

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ У ТОВ
"ЗЕРНО АГРО СМАРТ" ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля

МОРВАНІЮК Сергій Анатолійович

Науковий керівник – к.е.н., доцент

ЖАРУН Олена Володимирівна

Реферат
на кваліфікаційну роботу магістра
студента факультету економіки і підприємництва УНУ
(спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» ОС «магістр»)
Морванюка Сергія Анатолійовича на тему:
«Оцінка рівня економічної безпеки та обґрунтування заходів її
підвищення у ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ" Житомирської області»

Актуальність теми зумовлена зростанням нестабільності зовнішнього середовища, високим рівнем конкуренції на аграрному ринку та необхідністю забезпечення стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах зміни кон'юнктури, цінових коливань, логістичних ризиків і загроз безперервності виробничого процесу. Для підприємств аграрного сектору, особливо середніх, підвищення рівня економічної безпеки є ключовою умовою підтримання їх конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

У практичній частині проведено оцінку рівня економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт» за інтегральним підходом, що охоплює фінансову, виробничу, інвестиційну, ресурсну та кадрову складові. Ідентифіковано основні загрози та ризики, що впливають на діяльність підприємства. На основі результатів аналізу розроблено комплекс заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки, спрямованих на оптимізацію структури витрат, удосконалення системи управління ризиками, посилення фінансової стійкості та формування захисного механізму протидії кризовим факторам.

ANNOTATION

The master's qualification thesis is devoted to assessing the level of economic security and developing measures to improve it at LLC “Zerno Agro Smart” located in Zhytomyr region. The research reveals the theoretical foundations of economic security at the enterprise level, analyzes modern methodological approaches to its assessment, and identifies indicators that reflect the resilience of the agricultural enterprise to internal and external threats.

Based on the evaluation results, a set of measures to enhance the level of economic security was proposed, focusing on cost optimization, risk management improvement, strengthening financial stability, and developing protective mechanisms against crisis influences.

Keywords: economic security, enterprise, threats, risk management, agricultural sector, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ"	
2.2 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства	
2.3 Оцінка управління економічною безпекою підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Аграрні підприємства є особливо вразливими до впливу ризиків, оскільки їх діяльність залежить не лише від економічної кон'юнктури, а й від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, цінової волатильності, політики держави у сфері підтримки аграрного сектору, коливань світових ринків та активності конкурентів. ТОВ «Зерно Агро Сمارт» як підприємство, що здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва, постійно стикається з ризиками, пов'язаними з технічним станом обладнання, динамікою вартості ресурсів, змінами у податковому та митному законодавстві, глобальними кліматичними тенденціями, а також із необхідністю забезпечення високого рівня фінансової та кадрової стабільності. Це визначає потребу в системному підході до оцінки рівня економічної безпеки та формуванні ефективного механізму її підтримки.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є складним багатоетапним процесом, що включає аналіз фінансово-економічних показників, виявлення загроз, оцінку ймовірності їх виникнення, визначення ключових індикаторів та формування інтегральних показників, що характеризують загальний стан безпеки. Важливим етапом є діагностика окремих складових економічної безпеки: фінансової, виробничої, техніко-технологічної, кадрової, інноваційної, інвестиційної, інформаційної. Лише комплексний підхід дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про реальний стан підприємства та можливі напрями його вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт» та обґрунтування системи заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:
– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства та її структурних складових;

– охарактеризувати методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки;

- провести діагностику фінансової, виробничої, кадрової та техніко-технологічної складових економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт»;
- здійснити ідентифікацію загроз та оцінку ризиків діяльності підприємства;
- визначити інтегральні індикатори рівня економічної безпеки;
- сформулювати прогноз стратегічної стійкості підприємства;
- обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека ТОВ «Зерно Агро Сمارт».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки та механізми її забезпечення на підприємстві.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний та компаративний аналіз, SWOT-аналіз, індексний метод, прогнозування, графічний метод та метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність підприємства за 2019–2023 рр., статистичні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти, методичні рекомендації, монографічні та наукові джерела.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів та розроблених рекомендацій у системі управління економічною безпекою ТОВ «Зерно Агро Смарт» з метою підвищення його фінансової стійкості, продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах сучасних ризиків і викликів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження теоретичних основ формування економічної безпеки підприємства доцільно розпочинати з уточнення змісту понять «безпека» та «економічна безпека». Термін «безпека» використовується в багатьох галузях знань — філософії, соціології, політології, психології, економіці, державному управлінні та обороні. Поняття економічної безпеки застосовується для характеристики стану держави, регіону, галузі, підприємства або домогосподарства. Найбільша кількість наукових досліджень присвячена саме економічній безпеці держави, питання якої регулюються Міністерством економіки України, контролюються Бюро економічної безпеки України та іншими органами центральної влади.

Еволюція підходів до розуміння економічної безпеки підприємства відбувалася паралельно зі змінами у структурі підприємництва та системі загроз його функціонуванню. У 1980-х роках ХХ ст. забезпечення економічної безпеки зводилося переважно до захисту матеріальних цінностей підприємства від крадіжок і пошкоджень. У 1990-х роках коло завдань розширилося — додано захист комерційної таємниці, протидію кримінальним структурам і корупції. На початку ХХІ ст. концепція економічної безпеки набула більш комплексного характеру: до традиційних напрямів додано інформаційну, репутаційну та кібербезпеку, що відповідає новим викликам глобалізованого бізнес-середовища.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища підприємства, організації та установи мають постійно здійснювати аналіз ризиків, загроз і небезпек свого функціонування — фінансових, економічних, соціальних, кадрових, інформаційних, виробничих та інших. Це зумовлює необхідність формування системи управління економічною безпекою, спрямованої на забезпечення стабільності роботи та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Під економічною безпекою розуміють комплекс заходів, спрямованих на підтримання стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також на здатність забезпечувати задоволення економічних інтересів у певний період часу.

Єдиного трактування цього поняття в науковій літературі немає, тому дослідники пропонують різні підходи до його розуміння. Один із них визначає економічну безпеку як захист від недобросовісної конкуренції та наявність конкурентних переваг. Так, Васи́леґа В.Є. пов'язує її рівень із технічним, технологічним, фінансовим і соціальним розвитком підприємства, а також з ефективністю його організаційної структури. Відповідно, важливим чинником забезпечення економічної безпеки є розвиток конкурентних переваг і механізмів захисту від недобросовісної конкуренції [2].

Інший підхід розглядає економічну або фінансову безпеку як стан стійкості, рівноваги та оптимального використання корпоративних ресурсів. Гаркуша В. та Єршова Н. наголошують, що безпека досягається за умов, коли підприємство максимально ефективно використовує свої ресурси, мінімізує вплив ризиків і досягає стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Подібну думку висловлює Дубинська О., яка визначає економічну безпеку як стан збереження стійкості та рівноваги підприємства за умови мінімізації загроз [5,7].

Капелюшна Т.В. трактує фінансову безпеку як багаторівневу систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких має власну структуру та логіку розвитку. Отже, фінансова безпека підприємства є комплексною системою, що забезпечує його стабільність і здатність протидіяти кризовим явищам[10].

Ще один підхід визначає економічну безпеку як ступінь захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Ковальська Л., Голій О. та Голій В. вважають, що вона відображає здатність суб'єкта господарювання не лише протистояти впливу негативних чинників, але й адаптуватися до нових умов функціонування. Таким чином, економічна безпека підприємства — це

динамічний стан, що забезпечує його стійкість, розвиток і конкурентоспроможність у мінливому середовищі[11].

Марусяк Н. та Бак Н. визначають економічну безпеку як гармонійне узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, що спрямоване на досягнення стану рівноваги. Водночас у цьому підході недостатньо враховується здатність управлінської системи ефективно розпоряджатися ресурсами з метою створення резерву стійкості, який би забезпечував своєчасну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі[15].

Поліщук О. розглядає економічну безпеку як стан ефективного використання наявних ресурсів та ринкових можливостей, що дозволяє мінімізувати або уникати впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечуючи стабільну та перспективну позицію підприємства на ринку. Таким чином, узгодження інтересів компанії із суб'єктами зовнішнього середовища є важливою умовою формування економічної безпеки підприємства[23].

Інший підхід визначає економічну безпеку як стан виробничої системи, за якого досягається стабільність і розвиток підприємства. Згідно з позицією Ткаченка Т., економічна безпека системи — це сукупність характеристик виробничої підсистеми, які гарантують можливість досягнення стратегічних цілей усієї економічної системи. Тобто прагнення до стійкості та постійного вдосконалення виробничих процесів виступає ключовим чинником у забезпеченні економічної безпеки[38].

Сак Т. та Шепелюк Н. пропонують трактувати фінансову безпеку підприємства як комплексне поняття, що охоплює низку взаємопов'язаних аспектів — ефективність управління, фінансову стійкість, платоспроможність, ділову та ринкову стабільність, інвестиційну привабливість[31].

Водночас багато науковців наголошують на доцільності застосування індикаторного підходу до оцінки фінансової безпеки, який передбачає використання системи показників для визначення її рівня та виявлення тенденцій зміцнення або послаблення економічної стійкості підприємства.

Як зазначає З. П. Равлінко, «на зміну первинному фізичному захисту майна прийшло цілісне розуміння того, що всі зовнішні та внутрішні процеси певною мірою пов'язані із забезпеченням безпеки». Отже, сучасні уявлення про економічну безпеку підприємства трансформуються відповідно до змін у діловому середовищі та спектрі загроз його діяльності[27].

Згідно з нормативним підходом, економічна безпека визначається як стан національної економіки, що забезпечує її стійкість до внутрішніх і зовнішніх викликів, здатність до збалансованого розвитку та високу конкурентоспроможність у світовому економічному просторі.

Отже, сучасне розуміння економічної безпеки підприємства має багатокомпонентний характер і охоплює весь спектр факторів, що визначають його стабільність, конкурентоспроможність і здатність ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища та потенційних загроз.

Найбільш узагальнений перелік складових економічної безпеки подано на рис.1.1. Його доцільно розширити, врахувавши нові складові, які відображають сучасні умови функціонування підприємств. Зокрема, доцільно доповнити структуру соціальною безпекою, що тісно пов'язана з кадровою та передбачає захист трудових прав працівників, забезпечення належних умов праці та соціальних гарантій.

Інноваційну безпеку варто розглядати як складову, що поєднує риси інформаційної та техніко-технологічної безпеки, адже вона характеризує здатність підприємства впроваджувати нові технології, захищати результати інтелектуальної діяльності та підтримувати конкурентоспроможність в умовах швидких технологічних змін.

Силова безпека має забезпечувати фізичний захист підприємства, його матеріальних ресурсів і персоналу від протиправних дій, а логістична безпека — гарантувати безперебійність постачання, ефективність транспортних потоків і збереження ресурсів.

Таким чином, розширена структура економічної безпеки підприємства повинна охоплювати як традиційні фінансові, кадрові та виробничі напрями,

так і нові елементи, що визначають стійкість, адаптивність і здатність підприємства протидіяти сучасним викликам.

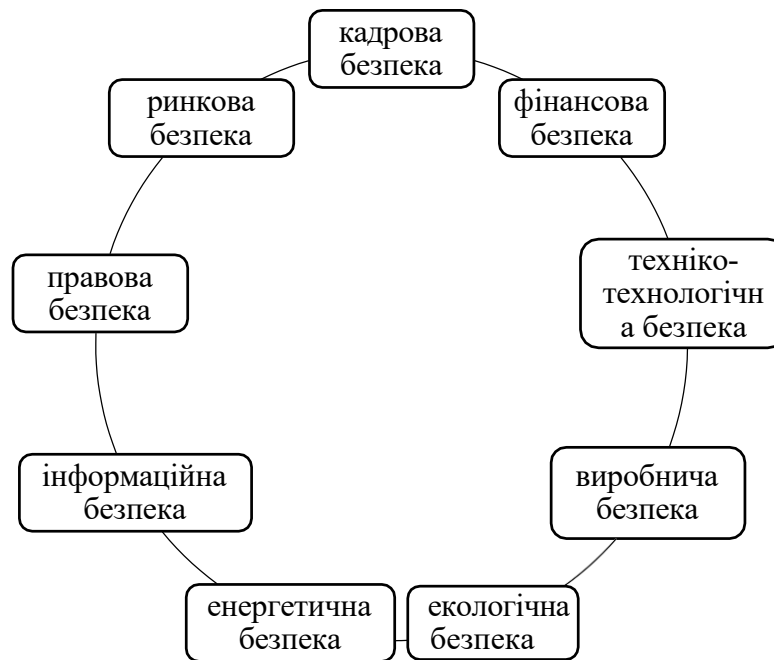


Рис. 1.1. Складові економічної безпеки сільськогосподарських підприємств

Кожна складова економічної безпеки має власну сутність і визначається на основі загального розуміння економічної безпеки підприємства. Кадрова безпека охоплює ефективне використання трудових ресурсів, забезпечення належного рівня кваліфікації персоналу, стабільність кадрового складу, а також впровадження дієвих механізмів мотивації працівників.

