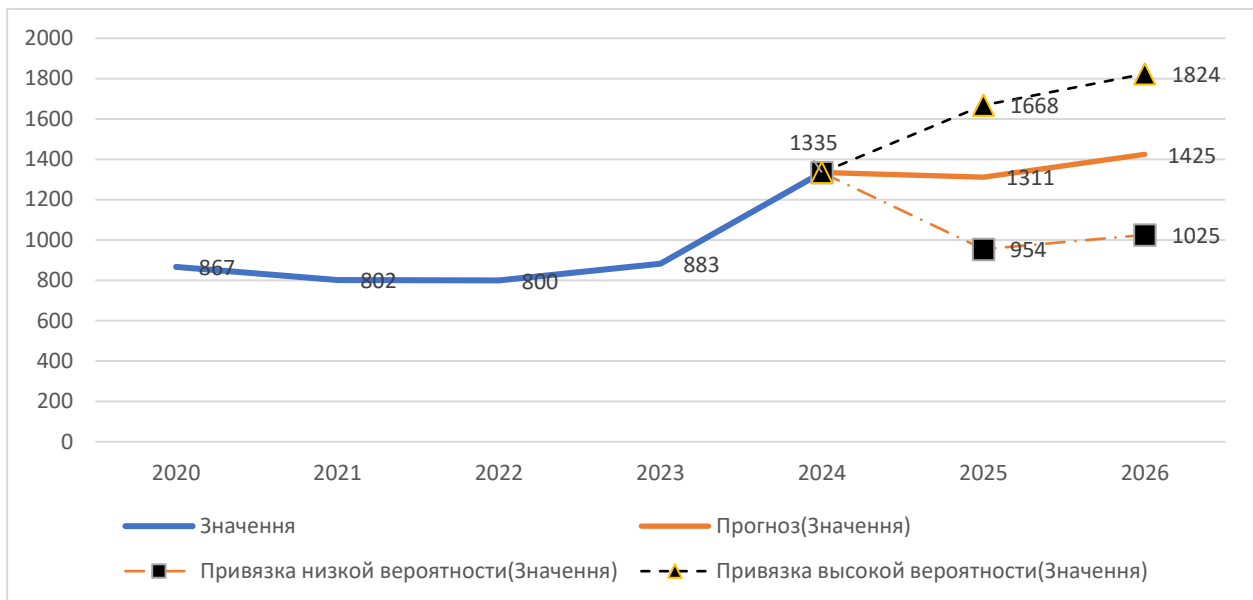


Рисунок 3.9 – Прогноз значень продуктивності праці

Джерело: власні розрахунки автора

На наступному етапі дослідження доцільно здійснити прогнозування динаміки показників платоспроможності та ліквідності, що відображають фінансову стійкість підприємства (рис.3.10-3.14).

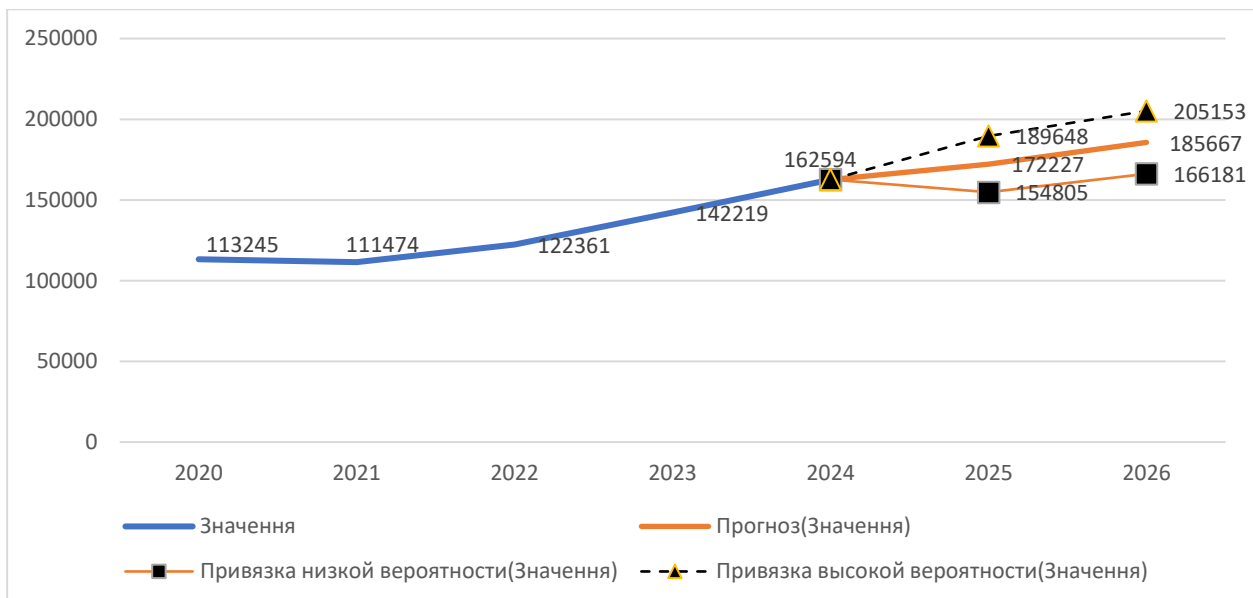


Рисунок 3.10 – Прогноз значень суми власних оборотних коштів

Джерело: власні розрахунки автора

Підвищення величини власних оборотних коштів характеризує позитивну динаміку фінансової стабільності підприємства, сприяючи зміцненню його платоспроможності та сталості господарської діяльності.

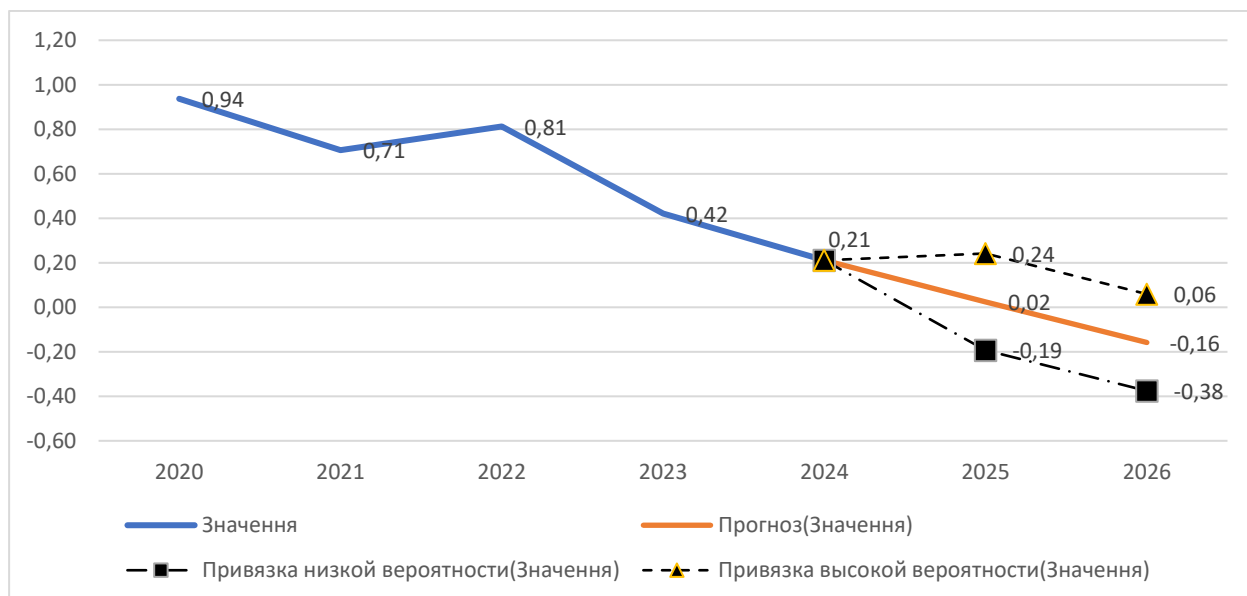


Рисунок 3.11 – Прогноз значень коефіцієнта абсолютної ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

За всіма сценаріями абсолютна ліквідність постійно зменшується, хоча за оптимістичним прогнозом у 2025 році вона дещо зросте, але вже у 2026 році вона теж знизиться.

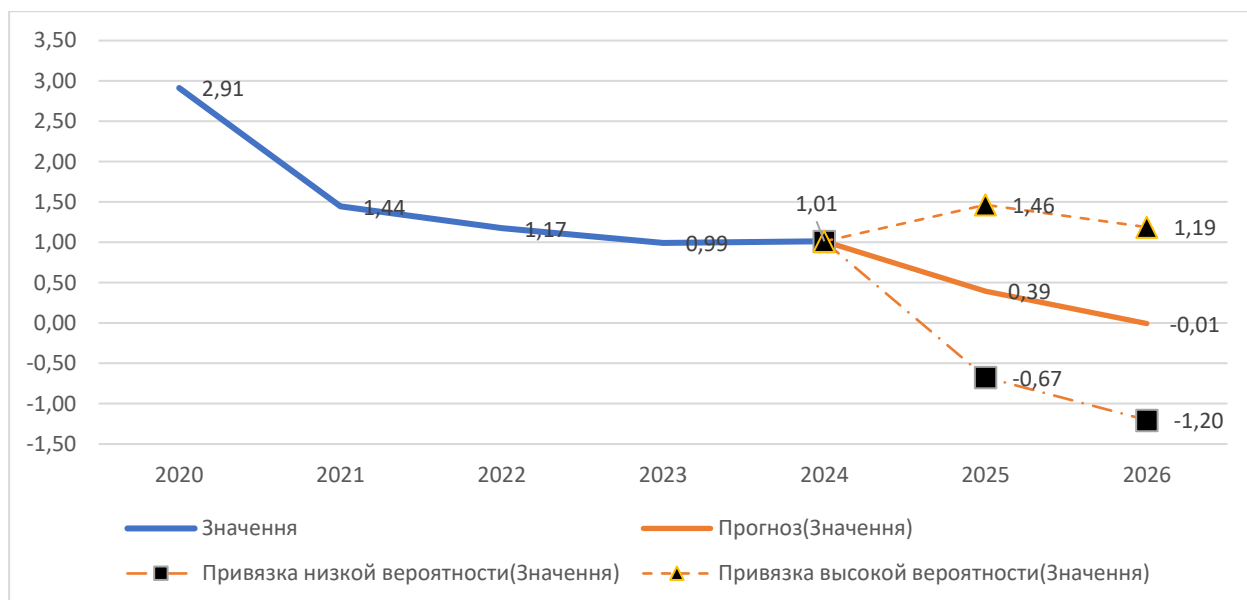


Рисунок 3.12 – Прогноз значень коефіцієнта швидкої ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати розрахунків демонструють стійку тенденцію до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності, що розцінюється як негативний сигнал,

оскільки це свідчить про зменшення здатності підприємства швидко погашати свої короткострокові зобов'язання.

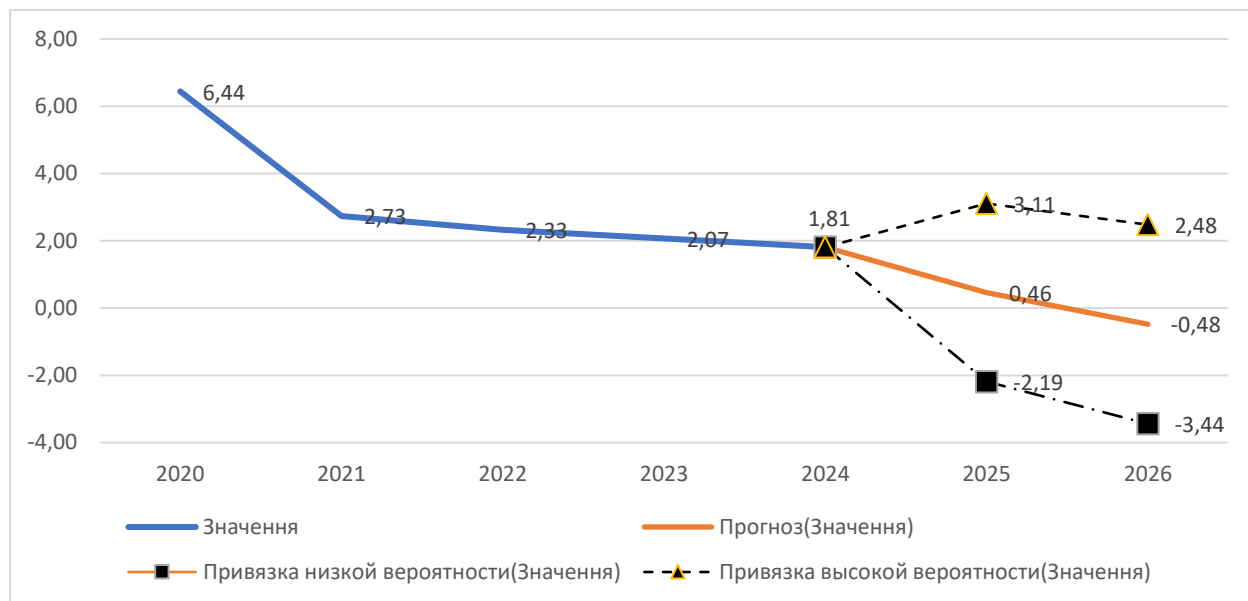


Рисунок 3.13 – Прогноз значень коефіцієнта загальної ліквідності

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані прогнозні дані вказують на збереження негативної тенденції щодо зниження коефіцієнта покриття (загальної ліквідності), причому така динаміка спостерігається навіть у межах оптимістичного сценарію, що може свідчити про зростання ризику втрати фінансової стійкості підприємства.