Фінансова безпека характеризує здатність підприємства підтримувати стійкий фінансовий стан, що дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. Її забезпечення передбачає підтримання ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, ділової активності, а також упровадження систем антисипативного управління для виявлення й нейтралізації потенційних ризиків.

Техніко-технологічна безпека визначається рівнем відповідності застосовуваних технологій передовим світовим і національним стандартам при оптимальних витратах. Вона базується на впровадженні інновацій, модернізації основних засобів, а також тісно пов'язана з виробничою,

екологічною та енергетичною безпекою. Зокрема, екологічна безпека передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, а енергетична — раціональне використання ресурсів, що особливо актуально в умовах енергетичної нестабільності останніх років.

Інформаційна безпека означає стан захищеності інформаційних систем, що гарантує конфіденційність, цілісність та доступність даних. Вона спрямована на запобігання несанкціонованому доступу, витоку або спотворенню інформації та є однією з ключових умов стабільного функціонування підприємства в сучасному цифровому середовищі.

Правова та ринкова безпеки забезпечують дотримання правових норм і стабільність ринкових позицій підприємства. Їх сутність полягає у попередженні штрафних санкцій, арештів, судових позовів чи інших негативних наслідків, що можуть перешкоджати господарській діяльності. У сукупності всі ці складові формують інтегровану систему економічної безпеки підприємства, спрямовану на його стійкість, розвиток і захист від можливих ризиків.

На рис1.2. представлено узагальнену схему механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона відображає логічну послідовність елементів цього процесу — починаючи з формування мети та принципів функціонування, визначення завдань і функцій, добору інструментів і методів впливу, створення системи моніторингу та контролю — і завершуючи оцінкою результативності реалізованих заходів. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну систему управління безпекою підприємства, спрямовану на підвищення його стійкості та ефективності в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Суб'єктами механізму забезпечення економічної безпеки підприємства виступають особи, служби та структурні підрозділи, які відповідають за підтримання належного рівня економічної захищеності. Їх склад і повноваження визначаються індивідуально для кожного підприємства відповідно до його статуту, організаційної структури та штатного розпису. Оптимальною є така модель, за якої у структурі управління створюється

окремий підрозділ, спеціалізований на питаннях безпеки, наприклад, департамент або відділ економічної безпеки.



Рис. 1.2. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Ієрархічна структура суб'єктів забезпечення економічної безпеки доцільно формується у три рівні. Перший рівень охоплює найвищі керівні органи підприємства — загальні збори акціонерів або учасників, а також наглядову раду. Другий рівень представлений виконавчим керівництвом — директором, генеральним директором, правлінням чи дирекцією, які підзвітні вищим органам управління. Третій рівень включає служби контролю (зокрема службу внутрішнього аудиту, ревізійну комісію) та інші функціональні підрозділи, серед яких ключову роль відіграє служба економічної безпеки.

До об'єктів механізму забезпечення економічної безпеки належать основні напрями діяльності підприємства (виробнича, постачальна, збутова, управлінська тощо), його ресурси та майно (матеріально-технічні, фінансові, трудові, інформаційні), а також персонал і структурні підрозділи.

Підсистеми механізму забезпечення економічної безпеки охоплюють процес оцінювання рівня безпеки та подальшу ідентифікацію можливих

загроз. Для цього застосовуються індикатори економічної безпеки — показники, що відображають стан стабільності підприємства, дозволяють виявити проблемні ділянки його діяльності й визначити напрями підвищення ефективності.

Економічна безпека підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності його функціонування, створюючи умови для своєчасного виявлення, попередження та подолання кризових явищ у господарській діяльності. Вона спрямована на підтримання здатності підприємства реалізовувати свої стратегічні та статутні цілі, зберігаючи стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

Роль та значення економічної безпеки підприємства узагальнено відображено на рис. 1.3.

економічна безпека підприємства це:

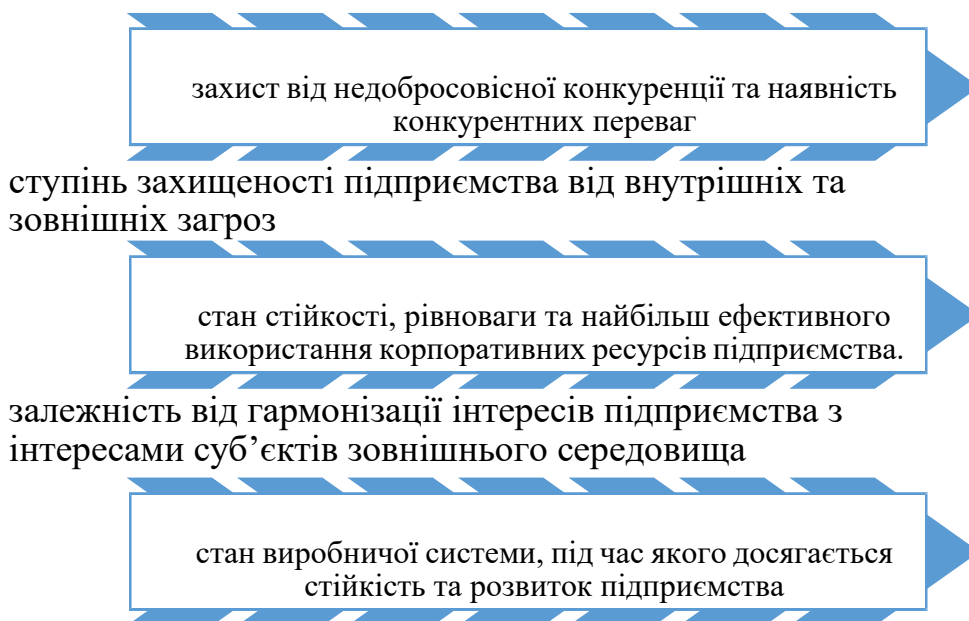


Рис.1.3. Роль економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства являє собою такий стан його економічної системи, за якого забезпечується захист ключових інтересів від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також створюються сприятливі умови для стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей.

У найширшому розумінні економічна безпека підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів:

- захист від недобросовісної конкуренції та підтримання конкурентних переваг;
- забезпечення належного рівня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- досягнення стійкості, рівноваги та ефективного використання корпоративних ресурсів;
- гармонізацію інтересів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;
- підтримання стабільності виробничої системи, що гарантує розвиток підприємства.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, кожен з яких має власну методологічну основу та сферу застосування. Найпоширенішими є підходи за функціональними складовими економічної безпеки, індикаторний, експертний та вузькофункціональний. Кожен із них дозволяє оцінити безпеку підприємства з різних позицій: від комплексної оцінки усіх підсистем діяльності до глибокого аналізу окремих напрямів чи показників.

Вирізняють чотири основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства, які відрізняються за методологією та рівнем деталізації аналізу. Підхід за функціональними складовими економічної безпеки передбачає розрахунок комплексних показників для окремих напрямів діяльності підприємства (фінансової, кадрової, техніко-технологічної, інформаційної тощо) та подальше формування інтегрального показника економічної безпеки. Індикаторний підхід базується на порівнянні фактичних значень ключових показників із їхніми пороговими індикаторами, що дозволяє оцінити рівень безпеки за ступенем відхилення від оптимальних параметрів.

Експертний підхід ґрунтується на оцінюванні ймовірності реалізації потенційних загроз і наслідків їх впливу на діяльність підприємства шляхом залучення фахівців відповідної галузі. Разом ці підходи формують комплексну систему оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, яка поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ"

Для збереження стабільної тенденції розвитку господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкуренції необхідним є систематичне оцінювання стану його фінансової безпеки. Саме фінансова безпека визначає здатність підприємства забезпечити стабільність функціонування, своєчасне виконання зобов'язань і протидію внутрішнім та зовнішнім ризикам. Фінансовий стан підприємства, а відповідно й рівень його фінансової безпеки, характеризується наявністю власних оборотних коштів, оптимальним співвідношенням запасів матеріальних ресурсів із потребами виробництва, своєчасним проведенням розрахунків і забезпеченням належної платоспроможності. Оцінка фінансової безпеки дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій системі підприємства, окреслити потенційні резерви зміцнення фінансової стійкості та визначити напрями підвищення ефективності діяльності.

ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ" засноване у квітні 2018 року. Основним видом діяльності агрокомпанії є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основними культурами є пшениця, ріпак і соя, а додатковими — буряк, горох, кукурудза, жито, пшениця твердих сортів.

Вирощування зернових культур, зокрема пшениці твердих сортів, забезпечує ефективне функціонування власних борошномельних і круп'яних виробництв, що дозволяє підприємству не лише зміцнювати свою фінансову стабільність, а й підтримувати високий рівень економічної безпеки завдяки замкненому виробничому циклу, диверсифікації напрямів діяльності та ефективному використанню ресурсів.

Головною стратегічною метою діяльності ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ" є забезпечення продовольчих потреб населення шляхом ефективного

виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції з метою одержання стабільного прибутку та сталого розвитку підприємства. Господарська діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб внутрішнього ринку високоякісною аграрною продукцією, підвищення її конкурентоспроможності та нарощування обсягів виробництва через раціональне використання матеріально-технічних, земельних і трудових ресурсів. Підприємство активно диверсифікує свою діяльність, поєднуючи традиційні напрями агровиробництва з інноваційними підходами до організації господарювання, що сприяє підвищенню ефективності його функціонування та фінансової стабільності.

Організаційна структура управління ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ" побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності за функціональними напрямами та рівнями управління. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності між підрозділами, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та сприяє узгодженості дій усіх ланок управління. Лінійно-функціональна модель управління поєднує риси лінійної і функціональної систем, завдяки чому забезпечується висока спеціалізація управлінського персоналу, чіткість підпорядкування та ефективність комунікацій. Основними перевагами даної структури є оперативність ухвалення рішень, функціональна спеціалізація менеджерів, стабільність управлінських процесів і раціональний розподіл ресурсів [21, с. 64].

У контексті діяльності підприємства важливим елементом виробничого потенціалу виступає земельний фонд. Під нерухомістю розуміють земельні ділянки, що систематично використовуються або можуть бути використані для ведення господарської діяльності відповідно до їх природних, економічних і правових характеристик. Сучасна класифікація земель виділяє категорію земель сільськогосподарського призначення, до якої належать ділянки, що безпосередньо використовуються для виробництва аграрної продукції: рілля, багаторічні насадження, сіножаті та пасовища [1, с. 5].

Таблиця 2.1.

**Склад та структура земельних угідь
ТОВ "ЗЕРНО АГРО СМАРТ", 2019-2023 рр.**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2019 р.
Всього сільськогосподарських угідь, га	6774	6674	6650	6660	6672	-102
з них: рілля, га	6436	6436	6412	6422	6433	-3
пасовища, га	338	238	238	238	239	-99
Структура угідь, %:	100	100	100	100	100	-
з них: рілля	92,9	96,4	96,4	96,4	96,4	+3,5
пасовища	5,0	3,6	3,6	3,6	3,6	-1,4

У період 2019–2023 років загальна площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Зерно Агро Сمارт» скоротилася на 102 га, або на 1,5%. Основне зменшення відбулося за рахунок скорочення площ пасовищ на 99 га, тоді як площа ріллі зменшилася лише на 3 га. Це свідчить про тенденцію до більш інтенсивного використання земель шляхом переведення частини угідь із пасовищ до орних земель або оптимізації структури землекористування.

У структурі земельних угідь простежується підвищення рівня розораності — з 95,0% у 2019 році до 96,4% у 2023 році. Це означає, що підприємство орієнтується переважно на рослинницьке виробництво, оптимізуючи земельний фонд під посів товарних культур. Водночас зменшення частки пасовищ може свідчити про звуження напрямів тваринництва або концентрацію ресурсів у більш прибуткових галузях. Загалом така динаміка характеризує підприємство як ефективного землекористувача, що прагне до підвищення продуктивності земель і максимізації виходу продукції з 1 гектара площі.