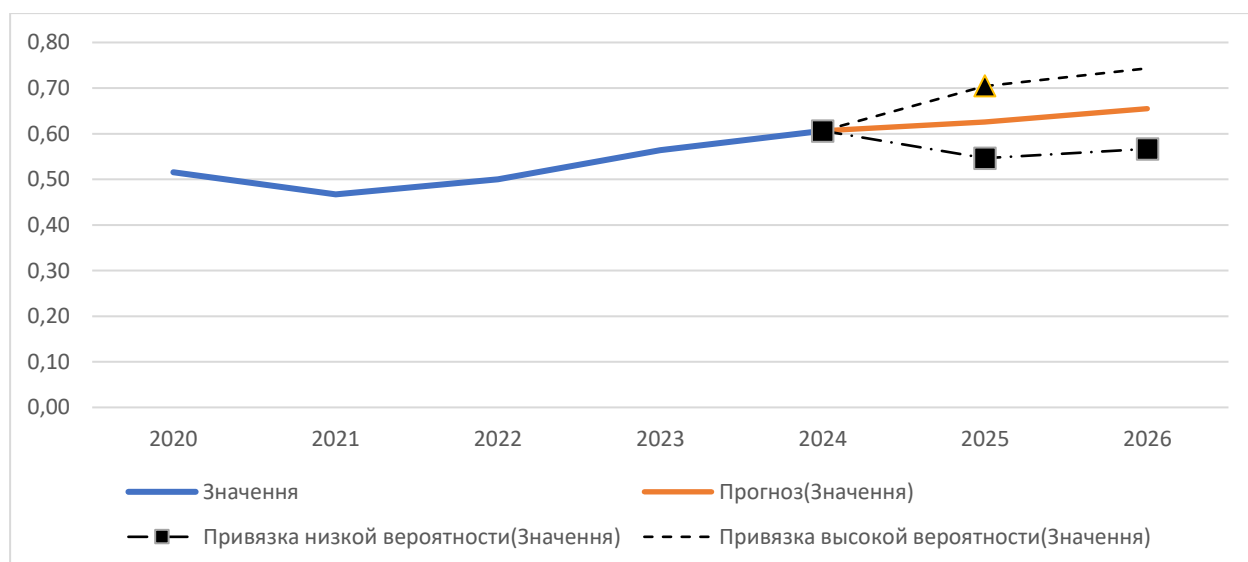


Рисунок 3.14 – Прогноз значень коефіцієнта маневрування власних оборотних коштів

Джерело: власні розрахунки автора

Тенденція зміни цього показника також має негативний характер, попри те, що його нормативне значення передбачає зростання. Така динаміка свідчить про поступове погіршення фінансового стану підприємства.

Отже, результати прогнозування показників ліквідності виявили стійку негативну тенденцію, що відображає погіршення всіх основних параметрів платоспроможності. Це, у свою чергу, свідчить про посилення загроз фінансовій безпеці підприємства та потребу в розробленні заходів для стабілізації його грошових потоків і структури активів.

Наступним етапом дослідження є прогнозування показників фінансової стійкості та платоспроможності, які виступають ключовими детермінантами загального рівня економічної безпеки підприємства. (рис.3.15-3.18).

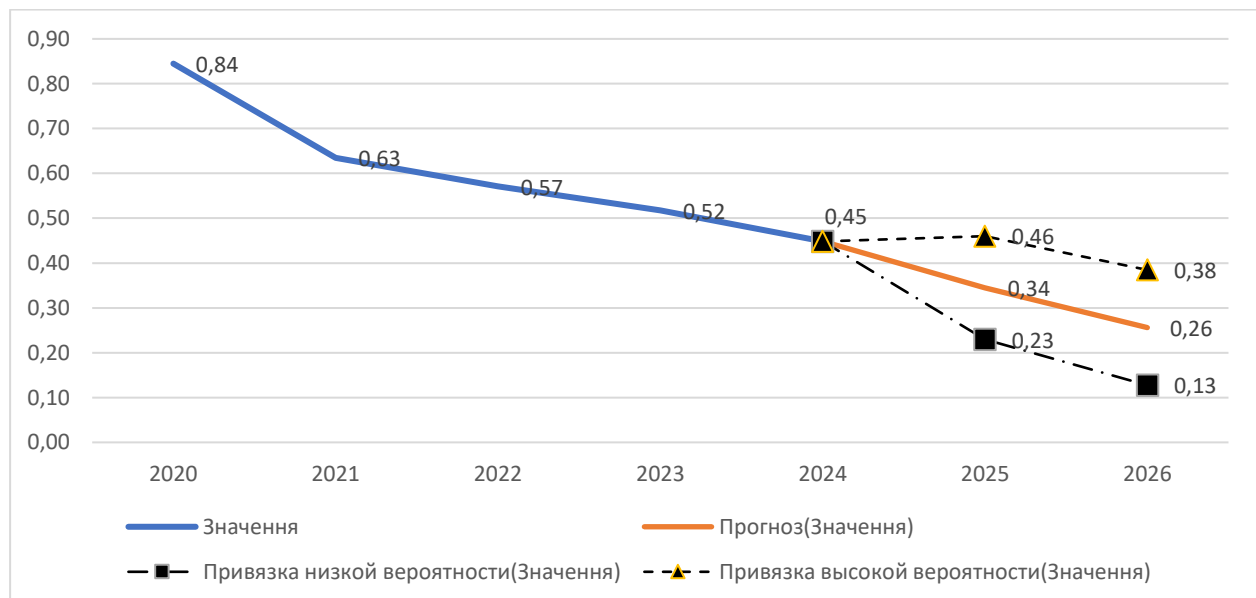


Рисунок 3.15 – Прогноз значень коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами

Джерело: власні розрахунки автора

На жаль, спостерігається негативна тенденція до зниження показника забезпечення оборотних активів власними коштами, що є несприятливим чинником для фінансової стійкості підприємства. Така динаміка свідчить про зменшення частки власних ресурсів у фінансуванні поточної діяльності та підвищення залежності від залучених коштів.

Важливим індикатором фінансової безпеки виступає коефіцієнт покриття запасів, який характеризує достатність наявних джерел фінансування для формування виробничих запасів. Цей показник визначається як відношення нормативних джерел фінансування до загального обсягу запасів. Його зростання є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості підприємства, збалансованість структури капіталу та здатність забезпечувати власні виробничі потреби без надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

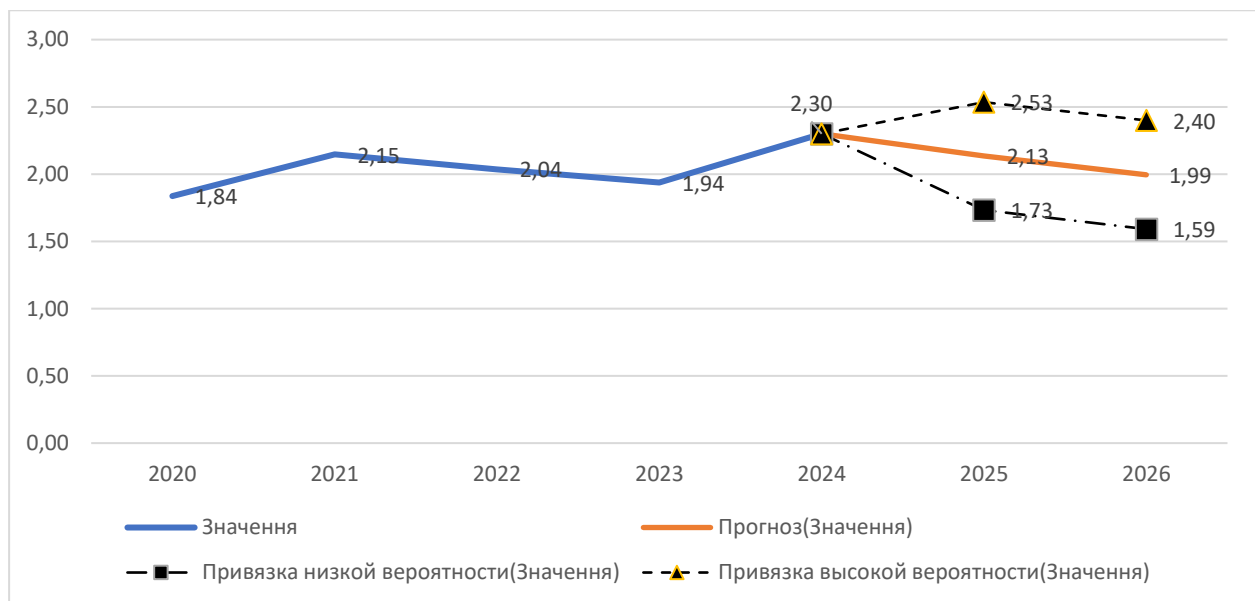


Рисунок 3.16 – Прогноз значень коефіцієнта покриття запасів

Джерело: власні розрахунки автора

Як базовий, так і оптимістичний сценарії прогнозу демонструють тенденцію до зниження значення даного показника. Попри те, що прогнозовані величини залишаються в межах нормативного рівня (понад 1), така динаміка оцінюється як негативна, оскільки свідчить про поступове зниження фінансової стійкості підприємства та посилення ризику втрати ліквідності в майбутньому.

Наступним етапом дослідження є прогнозування коефіцієнта фінансової автономії, який відображає ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та є одним із ключових індикаторів його економічної безпеки.

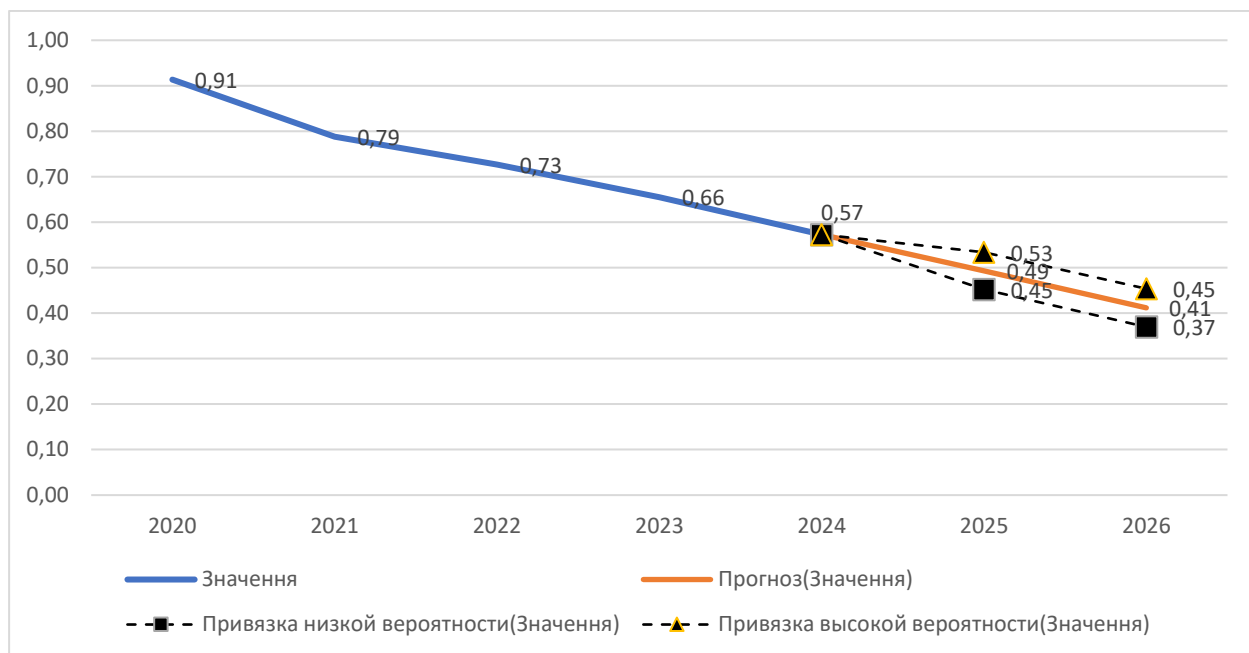


Рисунок 3.17– Прогноз значень коефіцієнта фінансової автономії

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозні розрахунки свідчать про збереження негативної тенденції щодо зниження коефіцієнта фінансової автономії, що підтверджує загальний тренд погіршення фінансової стійкості підприємства та вказує на поступове зростання фінансових ризиків.

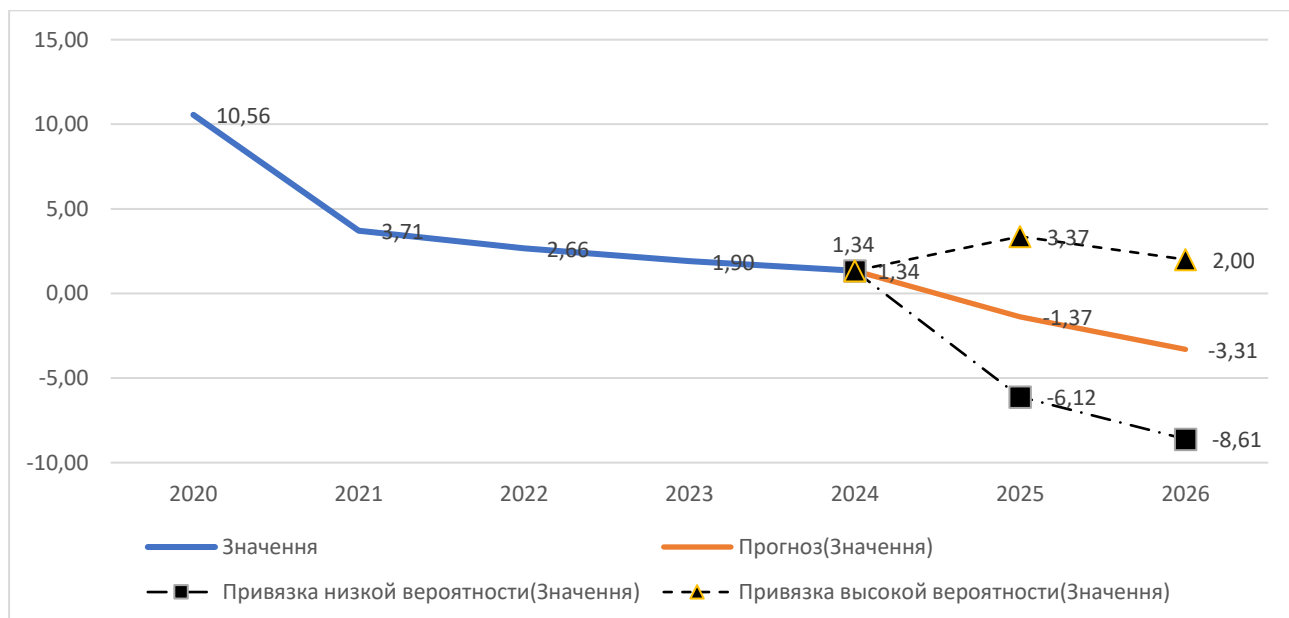


Рисунок 3.18 – Прогноз значень коефіцієнта фінансової стійкості

Джерело: власні розрахунки автора

Навіть за умов оптимістичного сценарію спостерігається значне зниження показника, який відображає співвідношення власного та залученого капіталу. Така динаміка свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зменшення його фінансової автономії.