Кожне аграрне підприємство здійснює свою діяльність за умов наявності певної чисельності персоналу — сукупності працівників, які володіють необхідним рівнем фізичної підготовки, професійних знань, умінь та практичних навичок, що забезпечують ефективне управління виробничими процесами. Вони відповідають за якісне та своєчасне виконання технологічних операцій у галузі агропромислового виробництва, що є

запорукою стабільного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей [2].

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності працівників у ТОВ
"ЗЕРНО АГРО СМАРТ", 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відношення 2023 р. до 2019 р.,%
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	257	259	237	243	245	95,3
у т.ч. в рослинництві	135	134	123	124	130	96,2
в тваринництві	122	125	114	119	115	94,3
Навантаження на 1 середньорічного працівника:						
с.-г. угідь, га	18,6	18,0	19,6	19,2	19,1	102,7
рілля, га	18,6	17,2	17,1	18,6	18,1	97,3

У 2019–2023 рр. чисельність працівників ТОВ «Зерно Агро Смарт» зменшилася з 257 до 245 осіб, тобто на 4,7%. Найбільше скорочення відбулося у тваринництві (на 7 осіб, або 5,7%), тоді як у рослинництві зменшення становило лише 3,7%. Така тенденція свідчить про часткову оптимізацію трудових ресурсів у тваринницькому напрямі, що може бути наслідком механізації процесів або зниження частки цієї галузі у структурі виробництва.

Паралельно зменшенню чисельності персоналу зросло навантаження на одного працівника: площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника, зросла на 2,7%, що свідчить про підвищення рівня продуктивності праці та ефективності використання робочої сили. Натомість навантаження за ріллею дещо знизилося (на 2,7%), що може бути пов'язано зі структурними змінами земельного фонду або зменшенням обсягів обробітку через технологічні або природні фактори.

Загалом підприємство демонструє тенденцію до раціоналізації чисельності працівників при одночасному збереженні стабільного рівня

ефективності використання трудових ресурсів, що є позитивним показником адаптації до сучасних умов аграрного виробництва.

Ступінь забезпеченості підприємства основними засобами визначає його потенціал щодо виконання виробничих планів, зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості виробничих процесів [11].

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ТОВ «ЗЕРНО АГРО СМАРТ»

Показники	Роки					Відношення 2023р. до 2019р.,%
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	42574	53809	54882	87602	111348	263,19
у т.ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2192	2625	3176	3845	5139	245,94
машини та обладнання	4475	8929	9410	10076	12829	286,68
транспортні засоби	1777	2075	2075	3443	3403	226,84
інструменти, прилади, інвентар	129,2	180	221	238	315	243,81
Фондозабезпеченість, тис. грн.	11,63	12,39	13,09	13,49	14,83	127,5
Фондоозброєність, тис. грн.	130,23	143,21	160,53	166,84	192,11	147,5
Фондомісткість, грн.	0,53	0,84	0,89	1,13	1,20	226,42
Фондовіддача, грн.	1,90	1,19	1,12	0,88	0,83	43,68

За період 2019–2023 рр. у ТОВ «Зерно Агро Смарт» спостерігається суттєве збільшення вартості основних виробничих засобів — з 42,6 млн грн до 111,3 млн грн, тобто на 161,5%. Таке зростання свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Найбільше збільшення зафіксовано за статтею «машини та обладнання», де показник зріс із 4,5 до 12,8 млн грн (на

186,7%), що демонструє технологічне оновлення виробництва. Значний приріст також спостерігається у вартості будівель та споруд (+134,5%) та транспортних засобів (+91,6%), що пов'язано з розширенням виробничої та логістичної інфраструктури.

Фондозабезпеченість підприємства за цей період зросла з 11,63 до 14,83 тис. грн (на 27,5%), а фондоозброєність — із 130,23 до 192,11 тис. грн (на 47,5%). Це свідчить про підвищення рівня технічного оснащення працівників та зростання обсягів капіталу, що припадає на одного працівника. Водночас збільшення цих показників вимагає більш ефективного використання ресурсів, адже надмірна капіталізація без відповідного зростання продуктивності може призводити до уповільнення оборотності основних засобів.

Ефективність використання основних фондів характеризується суперечливою тенденцією: фондомісткість зросла з 0,53 до 1,20 грн (на 126%), тоді як фондівіддача знизилася з 1,90 до 0,83 грн (на 56%). Це означає, що на кожную гривню основних засобів підприємство нині отримує менше продукції або доходу, ніж п'ять років тому. Така ситуація свідчить про необхідність оптимізації структури активів, підвищення коефіцієнта завантаження техніки, поліпшення логістичних процесів і впровадження більш ефективних технологій виробництва, щоб збільшити віддачу від вкладених капіталовкладень.

У процесі господарської діяльності кожне сільськогосподарське підприємство здійснює розподіл виробленої продукції з урахуванням власних економічних потреб, стратегічних орієнтирів та наявних договірних зобов'язань. Частина продукції спрямовується на забезпечення внутрішніх виробничих потреб для наступного циклу розширеного відтворення — формування кормових запасів, насіннєвого фонду, садивного матеріалу, відтворення поголів'я тварин. Інша частина може бути використана як натуральна форма оплати праці. Решта продукції реалізується на ринку, забезпечуючи підприємству грошові надходження.

Таблиця 2.4

Динаміка товарної продукції та її структура у ТОВ «Зерно Агро Сمارт»

Вид продукції	Реалізовано в середн. за 2019-2023 рр., ц	Постійна ціна 2010 р. 1 ц, грн.	Вартість товарної продукції, тис. грн.	Структура, %	Місце продукції
Продукція рослинництва – всього	х	х	53586,3	41,2	х
у тому числі: зернові та зернобобові – всього	54588,2	х	22171,5	х	х
пшениця озима	23208	140,58	9417,8	7,2	6
гречка	1103	184,74	934,7	0,7	11
кукурудза на зерно	21459,2	135,88	7699,6	5,9	7
ячмінь ярий	6865,6	147,54	3263,9	2,5	9
горох	2069,25	138,53	797,3	0,6	12
овес	164	135,5	58,2	0,0	14
Соняшник	10874,8	388,02	9572,0	7,4	5
Соя	2064,8	398,91	2042,3	1,6	10
Ріпак озимий	4165,5	213,57	4730,8	3,6	8
Цукрові буряки	87722,8	116,99	14904,1	11,5	3
Овочі відкритого ґрунту	99,4	366,61	165,6	0,1	13
Продукція тваринництва – всього	х	х	76432,5	58,8	х
у тому числі: приріст ВРХ	1478,8	1064,71	9829,7	7,6	4
приріст свиней	1965,6	1004,9	19752,3	15,2	2
молоко	26186,8	404,27	27305,0	21,0	1
Всього по господарству	х	х	130018,7	100,0	х

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «Зерно Агро Смарт» у середньому за 2019–2023 роки свідчить про високий рівень диверсифікації виробничої діяльності підприємства. Загальний обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні становив 130018,7 тис. грн, що свідчить про значний економічний потенціал господарства. У структурі товарної продукції переважає тваринницька галузь, на яку припадає 58,8 % загального обсягу реалізації, тоді як частка рослинництва становить 41,2 %. Такий розподіл демонструє орієнтацію підприємства на стабільні сегменти аграрного ринку,

що меншою мірою залежать від природно-кліматичних факторів і забезпечують регулярне надходження грошових коштів протягом року.

У межах рослинницького напряму господарства провідне місце займають зернові та зернобобові культури, частка яких становить 32 % від загальної вартості реалізованої продукції. Найвагомішими серед них є пшениця озима (7,2 %), кукурудза (5,9 %) та цукрові буряки (11,5 %). Поряд із цим значну роль відіграють технічні культури, такі як соняшник (7,4 %), ріпак озимий (3,6 %) і соя (1,6 %), що формують експортно орієнтовану складову діяльності підприємства. Така структура свідчить про гнучкість виробничої політики та раціональне використання земельних ресурсів, спрямоване на отримання максимального економічного ефекту за рахунок поєднання культур із різним рівнем рентабельності та попиту на ринку.

Переважаання тваринницької продукції у структурі реалізації зумовлене розвитком молочного скотарства та свинарства, які формують відповідно 21,0 % і 15,2 % загальної вартості товарної продукції. Значна частка приросту великої рогатої худоби (7,6 %) свідчить про розвинену відтворювальну базу підприємства. Такий виробничий профіль дозволяє забезпечити високий рівень економічної стійкості та адаптивності до ринкових коливань. У цілому, структура товарної продукції ТОВ «Зерно Агро Сمارт» є збалансованою, що сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку господарства в сучасних умовах аграрного ринку.

Валова продукція сільського господарства є узагальненим результатом функціонування виробничих ресурсів і поєднання основних факторів виробництва в аграрному секторі. Вона відображає кінцевий результат господарської діяльності підприємства у вигляді сукупності створеної протягом року продукції рослинництва та тваринництва, яка становить матеріально-вартісну базу для формування інших економічних показників. У натуральному вимірі валова продукція характеризує фізичний обсяг виробництва, а у вартісному — виражається через оцінку продукції за порівняними цінами відповідного року, що забезпечує можливість коректного

зіставлення динаміки виробництва в часі. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, його виробничу активність та внесок у розвиток сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності виробництва у ТОВ «Зерно Агро Смарт»

Показники	Роки					Відносне відхилення, 2023р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн.	16310,9	16445	16675,5	15519,4	18731,2	114,8
у т.ч.: рослинництва	6411,10	8112,20	7854,10	6417,30	8536,70	133,2
тваринництва	9899,8	8332,8	8821,4	9102,1	10194,5	102,9
Вартість валової продукції у фактичних цінах – всього, тис. грн.	15786	18957	27498	29416	41039	265
у т.ч.: рослинництва	9206,6	11045,2	13271,3	15317,5	25964,8	282
тваринництва	6338,4	8341,8	8519,68	10739,1	15232,6	240,3
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн.	9199	12840	17712	16526	20878	226,9
у т.ч.: рослинництва	4079	5871	9326	6843	9341	229
тваринництва	5120	6969	8386	9683	11537	225,3
Чистий дохід – всього, тис. грн.	4463	5932	3901	5278	10443	247,4
у т.ч.: рослинництва	6650	7505	12486	10166	17216	258,9
тваринництва	5984	7815	7662	10428	14044	234,7
Прибуток (збиток) від реалізації – всього, тис. грн.	3435	2480	2436	4068	10382	302,2
у т.ч.: рослинництва	2571	1634	3160	3323	7875	306,3
тваринництва	864	846	-724	745	2507	290,2
Рівень рентабельності (збитковості), %	37,3	19,3	13,8	24,6	49,7	x
у т.ч.: рослинництва	63,0	27,8	33,9	48,6	84,3	x
тваринництва	16,9	12,1	-8,6	7,7	21,7	x

Аналіз динаміки показників ефективності виробництва у ТОВ «Зерно Агро Смарт» за 2019–2023 роки свідчить про стабільне зростання обсягів валової продукції та підвищення результативності господарської діяльності. У

постійних цінах валова продукція збільшилася на 14,8 %, що вказує на реальне розширення виробництва. Найбільший приріст відбувся у рослинництві — на 33,2 %, тоді як у тваринництві динаміка зростання становила лише 2,9 %. У фактичних цінах темпи приросту були значно вищими: загальна вартість валової продукції зросла у 2,65 раза, досягнувши 41,0 млн грн, що пояснюється як зростанням фізичних обсягів виробництва, так і впливом інфляційних процесів на ринкові ціни сільськогосподарської продукції.

Витрати на виробництво зросли більш ніж удвічі: повна собівартість реалізованої продукції збільшилася з 9,2 млн грн у 2019 році до 20,9 млн грн у 2023 році (226,9 %). Зростання витрат спостерігалось як у рослинництві, так і у тваринництві — відповідно на 129 % і 125,3 %, що пов'язано з подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, енергоносіїв та кормів. Водночас підприємство змогло суттєво наростити доходи: чистий дохід за аналізований період зріс на 147 %, досягнувши 10,4 млн грн. Найбільшу роль у формуванні доходів відіграє рослинництво, де показник зріс на 158,9 %, що свідчить про підвищення продуктивності та вигідну кон'юнктуру ринку.

Високі фінансові результати підтверджує і динаміка прибутку. Прибуток від реалізації зріс утричі — з 3,4 млн грн у 2019 році до 10,4 млн грн у 2023 році, що забезпечило підвищення рівня рентабельності до 49,7 %. Найбільш рентабельною галуззю залишалося рослинництво, де показник рентабельності зріс із 63,0 % до 84,3 %. Тваринництво, яке у 2021 році демонструвало збитковість (-8,6 %), у 2023 році досягло 21,7 % рентабельності, що свідчить про ефективну адаптацію виробничих процесів і вдосконалення структури витрат. Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію фінансово-економічного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності у мінливих умовах ринку.