Отже, прогнозні розрахунки основних індикаторів економічної безпеки показують, що, незважаючи на певне покращення показників виробничо-технологічної складової, фінансові параметри демонструють чітку негативну тенденцію. Це вказує на поступове зниження рівня фінансової стійкості та зростання ризиків втрати платоспроможності підприємства.

З огляду на виявлені тенденції, наступним етапом дослідження стало прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за допомогою двох класичних моделей – моделі Е. Альтмана та моделі Тішоу (рис. 3.19-3.20).

Для побудови прогнозів використано аналогічний методологічний підхід, застосований при оцінюванні індикаторів економічної безпеки, а саме – функцію експоненційного згладжування (ПРЕДСКАЗ.ETS) у пакеті прикладних програм MS Excel, що дозволило розрахувати прогнозні Z-показники і визначити потенційні ризики фінансової нестабільності підприємства.

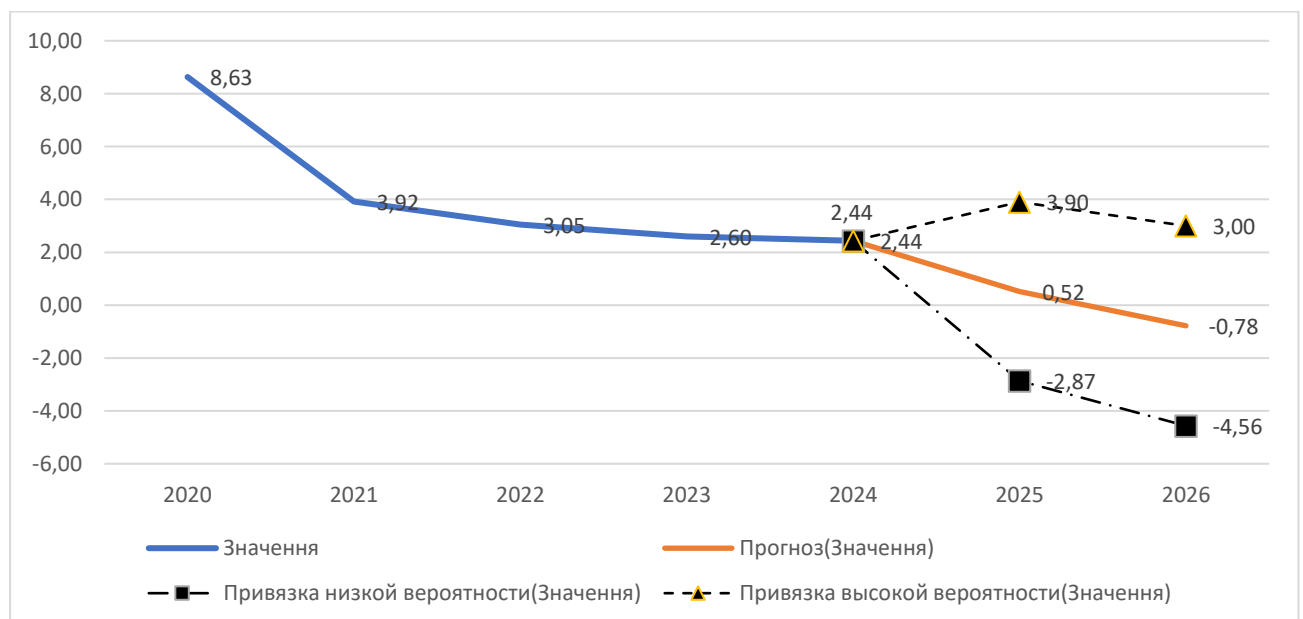


Рисунок 3.19 – Прогноз значень Z-показника моделі Альтмана

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозна динаміка Z-показника вказує на його зниження до рівнів, які, згідно з методологією Альтмана, свідчать про дуже високу ймовірність фінансової неспроможності підприємства та потенційне наближення до кризового стану.

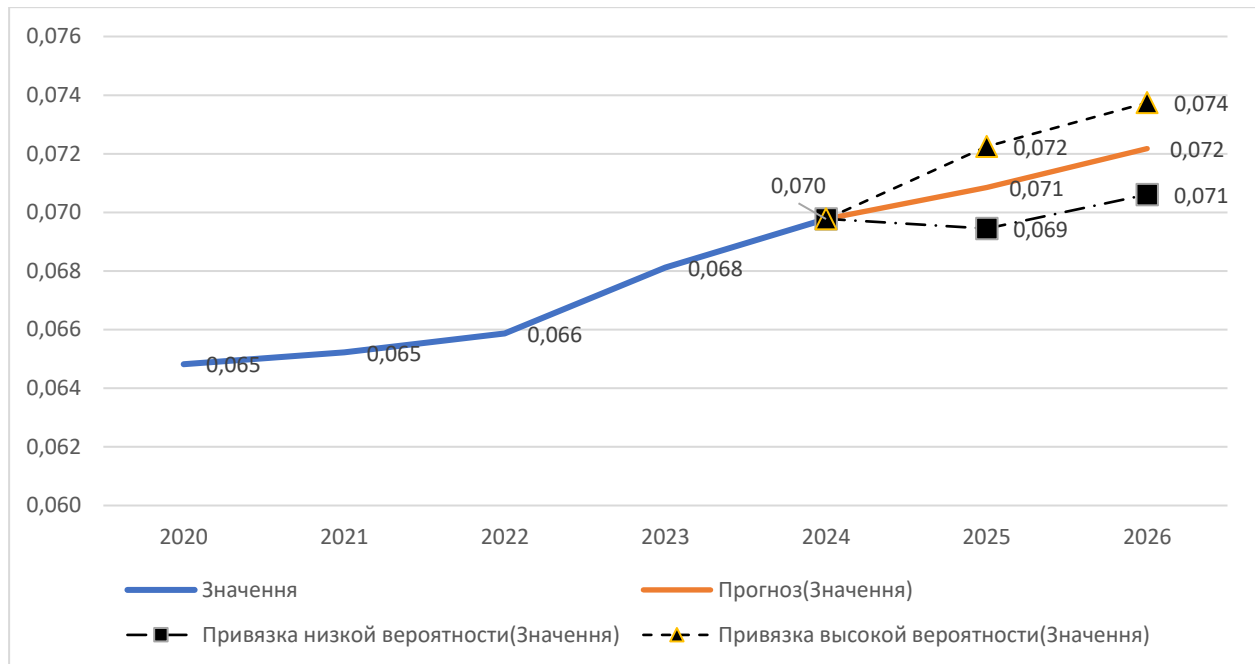


Рисунок 3.20 – Прогноз значень Z-показника моделі Тішоу

Джерело: власні розрахунки автора

А ось прогнозні значення за моделлю Тішоу свідчать про зниження ризику можливого банкрутства.

З метою порівняльного аналізу ймовірності фінансової нестабільності аналогічні прогнозні розрахунки проведено для показників, що входять до складу моделі Бівера. Узагальнені результати фактичних і прогнозних значень наведено у таблиці 3.1.

Аналіз прогнозних значень підтверджує високу ймовірність банкрутства підприємства у прогнозному періоді.