Зростання фінансових результатів супроводжується підвищенням якості управління, диверсифікацією виробництва та оптимізацією витрат, що сприяє формуванню позитивного ділового іміджу підприємства. Ефективне використання виробничого потенціалу та впровадження сучасних технологій

дають змогу підприємству не лише зберігати, а й нарощувати виробничі обсяги, що є запорукою його подальшого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

2.2. Аналіз рівня економічної безпеки підприємства

Для оцінювання ефективності функціонування системи управління економічною безпекою ТОВ «Зерно Агро Сمارт» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу та побудувати SWOT-матрицю. Цей інструмент дає змогу визначити рівень впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства, окреслити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Такий підхід забезпечує комплексне уявлення про стан системи економічної безпеки та дозволяє визначити напрями її вдосконалення. Результати проведеного SWOT-аналізу подано в таблиці 2.6.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Зерно Агро Смарт» дає змогу комплексно оцінити стратегічні позиції підприємства, виявити потенціал його розвитку та можливі загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін компанії належать стабільне положення на ринку, широка диверсифікація діяльності, високий рівень технологічного забезпечення та кваліфікований персонал. Ці фактори формують конкурентоспроможність підприємства, сприяють зміцненню його ринкової репутації й забезпечують високий рівень довіри з боку партнерів та споживачів. Наявність міжнародних зв'язків та експортної діяльності свідчить про інтеграцію підприємства у глобальний аграрний простір, що відкриває перспективи для розширення збутових ринків та залучення інвестицій.

Разом з тим, слабкі сторони ТОВ «Зерно Агро Смарт» пов'язані переважно із галузевими ризиками та специфікою аграрного виробництва. Висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, коливання цін на енергоресурси й нестабільність національної економіки створюють додаткові виклики для стабільного функціонування підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Зерно Агро Смарт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Лідируюча та стійка позиція на ринку; 2) широкий асортимент товарів та послуг; 3) розвинута логістика; 4) хороша репутація на ринку; 5) конкурентоспроможні ціни товарів та послуг що надаються; 6) стабільні зв'язки з контрагентами; 7) наявність кваліфікованого персоналу; 8) націленість компанії на розвиток; 9) наявність міжнародних зв'язків та експорту в інші країни; 10) високотехнологічність виробництва і постійне оновлення устаткування.	- Сезонність; - висока залежність від природніх чинників; - висока залежність від економічного стану в країні, ступеня інфляції та коливання світової ціни на нафту. - необхідність у постійних і значних витратах на оновлення устаткування, транспорту та спеціальної техніки; - висока залежність від змін податкової політики в країні; - залежність від економічної ситуації на ринках Європи, куди відбувається експорт товарів; - високий рівень конкуренції на ринку.
Можливості	Загрози
1) Досягнення ще кращих результатів розвитку та охоплення ще більшої частки ринку; 2) дуже низька швидкість або відсутність розвитку конкурентного оточення в зв'язку з необхідністю великих капіталовкладень на оновлення устаткування та техніки; 3) монопольне становище на ринку; 4) зростання попиту на продукцію компанії на ринку; 5) створення нових супутніх напрямів господарювання; 6) сучасні тренди на органічну продукцію, які призводять до збільшення попиту на продукцію компанії; 7) покращення маркетингу компанії; 8) створення кращих умов для партнерів з метою залучення нових контрагентів; 9) створення ще більшої кількості міжнародних зв'язків з метою збільшення обсягу експорту.	- Загальна нестабільність та недосконалість законодавства та податкової політики України; - високий рівень інфляції; - нестабільність світової економіки; - вихід на ринок нових конкурентів або об'єднання вже існуючих; - висока залежність від інвестицій в покращення устаткування та техніки; - розвиток штучних замінників продуктів сільського господарства та зернових культур; - швидші темпи розвитку та вищий рівень технічного обладнання європейських конкурентів, які можуть впливати на розміри експорту; - зміни світового клімату такі як глобальне потепління та зменшення кількості опадів; - ріст ціни на енергетичні ресурси такі як паливо і тд.

Потреба у значних капіталовкладеннях для оновлення техніки та устаткування також обмежує фінансову гнучкість. Водночас підвищена конкуренція на аграрному ринку, особливо з боку європейських компаній, вимагає активізації інноваційної політики та підвищення ефективності виробничих процесів.

До основних можливостей розвитку підприємства можна віднести нарощування частки ринку, розширення асортименту, впровадження інноваційних технологій, освоєння нових каналів збуту та розвиток органічного виробництва, яке відповідає сучасним світовим тенденціям. Водночас, серед головних загроз слід виділити політичну й економічну нестабільність в Україні, інфляційні процеси, зміну податкового законодавства, а також зовнішні фактори — кліматичні зміни, коливання світових ринків і посилення конкуренції. У сукупності ці фактори визначають потребу у формуванні гнучкої стратегії економічної безпеки підприємства, орієнтованої на адаптацію до ризиків, підвищення інвестиційної стійкості та зміцнення фінансової автономії.

Проведення діагностики системи управління економічною безпекою підприємства базується на показниках його фінансової звітності, що дає змогу встановити реальний стан функціонування суб'єкта господарювання. Коректне визначення фінансових результатів та оцінювання фінансового стану в сучасних умовах є важливим не лише для керівництва й власників підприємства, а й для інвесторів, ділових партнерів, кредиторів та державних інституцій. Конкуренти також уважно відстежують фінансово-економічні показники інших учасників ринку, проте їх інтерес часто має протилежний характер — виявлення слабких місць і можливостей для послаблення позицій суперників.

Погіршення економічної безпеки підприємства проявляється через зменшення рівня його ліквідності, втрату фінансової стійкості та інші негативні тенденції. Відтак наступним етапом дослідження є аналіз ключових фінансових показників діяльності підприємства, що дозволить глибше оцінити характер і масштаби виявлених змін.

Динаміку основних показників фінансової діяльності ТОВ «Зерно Агро Сمارт» представлено на рис. 2.1

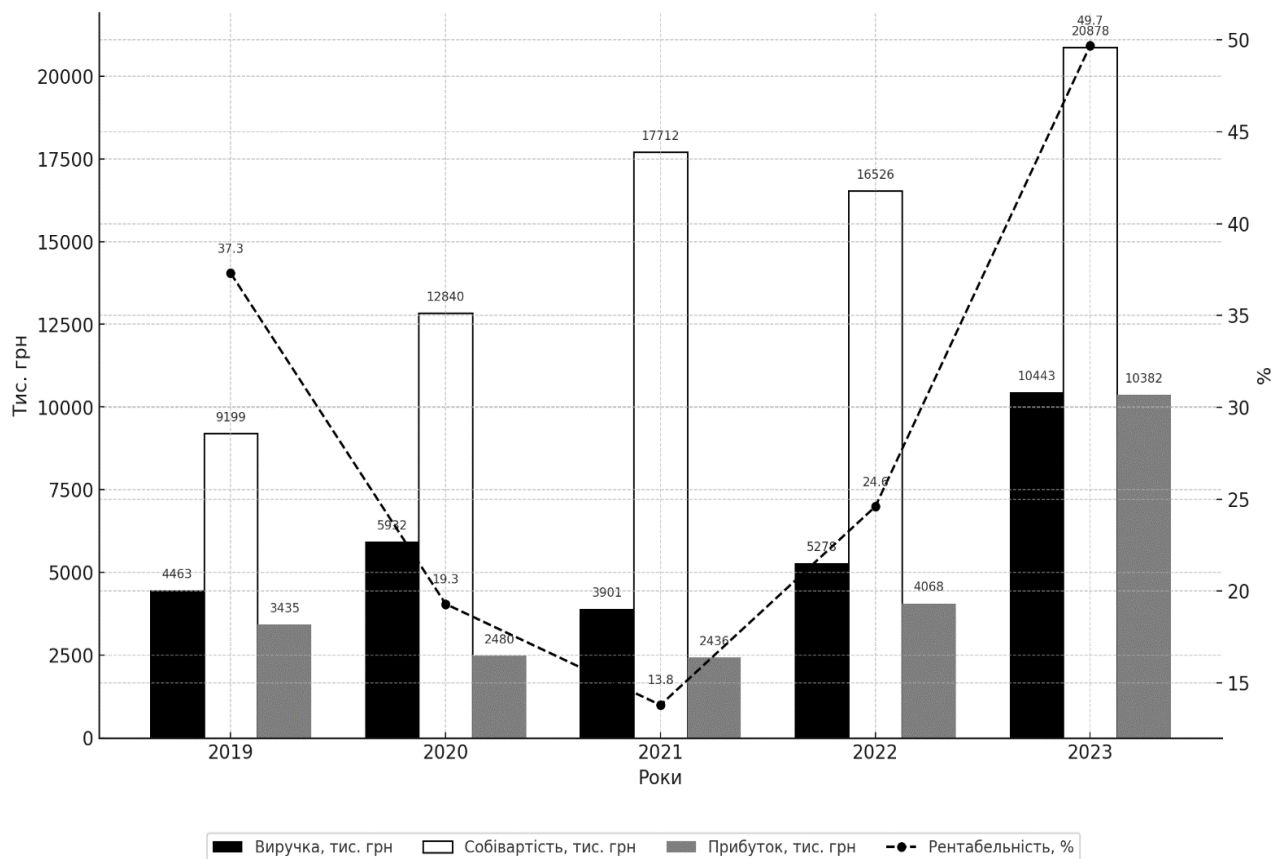


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової діяльності ТОВ «Зерно Агро Смарт»

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Зерно Агро Смарт» демонструє неоднозначні, але загалом позитивні тенденції. Виручка підприємства зростала нерівномірно: після падіння у 2021 р. до 3901 тис. грн, вже у 2023 р. вона досягла 10443 тис. грн, тобто зросла більш ніж удвічі порівняно з базовим 2019 роком. Це свідчить про суттєве розширення ринкових можливостей та активізацію збуту, що може бути результатом удосконалення виробництва або переорієнтації структури реалізації.

Повна собівартість продукції протягом усього періоду характеризувалася стійким зростанням: з 9199 тис. грн у 2019 р. до 20878 тис. грн у 2023 р. Темпи приросту витрат суттєво випереджають темпи зростання виручки, що є типовою проблемою аграрних підприємств, особливо в умовах підвищення цін на ресурси, добрива, корми, паливо та енергоносії. Максимум витрат у 2021 р. (17712 тис. грн) на фоні різкого падіння виручки тоді ж пояснює найнижчу рентабельність за весь період.

Прибуток від реалізації демонструє вразливість підприємства до коливань ринку. У 2021 р. він впав до 2436 тис. грн через поєднання високої собівартості й низького доходу. Однак подальші роки характеризуються стрімким відновленням: у 2023 р. прибуток становив 10382 тис. грн, що вчетверо більше, ніж у 2019 р. Це свідчить про ефективні управлінські рішення, оптимізацію виробництва або підвищення цін на реалізовану продукцію, що суттєво покращило маржинальність.

Рівень рентабельності вказує на загальну тенденцію: залежність підприємства від зовнішніх ринкових умов і внутрішньої ефективності. Якщо у 2019 р. рентабельність була на рівні 37,3 %, то у 2021 р. вона впала до критично низького значення — 13,8 %. Проте у 2022 р. показник почав відновлюватися (24,6 %), а у 2023 р. досяг рекордних 49,7 %. Такий ривок свідчить про те, що підприємство не лише компенсувало збиткові тенденції попередніх років, а й змогло перейти до якісно вищого рівня фінансової стійкості.

Отже, узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Зерно Агро Сمارт» продемонструвало високу адаптивність та здатність нарощувати ефективність у післякризовий період. Незважаючи на зростання собівартості, підприємство змогло суттєво збільшити доходи, повернути прибутковість і досягти найвищих показників рентабельності за весь досліджуваний період. У 2023 році підприємство увійшло в найбільш стабільну і фінансово вигідну фазу своєї діяльності.

Узагальнення результатів аналізу ключових фінансових показників свідчить про раціональне ведення фінансово-господарської діяльності та ефективне використання отриманого прибутку ТОВ «Зерно Агро Смарт». Проведене дослідження показало, що у середньостроковій перспективі підприємство не має передумов до банкрутства.

Подальша інтегральна оцінка та діагностика рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі методичного підходу, що передбачає поетапне та логічно послідовне оцінювання відповідних показників.

Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки подано на рис. 2.2.

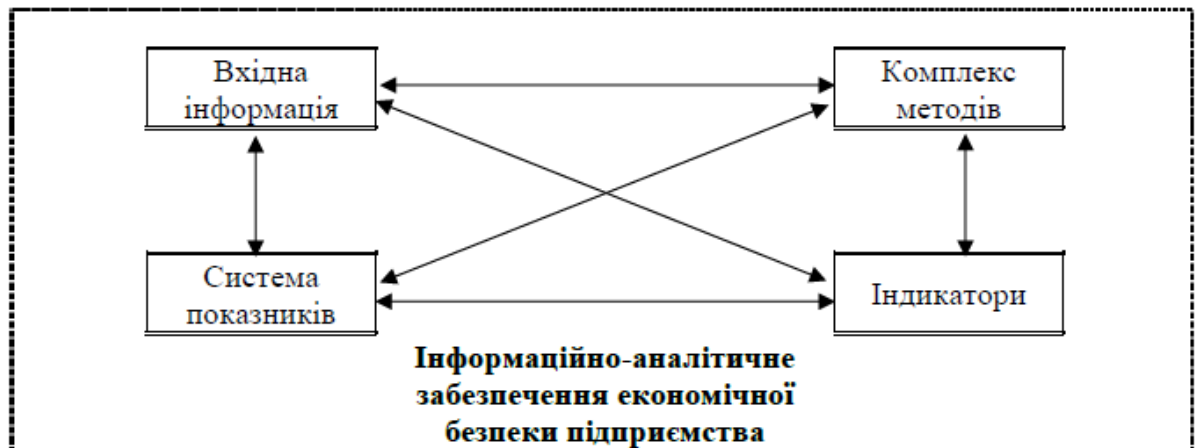


Рис. 2.2. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства

Усі складові системи економічної безпеки повинні оцінюватися комплексно та узгоджено. Важливо забезпечити дотримання вимог щодо формування набору необхідних показників, коректного добору індикаторів, дотримання конфіденційності інформації та визначення відповідного набору методів діагностики [33].

На досліджуваному підприємстві для формування системи кількісних і якісних характеристик економічної безпеки застосовується низка ключових індикаторів.

До виробничих індикаторів належать: динаміка обсягів виробництва (зростання, спад або стабільність); фактичний рівень завантаження виробничих потужностей; частка НДДКР у загальному обсязі робіт; частка НДР у сукупних НДДКР; темпи оновлення основних фондів; рівень стабільності виробничого процесу (ритмічність та завантаження у часі); частка продукції підприємства у ВВП (для великих підприємств-монополістів); конкурентоспроможність продукції; технічний стан і вікова структура машинно-верстатного парку.

Фінансові індикатори охоплюють: обсяг портфеля замовлень (планові продажі); фактичні та необхідні інвестиції для збереження й розвитку потенціалу; рівень інноваційної активності (інвестиції у нововведення);

рентабельність виробництва; капіталомісткість (фондовіддачу); обсяг простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості; ступінь забезпечення підприємства власними оборотними ресурсами, матеріалами та енергоносіями.

Соціальні індикатори включають: рівень оплати праці порівняно із середнім по галузі; наявність та масштаби заборгованості із заробітної плати; втрати робочого часу; кадрову структуру за віком та кваліфікаційним рівнем.

Стан економічної безпеки підприємства може бути охарактеризований одним із таких рівнів:

а) нормальний — усі індикатори перебувають у допустимих межах, а використання виробничого потенціалу наближене до нормативно обґрунтованих параметрів діяльності;

б) передкризовий — бар'єрні значення хоча б одного індикатора перевищено, а решта наближається до критичних меж. Водночас підприємство зберігає технічні та технологічні можливості усунення загроз за рахунок превентивних управлінських рішень;

в) кризовий — більшість ключових індикаторів виходить за межі бар'єрних значень, проявляються ознаки стійкого спаду виробництва, з'являється часткова втрата потенціалу внаслідок зношеності обладнання та скорочення персоналу;

г) критичний — майже всі бар'єри, що відділяють нормальний стан від кризового, порушені; втрата виробничого потенціалу стає фактично невідвратною.

Представлений графік відображає зміни чотирьох ключових індикаторів економічної безпеки підприємства протягом 2019–2023 рр.: коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта економічної незалежності (автономії), коефіцієнта забезпеченості оборотних активів та коефіцієнта придатності основних засобів. Динаміка кожного з них демонструє специфічні тенденції, які дозволяють оцінити рівень стійкості підприємства та його здатність забезпечувати стабільність діяльності.

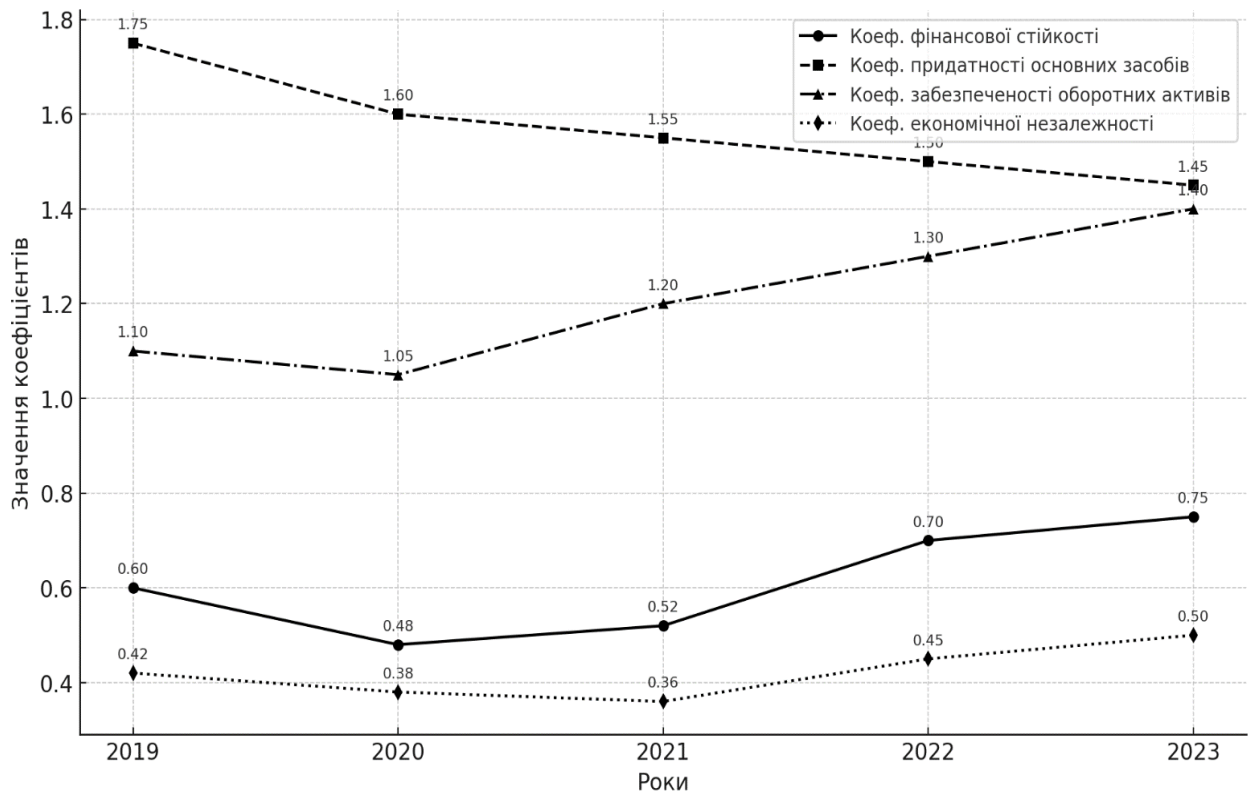


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт»

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2019–2023 рр. мав переважно висхідний тренд: з 0,60 у 2019 р. до 0,75 у 2023 р. Незначне зниження у 2020 р. було спричинене зростанням боргового навантаження, однак у наступні роки підприємство змогло відновити та зміцнити позиції. Показник свідчить про поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення платоспроможності.

Коефіцієнт економічної незалежності (автономії) демонструє більш стриману, але також позитивну динаміку. У 2019–2021 рр. відбувалося поступове зниження значення (від 0,42 до 0,36), що означало збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу. Проте у 2022–2023 рр. ситуація почала покращуватися, і показник зріс до 0,50 у 2023 р. Це свідчить про зміцнення власного фінансового потенціалу підприємства та наближення до бажаного рівня економічної самостійності.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів відображає здатність підприємства покривати поточні активи власними джерелами. Його динаміка характеризується стійким зростанням, особливо після 2020 р. Підйом від 1,05

у 2020 р. до 1,40 у 2023 р. свідчить про покращення структури капіталу, підвищення ліквідності та ефективності управління оборотними ресурсами, що є позитивним фактором для економічної безпеки.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує тенденцію до зменшення з 1,75 у 2019 р. до 1,45 у 2023 р. Це логічно відображає поступове фізичне та моральне зношення основних фондів, характерне для більшості аграрних підприємств. Зменшення цього показника акцентує увагу на необхідності оновлення техніки, модернізації обладнання та інвестицій у виробничу базу для збереження конкурентоспроможності.

Було здійснено розрахунок темпів зміни індикаторів, що відображають рівень економічної безпеки підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості є одним із ключових показників оцінювання економічної безпеки підприємства, оскільки він характеризує співвідношення власного капіталу та залучених зобов'язань і визначає рівень залежності від зовнішнього фінансування. Динаміка цього показника за досліджуваний період демонструє як періоди послаблення, так і суттєвого відновлення фінансової стабільності підприємства.

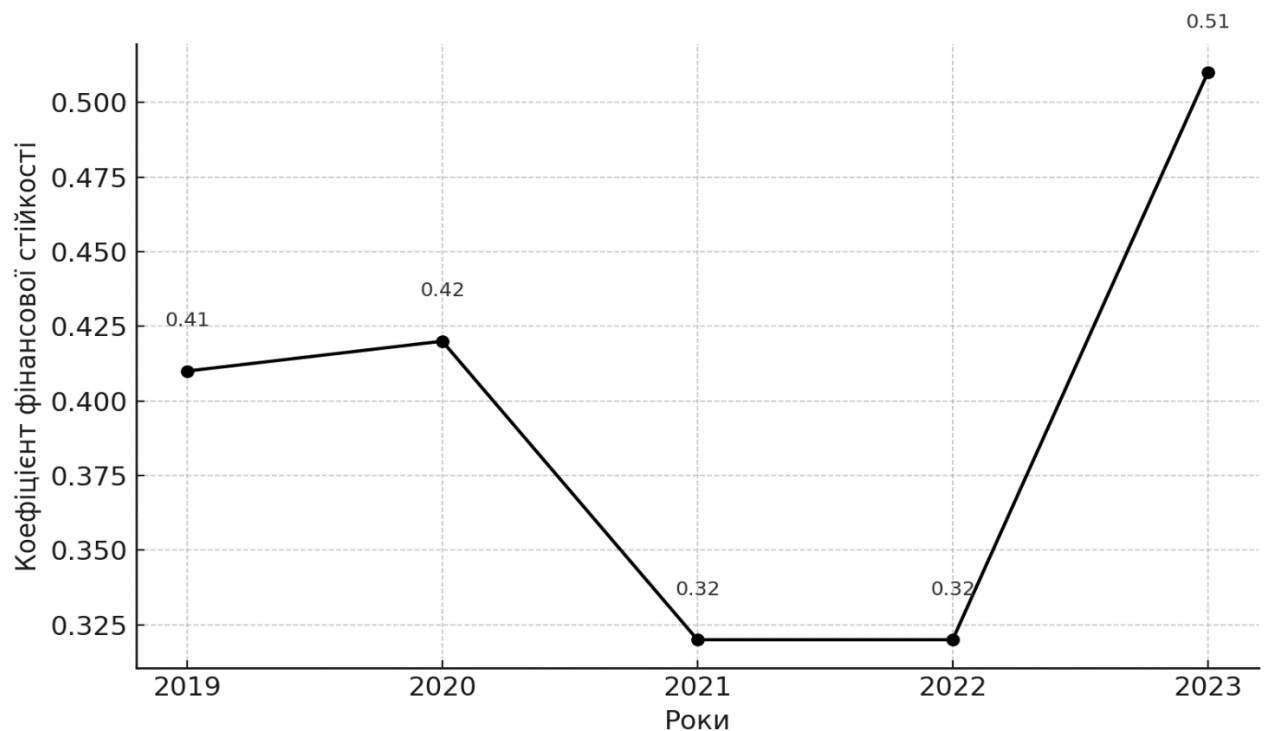


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнту фінансування ТОВ «Зерно Агро Смарт»

У 2019–2020 рр. коефіцієнт фінансової стійкості залишався на відносно прийнятному рівні (0,41 та 0,42 відповідно), що свідчило про збалансоване співвідношення власних і залучених коштів. Незначне зростання у 2020 р. вказує на часткове покращення структури капіталу, зокрема на накопичення власного капіталу порівняно із зобов'язаннями.