Незважаючи на умовність проведених розрахунків, виявлена стійка тенденція до погіршення фінансово-економічного стану підприємства. Це свідчить про поступове зниження його фінансової стійкості та зростання ризику втрати платоспроможності.

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

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024р	Прогноз	
						2025р.	2026р.
Коефіцієнт Бівера	2,900	0,613	0,417	0,322	0,280	-0,516	-1,036
Рентабельність активів	0,18	0,05	0,03	0,04	0,08	0,03	0,02
Фінансовий ліверидж	0,09	0,48	0,30	0,24	0,40	0,38	0,13
Коефіцієнт маневрування	1,83	1,42	1,01	0,96	1,14	0,82	0,65
Коефіцієнт покриття(загальної платоспроможності)	13,99	9,35	10,77	7,66	6,62	4,26	5,35

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати підкреслюють необхідність постійного моніторингу ключових індикаторів економічної безпеки, своєчасного реагування на негативні зміни та розробки комплексу управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану й підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.3 Створення механізму забезпечення та моніторингу стану економічної безпеки

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства — це цілісна система організаційних, економічних та управлінських заходів, що реалізуються за допомогою спеціальних методів, інструментів і процедур, спрямованих на збереження ресурсного потенціалу, запобігання фінансовим ризикам та захист стратегічних інтересів підприємства.

Механізм управління економічною безпекою аграрного підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують комплексний підхід до захисту економічних інтересів і сталого розвитку суб'єкта господарювання. Його структура передбачає послідовну реалізацію цілей, завдань,

функцій і процедур, спрямованих на підтримання стабільності підприємства в умовах динамічного середовища.



Рисунок 3.21 – Ключові елементи механізму управління економічною безпекою аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Першим елементом механізму є визначення мети та завдань управління економічною безпекою, які формують стратегічні орієнтири діяльності. Основною метою є забезпечення стабільного функціонування підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків. До ключових завдань належать ідентифікація та аналіз ризиків, розробка стратегій захисту, планування превентивних дій і створення системи реагування на потенційні загрози.

Другим етапом виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє ідентифікувати фактори, що можуть впливати на фінансову, виробничу, ресурсну та кадрову стійкість підприємства. На цій основі формується стратегія економічної безпеки, яка включає три блоки заходів:

- превентивні, спрямовані на запобігання виникненню ризиків;
- захисні, які передбачають розробку антикризових планів дій;
- відновлювальні, спрямовані на оперативне відновлення діяльності після негативних подій.

Впровадження системи економічної безпеки здійснюється через організаційні, технологічні та фінансові заходи. Організаційні заходи передбачають створення відповідних структурних підрозділів, визначення відповідальних осіб та координацію дій. Технологічні заходи полягають у застосуванні сучасних інформаційних технологій для захисту даних і активів, а фінансові — у формуванні резервів і забезпеченні стабільного грошового потоку.

Контроль і аудит є ключовими елементами механізму управління. Постійний моніторинг реалізації стратегій, перевірка ефективності впроваджених заходів і коригування управлінських рішень дозволяють підвищити адаптивність системи до змін зовнішнього середовища.

Особливе значення має навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує формування культури економічної безпеки в організації. Регулярне оновлення знань працівників і підготовка до дій у кризових умовах сприяють підвищенню їх компетентності та готовності до реагування на загрози.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою аграрного підприємства є комплексним процесом, який забезпечує стійке функціонування, адаптивність та конкурентоспроможність у мінливому середовищі. Його ефективність визначається узгодженістю стратегічних, організаційних, технологічних і фінансових складових.

В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з посиленням як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, що потребує впровадження комплексних заходів захисту (рис. 3.22).

До внутрішніх заходів належать аудит ресурсів, удосконалення системи внутрішнього контролю, модернізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення його психологічної підтримки. Серед зовнішніх заходів — розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, організація безперебійного постачання, забезпечення фізичної безпеки виробничих об'єктів, зміцнення партнерських зв'язків із місцевими громадами та систематичний моніторинг зовнішнього середовища.

Реалізація такого механізму сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, зміцненню стійкості підприємства до кризових впливів і забезпеченню його довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