Найбільш критичне зниження показника спостерігається у 2021 р., коли його значення впало до 0,32. Це означає, що підприємство стало значно більш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що є негативним сигналом для його економічної безпеки. Аналогічно низький показник зберігається у 2022 р., що вказує на складні умови ведення діяльності, зростання боргового навантаження або недостатнє формування власного капіталу у цей період.

Ситуація суттєво покращується у 2023 р., коли коефіцієнт підвищується до 0,51. Це значення вже відповідає більш безпечному рівню, оскільки частка власних коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів зростає, а залежність від позикових коштів зменшується. Позитивна динаміка у 2023 р. може бути пов'язана зі збільшенням прибутку, частковим погашенням зобов'язань, оптимізацією витрат та зміцненням власного капіталу.

У цілому, показник фінансової стійкості підприємства демонструє хвилеподібний характер: після періоду відносної стабільності (2019–2020 рр.) підприємство пережило суттєве послаблення фінансової позиції у 2021–2022 рр., але у 2023 р. спостерігається відчутне покращення. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та здатність до відновлення фінансової рівноваги.

Зважаючи на те, що наведені показники відображають сукупний вплив різноманітних чинників на рівень економічної безпеки підприємства, вони були згруповані нами відповідно до напрямку їх впливу та характеру формування безпекового стану суб'єкта господарювання. Для цього було здійснено розрахунок індикаторів, що репрезентують рівень окремих складових, які у сукупності формують інтегральний показник економічної безпеки підприємства.

Рівень фінансової складової економічної безпеки визначаємо за формулою:

$$K_{\text{фін}} = \frac{t_{\text{покp}} \cdot t_{\text{одз}} \cdot t_{\text{окз}} \cdot t_{\text{авт}}}{t_{\text{фін}}}, \quad (2.1)$$

де $t_{\text{авт}}$ – темп зміни коефіцієнта автономії;

$t_{\text{фін}}$ – темп зміни коефіцієнта фінансування;

$t_{\text{одз}}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;

$t_{\text{окз}}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;

t_p – темп зміни рентабельності діяльності;

$t_{\text{покp}}$ – темп зміни коефіцієнта покриття.

Розрахунок індексу фінансової складової

$$K_{\text{фін}} = (t_{\text{покp}} \cdot t_{\text{одз}} \cdot t_{\text{окз}} \cdot t_{\text{авт}} \cdot t_p) / t_{\text{фін}}$$

$$K_{\text{фін}} = (1,17 \cdot 1,08 \cdot 1,10 \cdot 1,42 \cdot 2,02) / 0,635 \approx 6,27$$

Отримане інтегральне значення фінансової складової економічної безпеки підприємства за 2023 рік демонструє суттєве зростання порівняно з попереднім періодом. Показник $K_{\text{фін}}$ значно перевищує одиницю, що свідчить про позитивну динаміку ключових фінансових індикаторів та посилення фінансової стійкості підприємства.

Перш за все, вагомий вплив на зростання інтегрального показника справило підвищення рентабельності діяльності, що свідчить про ефективніше використання ресурсів і збільшення прибутковості операцій. Значне зростання темпу зміни рентабельності вказує на покращення результативності господарської діяльності й формування додаткових резервів фінансової безпеки.

Важливим фактором є також покращення структури капіталу, що проявляється у зростанні коефіцієнта автономії та зниженні залежності від позикових джерел фінансування. Це забезпечує більшу фінансову самостійність підприємства та підвищує його стійкість до зовнішніх ризиків.

Позитивна динаміка коефіцієнта покриття і оборотності розрахунків також свідчить про підвищення ліквідності та ефективності управління оборотними активами. Зростання темпів зміни цих показників означає

покращення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та раціонально використовувати наявні ресурси.

У комплексі такі зміни вказують на те, що фінансова складова економічної безпеки підприємства у 2023 році істотно посилилася. Підприємство демонструє стійкість, поліпшення фінансової структури, зростання рентабельності та зміцнення платоспроможності, що разом формує сприятливий фінансовий фундамент для подальшого розвитку та протидії потенційним економічним загрозам.

Рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства визначаємо за формулою:

$$К_{тт} = \frac{t_{вп} \cdot t_{ФВ} \cdot t_{інт}}{t_{зн}}, \quad (2.2)$$

де $t_{вп}$ – темп зміни коефіцієнта виробничої потужності;

$t_{ФВ}$ – темп зміни фондівіддачі;

$t_{інт}$ – темп зміни коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;

$t_{зн}$ – темп зміни коефіцієнта зносу.

$$К_{тт} = 1,207 \cdot 1,380 \cdot 1,780 / 1,00 = 2,96$$

Отримане значення $К_{тт} = 2,96$ свідчить про суттєве зростання техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства у 2023 році. Значення, що більш ніж удвічі перевищує базовий рівень (1,0), означає помітне покращення ефективності та інтенсивності використання виробничих ресурсів.

Значний позитивний внесок забезпечили такі фактори:

- зростання виробничої потужності, що проявилось в збільшенні обсягу валової продукції у постійних цінах;
- зміцнення фондівіддачі, яке вказує на ефективніше використання активів та збільшення обсягу реалізації;
- підвищення інтенсивності експлуатації обладнання, відображене зростанням рентабельності активів;
- стабільність темпів зносу, що свідчить про баланс між навантаженням на основні засоби та рівнем їх придатності.

У сукупності така динаміка демонструє якісне покращення технологічного потенціалу підприємства та підтверджує зростання рівня його економічної безпеки саме за техніко-технологічним напрямом. У 2023 році підприємство змогло істотно підвищити ефективність використання наявних ресурсів, посилити віддачу від виробничих потужностей і створити міцну основу для подальшого інноваційного та виробничого розвитку.

Рівень інтелектуальної-кадрової економічної безпеки підприємства визначаємо за формулою:

$$K_{ік} = \frac{t_{п} t_{\Phi O3} t_{ра} t_{квал}}{t_{пл}}, \dots \dots \dots (2.3)$$

де $t_{п}$ – темп зміни продуктивності праці;
 $t_{\Phi O3}$ – темп зміни фондоозброєності праці;
 $t_{ра}$ – темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності;
 $t_{квал}$ – темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників;

$t_{пл}$ – темп зміни коефіцієнта плинності кадрів.
 $K_{ік} = 1,98 \times 1,43 \times 1,08 \times 1,04 \times 0,95 \approx 3,02$.

Значення $K_{ік} \approx 3,02 > 1$ означає суттєве посилення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки у 2023 році порівняно з 2022р. На це вплинули такі фактори:

- зростання продуктивності праці ($t_{п} \approx 1,98$), що відображає істотне підвищення віддачі персоналу;
- приріст фондоозброєності ($t_{\Phi O3} \approx 1,43$), тобто краща забезпеченість працівників засобами праці;
- помірне підвищення раціоналізаторської активності і кваліфікаційної структури ($t_{ра}, t_{квал} > 1$), що свідчить про активізацію внутрішніх поліпшень та зростання частки більш кваліфікованих кадрів;
- одночасно зниження плинності ($t_{пл} < 1$) стримує втрати знань та зменшує витрати на заміну персоналу, підтримуючи накопичення людського капіталу.

Отже, підприємство покращило забезпеченість і ефективність праці, зміцнило кадрове ядро та активізувало внутрішні інноваційні процеси, що комплексно підвищує його економічну безпеку за інтелектуально-кадровим напрямом.

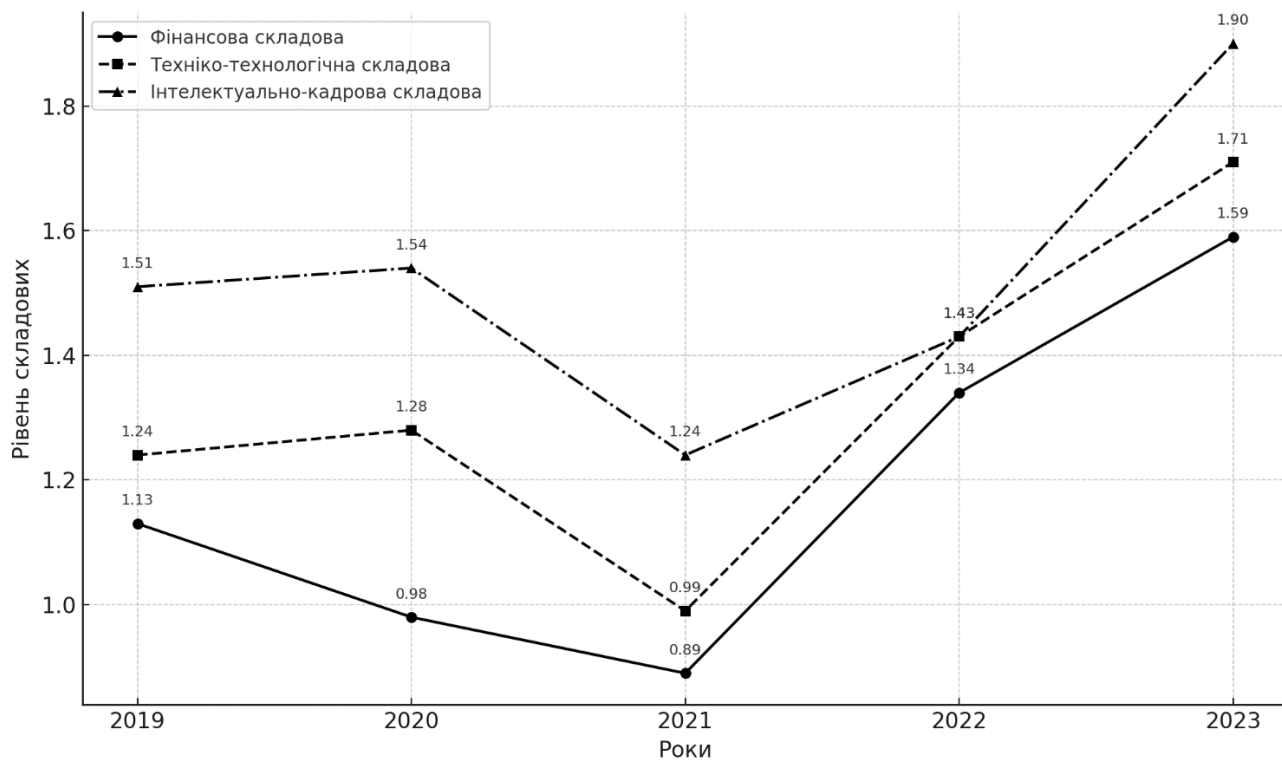


Рис. 2.5. Динаміка складових економічної безпеки

Побудована діаграма на рис.2.5. демонструє зміни трьох ключових складових економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт» упродовж 2019–2023 рр.: фінансової, техніко-технологічної та інтелектуально-кадрової. Їхня динаміка відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність, ефективність використання ресурсів, технологічний розвиток та якість кадрового потенціалу в умовах зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Фінансова складова у 2019–2021 рр. характеризувалася поступовим зниженням рівня (від 1,13 у 2019 р. до 0,89 у 2021 р.), що вказує на послаблення фінансової стійкості та погіршення базових фінансових показників у цей період. Однак починаючи з 2022 р. спостерігається різкий розворот тенденції: рівень фінансової складової суттєво зростає — до 1,34 у 2022 р. та 1,59 у 2023 р., що пов’язано із зростанням прибутковості, покращенням рентабельності та

зміцненню структури капіталу. Це свідчить про відновлення та зміцнення фінансової безпеки підприємства.

Техніко-технологічна складова виявляє схожу хвилеподібну динаміку. У 2019–2020 рр. її значення підвищувалися (від 1,24 до 1,28), що свідчить про поступове вдосконалення виробничих процесів та зростання ефективності використання технічних ресурсів. Проте у 2021 р. відбулося зниження рівня до 0,99, обумовлене сповільненням віддачі основних фондів і зменшенням інтенсивності їх використання. У 2022–2023 рр. ситуація покращилася — показник зріс до 1,43 у 2022 р. і досяг 1,71 у 2023 р., що свідчить про технологічне оновлення, підвищення продуктивності та ефективності виробничих потужностей.

Інтелектуально-кадрова складова демонструє найбільш стабільно висхідну динаміку. Незважаючи на незначні коливання, загальна тенденція є позитивною: від 1,51 у 2019 р. до максимально високого значення 1,90 у 2023 р. Це відображає покращення кадрової структури, зростання кваліфікаційного рівня персоналу та підвищення продуктивності праці. Підсилення цієї складової також вказує на зменшення плинності кадрів, зміцнення кадрового ядра та активізацію інноваційної активності працівників.

2.3. Оцінка управління економічною безпекою підприємства

Система безпеки досліджуваного підприємства являє собою цілісну сукупність технічних, організаційних, управлінських, профілактичних та режимних заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту інтересів Товариства від дії внутрішніх і зовнішніх загроз. Її функціонування ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних механізмів, спрямованих на підтримання стабільності та безперервності діяльності підприємства.

Система управління економічною безпекою підприємства охоплює комплекс управлінських, режимних, технічних і профілактичних дій, що забезпечують захист майнових і фінансових інтересів суб'єкта господарювання від потенційних ризиків і впливів зовнішнього середовища та внутрішніх дестабілізуювальних чинників [7, с. 43]. Така система покликана

мінімізувати вразливість підприємства та забезпечити належний рівень його економічної стійкості. Суб'єктами управління у межах цієї системи виступають спеціалісти, відповідальні за формування, реалізацію та контроль заходів економічної безпеки. Вони забезпечують комплексний вплив на наявні ризики та координують діяльність, спрямовану на попередження і нейтралізацію загроз.

Організаційна структура досліджуваного підприємства передбачає наявність служби економічної безпеки, яка представлена на рис. 2.6 та виконує ключові функції з координації та підтримання належного рівня захищеності підприємства.

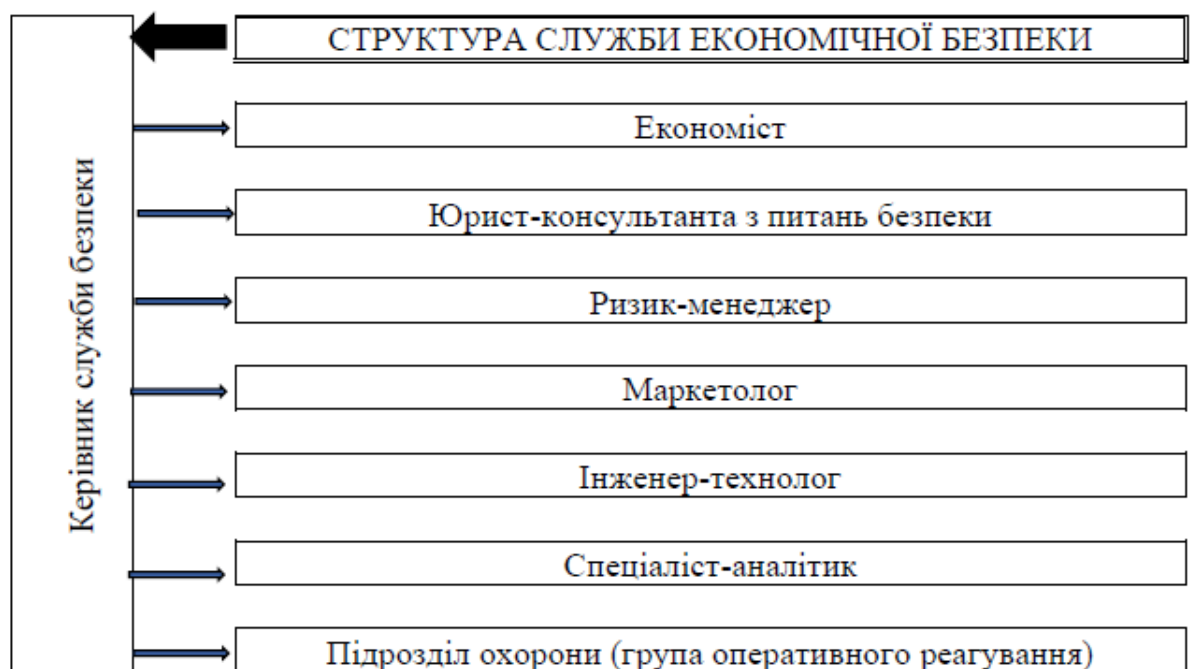


Рис. 2.6. Структура служби економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт», 2023 р.

Злагодженість функціонування всіх структурних підрозділів підприємства безпосередньо залежить від ефективності взаємодії систем управління та системи забезпечення економічної безпеки. Тільки за умови їхнього нерозривного зв'язку підприємство здатне стабільно працювати та своєчасно реагувати на можливі загрози.

Система забезпечення економічної безпеки охоплює сукупність ключових процесів, серед яких:

- захист економічних інтересів підприємства;

- підтримання позицій та інтересів підприємства на макрорівні;
- управління ефективністю використання економічних ресурсів;
- забезпечення безпечності та результативності фінансування;
- охорона і збереження майнових активів;
- формування кадрової безпеки;
- підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
- захист від негативного впливу екологічних ризиків;
- забезпечення належного нормативно-правового супроводу економічних інтересів;
- організація захисту комерційної та конфіденційної інформації тощо.

На підприємстві розроблено Положення про службу безпеки, у якому визначено функціональний обсяг роботи, основні завдання та відповідальних суб'єктів економічної безпеки. Документ містить опис функціональних обов'язків і повноважень персоналу, перелік об'єктів захисту, організаційно-штатну структуру та порядок комплектування підрозділів. До складу служби входять висококваліфіковані спеціалісти, переважно з юридичною та економічною підготовкою. Служба безпеки функціонує у двох режимах: звичайному та надзвичайному.

У звичайному режимі здійснюється профілактична діяльність, спрямована на своєчасне виявлення та попередження загроз. Проблемні ситуації вирішуються у плановому робочому порядку. До ймовірних загроз належать: ускладнення політичної чи криміногенної ситуації; зміни у законодавстві; плинність кадрів і звільнення цінних фахівців, що володіють конфіденційною інформацією; недобросовісні дії конкурентів; зміни в динаміці діяльності підприємства, пов'язані з оновленням технологій чи виходом на нові ринки; перегляд переліку конфіденційних відомостей; удосконалення або розширення інформаційних систем підприємства тощо.

У разі появи надзвичайних загроз або ситуацій активізується група швидкого реагування, яка оперативно вживає заходів для їхнього усунення та мінімізації можливих негативних наслідків.

Основними завданнями системи управління економічною безпекою Товариства є комплекс заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз. Серед ключових функцій системи слід виокремити такі:

- збір та опрацювання інформації щодо потенційних загроз діяльності підприємства;
- оцінювання, діагностика та прогнозування можливих ризиків;
 - визначення фактичного рівня захищеності ТОВ «Зерно Агро Сمارт»;
 - встановлення причин, джерел та наслідків ризиків і загроз;
 - запобігання проникненню структур економічної розвідки конкурентів або осіб із протиправними намірами;
 - аналіз кадрової складової безпеки, зокрема оцінювання надійності співробітників, партнерів та клієнтів;
 - протидія несанкціонованому доступу до інформаційних ресурсів підприємства та спробам втручання у віртуальну базу даних;
- забезпечення збереження матеріальних активів;
 - захист комерційної та конфіденційної інформації;
 - багаторівнева охорона банківських рахунків підприємства;
 - оперативне виявлення потенційно небезпечних намірів з боку зовнішніх суб'єктів;
- охорона законних прав і інтересів підприємства та його працівників;
- запобігання та припинення неправомірних дій співробітників, які можуть завдати шкоди економічній безпеці;
 - формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення;
- захист персоналу від можливих насильницьких посягань;
 - упровадження та використання інновацій у сфері забезпечення економічної безпеки;
 - організація фізичної та технічної охорони будівель, споруд, території та транспортних засобів;

- розроблення та реалізація оптимальних управлінських рішень у сфері стратегії та тактики економічної безпеки;
- забезпечення відшкодування матеріальної й моральної шкоди, завданої неправомірними діями підприємства або його представників.

У нормативних документах Товариства, що регламентують діяльність та організацію служби безпеки, чітко визначено перелік об'єктів, які підлягають обов'язковому захисту. До них належать елементи, що можуть зазнати впливу потенційних загроз або стати об'єктом протиправних дій. Перелік таких об'єктів наведено на рис. 2.7.

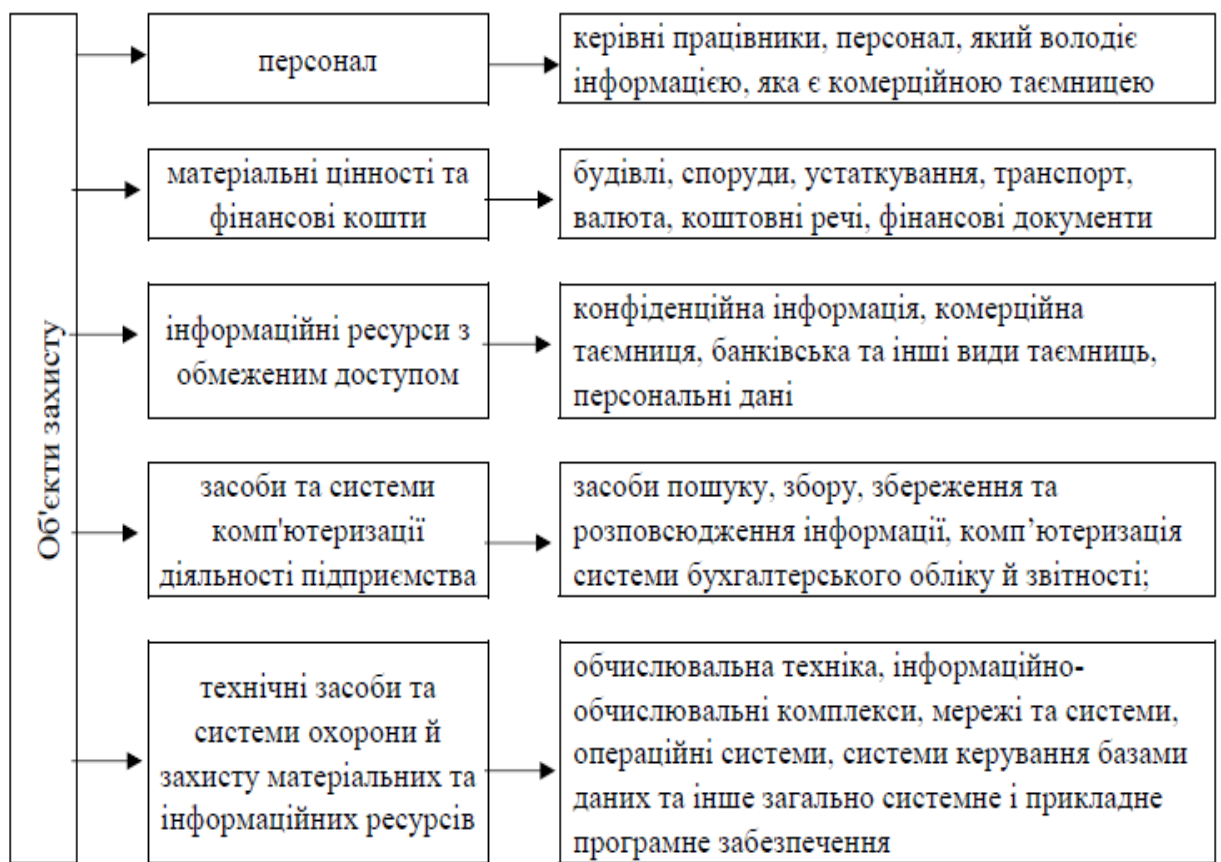


Рис. 2.7. Об'єкти, що підлягають захисту від протиправних посягань та потенційних загроз ТОВ «Зерно Агро Смарт»

Схема об'єктів захисту підприємства демонструє комплексний підхід до організації системи економічної безпеки, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. До переліку ключових об'єктів включено персонал, матеріальні активи, фінансові ресурси, інформаційні дані з обмеженим доступом, технічні засоби, інформаційно-комп'ютерні системи та елементи інфраструктури охорони. Така структура свідчить про прагнення

підприємства забезпечити багаторівневий захист від потенційних загроз, враховуючи залежність його стабільності від надійності кадрового складу, збереження активів та безпеки інформаційних потоків.