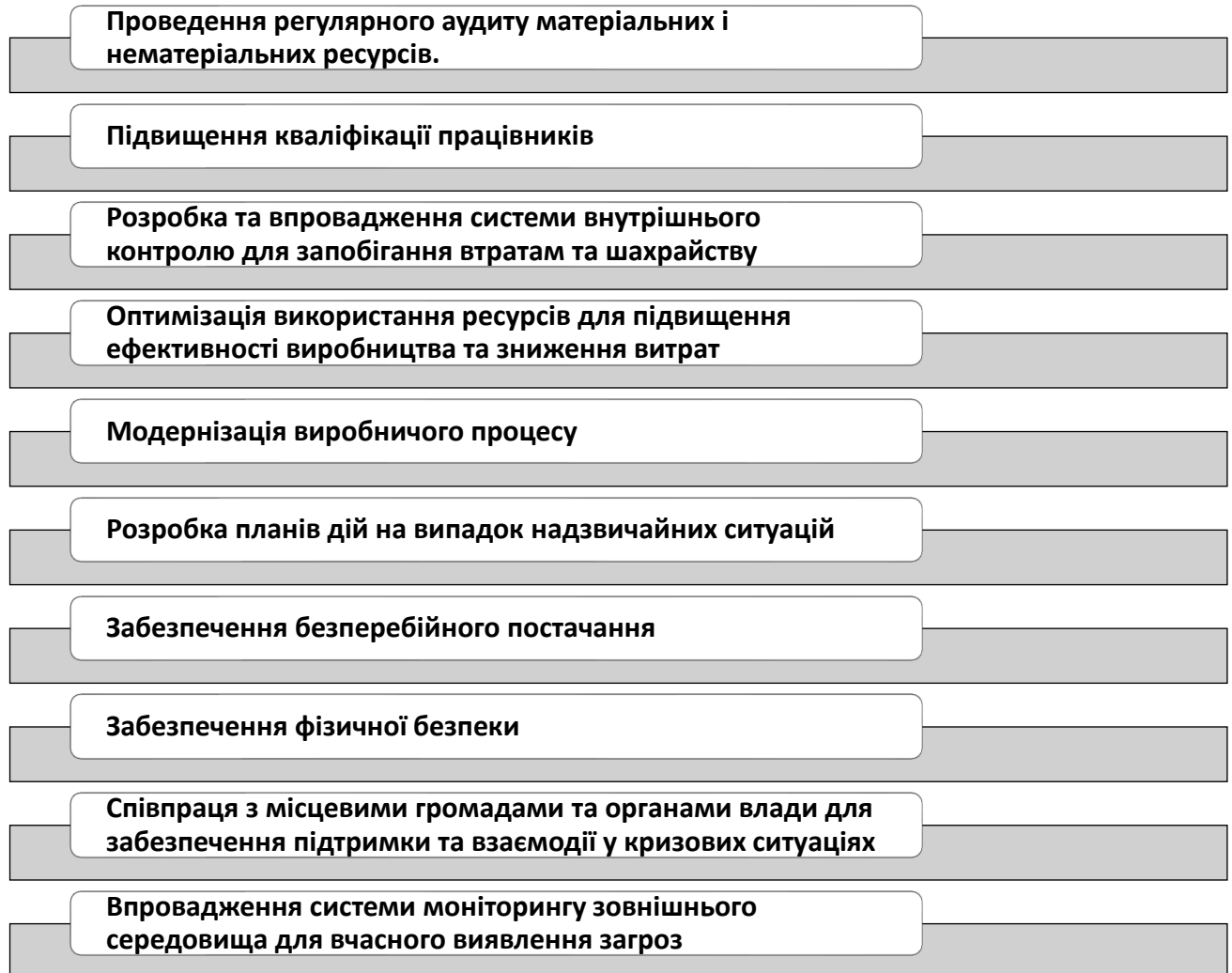


Рисунок 3.22 – Структурно-функціональна система заходів реагування на внутрішні та зовнішні загрози аграрного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Реалізація комплексу заходів забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства в умовах війни сприятиме його адаптації до складних умов господарювання та забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Насамперед важливим є проведення регулярного аудиту матеріальних і нематеріальних ресурсів господарства, що дає змогу оптимізувати їх використання, підвищити ефективність виробничих процесів і мінімізувати витрати. Такий аудит

дозволяє своєчасно виявляти нераціональні витрати, зношене або неефективне обладнання, а також підвищує рівень фінансової прозорості.

Ключовим напрямом є підвищення кваліфікації працівників, що має здійснюватися через систему навчальних семінарів, тренінгів та курсів професійного розвитку. Постійне вдосконалення компетентностей персоналу підвищує його продуктивність, адаптивність і здатність до роботи в умовах кризових ситуацій.

Впровадження системи внутрішнього контролю виступає важливим інструментом запобігання втратам, шахрайству та порушенням фінансової дисципліни. Регулярні перевірки господарських операцій, аудит внутрішніх процесів і оцінка ефективності управлінських рішень сприяють підтриманню стабільності функціонування підприємства.

Важливою складовою є модернізація виробничих процесів, що передбачає оновлення технічного парку, впровадження інноваційних технологій, енергоефективного обладнання та автоматизованих систем управління. Це не лише підвищує продуктивність праці, а й забезпечує раціональне використання енергетичних і матеріальних ресурсів.

Особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці працівників. В умовах війни це набуває стратегічного значення для збереження морального стану колективу, зниження рівня стресу та підтримання ефективності праці. Організація консультацій, програм із психологічної реабілітації, тренінгів зі стресостійкості та згуртованості команди сприяє стабільності кадрового потенціалу.

До зовнішніх заходів належить розробка детальних планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, що включає створення алгоритмів реагування на кризові події, проведення навчань і симуляцій для персоналу. Це дозволяє сформувати чітку систему реагування на загрози різного типу — від перебоїв у постачанні до прямих воєнних ризиків.

Не менш важливим є забезпечення безперебійного постачання ресурсів шляхом диверсифікації постачальників, укладання контрактів із кількома

партнерами та формування стратегічних запасів паливно-мастильних матеріалів, добрив і насіння.

Фізична безпека підприємства має бути гарантована шляхом встановлення сучасних систем охорони периметру, відеоспостереження, а також налагодження співпраці з місцевими органами влади й правоохоронними структурами.

Важливим чинником стійкості є підтримка партнерських відносин із місцевими громадами, органами влади та суміжними підприємствами. Це створює передумови для взаємодопомоги, спільного використання ресурсів і оперативного реагування на кризові обставини.

Завершальним елементом системи є моніторинг і аналіз зовнішнього середовища, який забезпечує вчасне виявлення потенційних загроз. Регулярна оцінка політичних, економічних, соціальних та екологічних факторів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення й своєчасно коригувати стратегію економічної безпеки підприємства.

Таким чином, інтеграція внутрішніх і зовнішніх заходів формує цілісний механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства, який підвищує його стійкість, адаптивність та здатність до відновлення в умовах воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню актуальної науково-практичної проблеми – забезпеченню економічної безпеки аграрних підприємств в сучасних умовах. Її актуальність зумовлена потребою забезпечення стабільності, стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах воєнних ризиків, економічної невизначеності, посилення зовнішнього та внутрішнього тиску на суб'єкти господарювання.

За результатами аналізу діяльності ПрАТ «Сад» за 2020-2024 роки сформовано низку узагальнюючих висновків. Встановлено, що підприємство має зернову спеціалізацію суттєвим розвитком виробництва соняшника, а рівень спеціалізації можна охарактеризувати як середній, оскільки частка основного виду продукції становить близько 45%. Площа землекористування упродовж досліджуваного періоду зросла на 191 га, що становить +4,4 %. Однак обсяг валової продукції в постійних цінах майже не змінився. Зростання продуктивності праці відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників, також зумовило збільшення фондівіддачі.

Показники чистого прибутку в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь зменшилися відповідно на 17,4 %. Головним чинником такого скорочення стало зростання собівартості реалізованої продукції. У підсумку спостерігається відчутне падіння рівня рентабельності: у 2024 році порівняно з 2020 роком він зменшився на 6,8 відсоткових пунктів. Попри це, підприємство залишається прибутковим, однак демонструє тенденцію до зниження економічної ефективності функціонування.

Проведене дослідження засвідчило, що економічно безпечний розвиток підприємства є складною, багатовимірною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання функціонувати в умовах ризику, підтримувати стабільність і забезпечувати захист власних економічних інтересів. Оцінювання безпечного стану має ґрунтуватися не лише на аналізі поточних і минулих

фінансових показників, а й на прогнозуванні можливостей підприємства зберігати безпечний режим функціонування в перспективі.

Порівняльний аналіз наявних методичних підходів до оцінювання економічної безпеки показав, що значна частина з них не повною мірою враховує галузеві особливості аграрного сектору та має обмеження щодо об'єктивності результатів. Орієнтація виключно на кількісні індикатори не дозволяє комплексно охарактеризувати рівень безпечного розвитку, що обґрунтовує доцільність поєднання кількісних і якісних методів оцінювання.

Розрахунок рівня безпечного розвитку ПрАТ «Сад» за різними методиками продемонстрував значну варіативність отриманих результатів, що ускладнює формування однозначного висновку щодо поточного стану економічної безпеки. Водночас аналіз прогнозних значень ключових індикаторів виявив стійкі негативні тенденції, які з високою ймовірністю можуть посилити загрози фінансовій стабільності підприємства в майбутньому.

У роботі сформульовано та обґрунтовано основні стратегічні напрями вдосконалення управління економічною безпекою ПрАТ «Сад». Їх реалізація передбачає запровадження систематичного моніторингу ключових індикаторів безпеки, побудову механізмів раннього попередження ризиків, активне використання сильних сторін і можливостей підприємства, а також мінімізацію впливу виявлених слабких сторін і зовнішніх загроз, окреслених у процесі проведення SWOT-аналізу.

Впровадження розроблених організаційно-економічних заходів забезпечить більш стійке функціонування підприємства в умовах воєнного часу, підвищить рівень його фінансово-економічної безпеки та сприятиме формуванню безпечних траєкторій розвитку аграрного сектору в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Боса І. Етимологія поняття «Економічна безпека». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 300-308. URL: <https://bit.ly/4p3Bm0L>
2. Герасимчук, С. Г. (2023). Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового стану. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, (1(11)). URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0107>
3. Гладкий Я., Дунець А., Лісницькій В., Молен Р. Проблеми забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах правового режиму воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 254-267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.254> (дата звернення: 20.06.2025)
4. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> (дата звернення: 07.06.2025).
5. Каламбет С.В., Кириленко Б.О. Економічна безпека як багаторівнева система. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/62.pdf (дата звернення: 27.06.2025).
6. Коритник О. Б. Стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в умовах кризи. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 104): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 13-14 листопада 2025 р.) / редкол.: О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2025. 146с. – ISSN 2522-932X С.63-65. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2356/>
7. Коритник О.Б. Проблеми забезпечення економічної безпеки сільськогосподарського підприємства в умовах війни. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ЛІІ-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 лютого 2025 р., м. Кордова*

- (Іспанія), дистанційно) / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи», 2025. С. 252-256. DOI: <https://doi.org/10.52058/53>
8. Кургузенкова Л. А. (2015). Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економіка і суспільство, Випуск 1, С. 31-34. URL: <https://bit.ly/489EnoT>
 9. Машевська А. А., Коломієць М. Ф. Аналіз рівня економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.203 (дата звернення: 11.06.2025).
 10. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с. URL: <https://cutt.ly/Oexo6Ujc> (дата звернення: 11.09.2025).
 11. Москвін, Б. 2022. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 110-119. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11>.
 12. Нор В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2024. №191. 303-308. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-50> (дата звернення: 27.06.2025).
 13. Овсієнко, Н. В., & Костенко, Ю. В. (2025). Діагностика економічної безпеки аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії, (92), 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.92-3>
 14. Офіційний сайт YOUCONTROL URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00414701/ (дата звернення: 09.03.2025)
 15. Пилипенко В. В., Першин В. М. Деякі аспекти економічної безпеки аграрних підприємств в умовах війни *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10386>
 16. Пилипенко В., Пилипенко Н. Інклюзивність як складова макроекономічної стратегії розвитку аграрного підприємництва. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 99): матеріали

- Міжнародної наукової інтернетконференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 14-15 травня 2025 р.) / редкол.: О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2025. 152 с – ISSN 2522-932X С.90-93. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2164/>
17. Пилипенко Н. М., Пилипенко М. В. Теоретико-методологічні засади адаптивності аграрних підприємств у контексті поведінкової економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11170>
18. Пилипенко Н. М., Прядка С. І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2019. №10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256>
19. Пилипенко Н. М., Сайко І.О. Макроекономічні аспекти розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Агросвіт.* 2025 р. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5439>
20. Пилипенко Н.М. Діагностування безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства із застосуванням нечіткої логіки / Діагностика функціонування регіональної економічної системи: монографія. / за наук. ред. Данька Ю.І., Медвідь В.Ю., Ковальнової О.М. – Суми, «Університетська книга», 2020. 281с., С.109-121
21. Пилипенко Н.М., Пилипенко М.В. Деякі аспекти адаптаційного розвитку аграрних підприємств в умовах війни. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 86): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 12-13 березня 2024 р.)/ редкол.: О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 122с. ISSN 2522-932X. С. 74-76. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1625/>
22. Пилипенко Н.М., Прядка С.І. Емпіричний аналіз взаємозв’язку конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарського підприємства // Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне

суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення" (випуск 44) (12 грудня 2019 року). URL:

https://drive.google.com/file/d/1LPg8PlO1J37O7s8yZ9X6VTMdm_c2qplC/view

23. Райтер Н., Мацків Г. Ризики аграрного бізнесу в умовах війни. Аграрна економіка. 2023. 16 (1-2), 41-50. URL: <https://cutt.ly/Qexpqtgr> (дата звернення: 16.05.2025).

24. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., & Сисоліна, І. (2024). Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

25. Суханова А. В. Основні складові та принципи економічної безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 2. С. 97-103. URL: <http://ujae.org.ua/osnovni-skladovi-ta-pryntsypy-ekonomichnoyi-bezpeky-agrarnyh-pidpryyemstv/> (дата звернення: 21.06.2025)

26. Шило, Ж. С., & Кречко, М. О. (2022). Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. *Вісник ВПНУ. Економічні науки*, (2(98)), 61-68. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202224>

27. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 339-344. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_46.

28. Avanesova, N., & Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: Essential characteristics of the concept. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (1), 98-102. DOI: 10.30837/2522-9818.2017.1.098

29. Bezpartochnyi, M., Britchenko, I., Bezpartochna, O., Ensuring the Financial Safety of Ukrainian Agricultural Enterprises in the Context of Export Products and the Impact on Macroeconomic Indicators (September 30, 2021). *VUZF Review*. VUZF, Sofia (Bulgaria). № 6(3). 2021. P. 186 195., Available at SSRN: URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3933731>

30. Davydenko, Nadiia & Wasilewska, Natalia & Wasilewski, Mirosław & Titenko, Zoya, 2019. Financial and Economic Security of Agricultural Enterprises in the Ukraine,

Roczniki (Annals), Polish Association of Agricultural Economists and Agribusiness - Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa e Agrobiznesu (SERiA), vol. 2019(4). DOI: 10.22004/ag.econ.302820

31. Kozlovskyi, Serhii & Khadzhynov, Illya & Mohylova, Anastasiia & Tomchuk, Viktor & Kozlovskyi, Andrii. (2018). The concept model for ensuring the economic security in the agrarian sector. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.47>

32. Kuzmenko, O., & Chyzhevska, M. (2024). Agricultural enterprise economic security systems modelling. Scientific Horizons, 27(3), 143-153. DOI: 10.48077/scihor3.2024.143

33. Manono, B. O. (2025). Small-scale farming in the United States: Challenges and pathways to enhanced productivity and profitability. Sustainability, 17(15), 6752. URL: <https://doi.org/10.3390/su17156752> (дата звернення: 21.09.2025)

34. Pylypenko Nadiia, Pylypenko Viacheslav. Sustainability of the competitive position of agricultural enterprise: evaluation and forecasting of possible scenarios. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. №2 (34). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062021/7548

35. Pylypenko V., Pylypenko N., Pershyn V. Strategic directions for improving the management of economic security in an agricultural enterprise. Moderní aspekty vědy: LIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. str. 639. p.65-82 URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-53.pdf>

36. Pylypenko V., Pylypenko N., Pylypenko M. Adaptation of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: essence and management mechanism. Moderní aspekty vědy: XLIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 454. p.103-121

37. Pylypenko, N., Kryvokhyzha, Y., Rudych, A., Prylipko, S., & Tsebro, Y. (2023). Development of the agricultural sector and ensuring food security in the conditions of war. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 13(2), c.172-175. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561442>

38. Shutyak, Y., & Lukianova, V. (2019). Enterprise economic security: Scientific view and business reality. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 95, 370-373. URL: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.191025.062>
39. Suprunenko, S., Pylypenko, N., Trubnik, T., & Volchenko, N. (2023). Forecast of changes in the macroeconomic situation in Ukraine: smart economy of the future. *Futurity Economics&Law*, 3(3), 219-236. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13>
40. Tomchuk, V. (2018). The Concept Model for Ensuring the Economic Security in the Agrarian Sector. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. URL: <https://doi.org/10.15544/MTS.2018.47>

ДОДАТКИ