Узагальнюючи, можна відзначити, що формування подібної системи об'єктів захисту відповідає сучасним вимогам ведення господарської діяльності, оскільки загрози стають більш різновекторними та технологічно складними. Наявність чітко визначених напрямів захисту дозволяє підприємству ефективніше координувати заходи безпеки, оперативно реагувати на ризики та зменшувати потенційні збитки. Така організація системи безпеки забезпечує ТОВ «Зерно Агро Сمارт» стійкість, підвищує надійність його операцій та формує фундамент для безпечного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегію економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як довгостроковий і системно сформований напрям безпечного розвитку суб'єкта господарювання, який охоплює визначення пріоритетів, формування цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення з урахуванням потенційних ризиків і загроз. Це комплексна концепція, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері безпеки з загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас тактика економічної безпеки виконує оперативну функцію та передбачає розробку і реалізацію конкретних заходів щодо своєчасного виявлення, попередження та мінімізації загроз, джерелом яких можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники середовища функціонування підприємства (рис.3.1). Тактика представляє собою інструментальну частину системи економічної безпеки, яка забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей у короткостроковому періоді.

Стратегічне управління економічною безпекою охоплює сукупність процесів прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довготермінової стабільності та захищеності підприємства. До цих процесів належать: ідентифікація потенційних загроз, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанта реагування, визначення необхідних ресурсів та їх ефективний розподіл, а також контроль за виконанням стратегічних планів. В основі цього управління лежить необхідність прогнозування майбутніх станів зовнішнього середовища, моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації та створення гнучкої системи реагування, здатної забезпечити економічну стійкість підприємства навіть у кризових умовах.

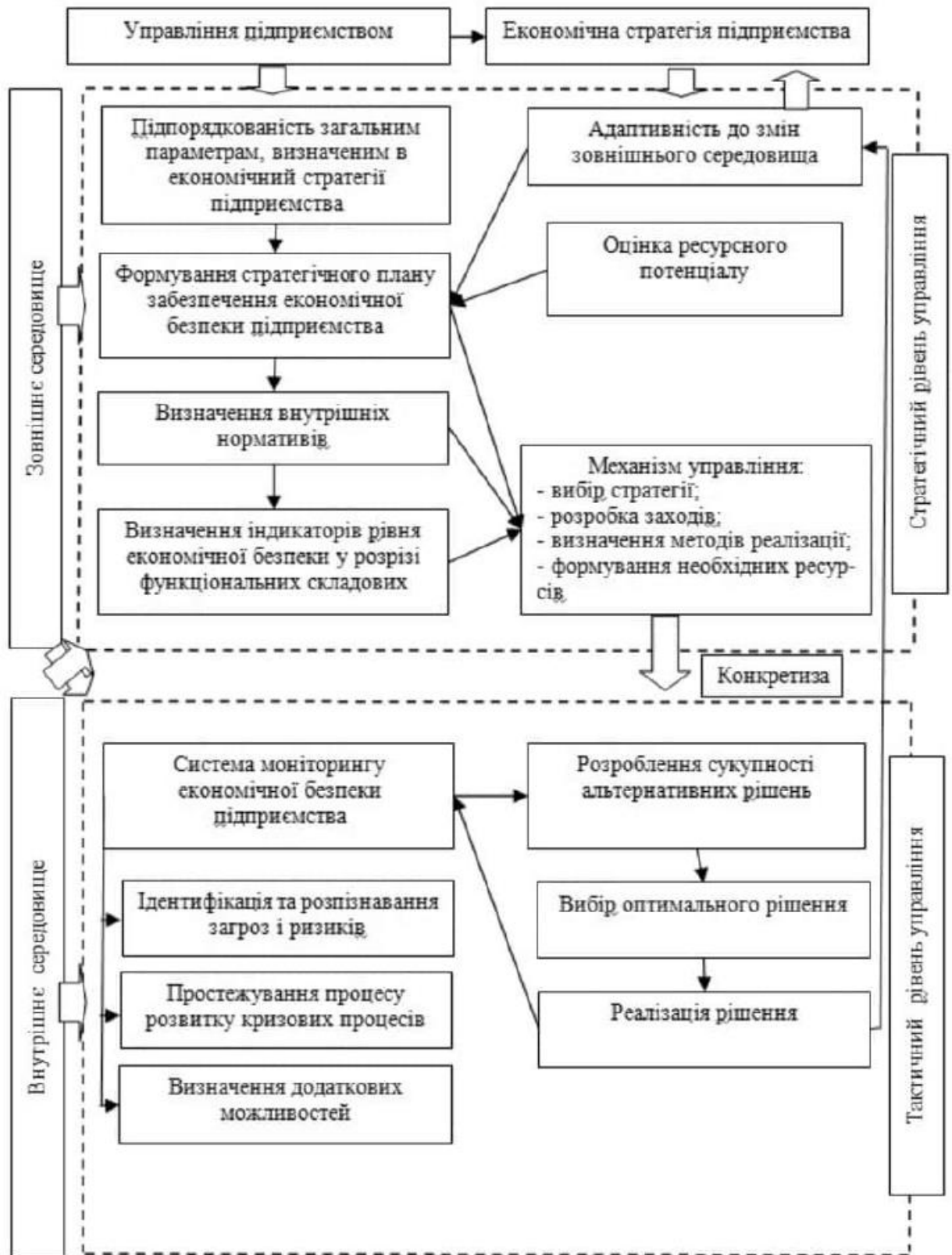


Рис. 3.1. Модель управління системою економічної безпеки за часовими горизонтами

Важливо, що формування стратегії економічної безпеки має базуватися на чіткій ієрархії управлінських орієнтирів — місії підприємства, його стратегічних цілях, пріоритетних напрямках діяльності та ключових параметрах загальної економічної стратегії. У цьому контексті система

забезпечення економічної безпеки не може існувати ізольовано від загальної системи стратегічного розвитку. Навпаки, вона повинна підтримувати і підсилювати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на формування і збереження конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку [42]. Звідси випливає, що стратегії економічної безпеки та економічного розвитку мають діяти синхронно, доповнюючи та підсилюючи одна одну.

Одним із ключових елементів підсистеми стратегічного управління економічною безпекою є формування внутрішніх нормативів безпеки. Такі нормативи є орієнтирами для прийняття управлінських рішень і дозволяють оцінювати, наскільки фактичні показники відповідають бажаному рівню захищеності. Вони визначають кількісні межі, у яких повинні перебувати основні показники діяльності підприємства, щоб гарантувати його стабільність та мінімізувати ризики. До таких нормативів можуть належати: допустимий рівень фізичного й морального зносу основних фондів, мінімальний рівень рентабельності операційної діяльності, граничні значення ліквідності й платоспроможності, нормативи забезпеченості матеріальними та кадровими ресурсами тощо. Вони повинні враховувати галузеву специфіку, масштаби діяльності та стратегічні пріоритети підприємства.

Таким чином, стратегічне управління економічною безпекою виступає інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечуючи його здатність протидіяти ризикам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентоспроможність. Комплексність цього підходу дозволяє не лише гарантувати поточну стабільність, але й формувати передумови для довгострокового безпечного розвитку підприємства.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою детермінується рівнем його економічної безпеки, що обумовлює необхідність формування надійної системи стратегічного управління. Завдання стратегічного управління полягає у створенні такої моделі взаємодії між ТОВ «Зерно Агро Сمارт» та зовнішнім середовищем, яка забезпечує збереження та

примноження потенціалу, необхідного для досягнення цілей довгострокового безпечного розвитку. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Зерно Агро Сمارт» може здійснюватися за двома підходами: від внутрішніх чинників (сильних і слабких сторін) до оцінювання можливостей та загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), або ж від аналізу зовнішніх детермінант до виявлення внутрішніх характеристик підприємства (TOWS-аналіз).

У рамках дослідження рівень економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт» розглядається крізь призму SWOT-методології, що дає змогу встановити взаємозв'язок між внутрішніми вразливостями та зовнішніми загрозами, а також оцінити потенціал використання ринкових можливостей. Оцінювання ризиків є одним з ключових етапів стратегічного управління, оскільки від точності та адекватності виявлення ризиків залежить ефективність і результативність подальших управлінських рішень. Ідентифікація ризиків передбачає виокремлення двох їхніх категорій.

Першу становлять внутрішні ризики, рівень та характер яких безпосередньо залежать від діяльності ТОВ «Зерно Агро Смарт». До них належать ризики, пов'язані із забезпеченістю ресурсами, станом управлінських процесів, компетентністю персоналу, організаційною структурою та системою контролю. Наприклад, ризик втрати майна внаслідок недотримання технологічних регламентів або порушень умов зберігання є типовим внутрішнім ризиком, який може бути зменшений через удосконалення внутрішніх регламентів та підвищення ефективності управління.

Другу групу утворюють зовнішні ризики, що формуються незалежно від діяльності підприємства. Сюди належать ризики зміни законодавства, макроекономічної дестабілізації, політичної напруженості, коливань ринкової кон'юнктури чи дій конкурентного середовища. Ці ризики неможливо усунути повністю, однак їхній вплив може бути частково нейтралізований через адаптивні стратегічні заходи.

Після формування переліку ризиків необхідною є оцінка ймовірності їхнього настання. Незважаючи на певний рівень невизначеності, ризики

підлягають кількісному вимірюванню на основі статистичних та експертних методів, що дозволяє визначити ступінь їхньої значущості. Аналіз даних, наведених у таблицях 3.1 та 3.2, свідчить про наявність у діяльності ТОВ «Зерно Агро Сمارт» як низки внутрішніх слабких сторін, так і зовнішніх загроз, що потребують детального вивчення.

На цій підставі формуються гіпотези дослідження щодо достовірності оцінок фінансових ризиків у діяльності ТОВ «Зерно Агро Смарт» та визначається їхня статистична значущість для подальшого стратегічного обґрунтування. Слабкі сторони та загрози підприємства можуть спричинити ризики, характеристики яких наведені в таблиці. 3.1.

Представлена таблиця дає змогу систематизувати ключові ризики, що виникають у діяльності ТОВ «Зерно Агро Смарт» унаслідок виявлених слабких сторін підприємства. Сукупність ідентифікованих ризиків охоплює як внутрішні, так і зовнішні детермінанти, що формують загальну картину потенційної вразливості підприємства. Значна частина ризиків пов'язана зі специфікою аграрного сектору, зокрема сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов і природно-кліматичних змін, а також необхідністю постійного оновлення матеріально-технічної бази. Це свідчить про високу чутливість підприємства до природних та технологічних чинників, що можуть впливати на ефективність виробничих процесів і рівень конкурентоспроможності продукції.

Друга група ризиків сформована впливом економічного та регуляторного середовища: коливання макроекономічних показників, інфляційні процеси, зміни податкової політики, нестабільність світової економіки та європейських ринків, куди спрямовується експорт продукції. Додатковим джерелом загроз виступає високий рівень конкуренції, включно з можливістю виходу на ринок нових гравців і технологічною перевагою іноземних компаній. Окремі ризики пов'язані з розвитком штучних замінників сільськогосподарської продукції та глобальними кліматичними змінами, що знижують прогнозованість виробничих результатів.

Таблиця 3.1.

Ідентифікація ризиків ТОВ «Зерно Агро Сمارт»

Слабкі сторони	Позначення	Ризик
Сезонність ТОВ «Зерно Агро Смарт»	R1	Спад виробничої активності в холодні періоди року
Висока залежність від природних чинників	R2	Зниження ефективності виробництва при настанні несприятливих для родючості періодів у році та при загостренні глобального потепління
Висока залежність від економічного стану в країні, ступеня інфляції та коливання світової ціни на нафту	R3	Можливість коливання кінцевих цін на продукцію в разі настання несприятливого економічного стану в країні
Необхідність у постійних і значних витратах на оновлення устаткування, транспорту та спеціальної техніки	R4	Використання більш застарілого та неефективного устаткування може знижуватиме ефективність на фоні конкурентів
Висока залежність від змін податкової політики в країні	R5	Різкі зміни податкової політики в країні можуть відобразитись на кінцевій вартості продукції
Залежність від економічної ситуації на ринках Європи, куди відбувається експорт товарів	R6	Зовнішні чинники різного типу такі як політика імпорту в країні Європи, податкова політика та епідеміологічна ситуація може позначитись на можливості експорту продуктів виробництва
Високий рівень конкуренції на ринку	R7	Висока привабливість сільськогосподарського сегменту в Україні призводить до постійного утворення та розвитку конкурентів які також займають свою частку ринку
Загальна нестабільність та недосконалість законодавства та податкової політики України	R8	Часті зміни в податковому законодавстві ускладнюють стратегічне планування
Високий рівень інфляції	R9	Підвищення ціни на кінцевий товар
Нестабільність світової економіки	R10	Непостійність попиту та складність довготривалого цінового планування
Вихід на ринок нових конкурентів або об'єднання вже існуючих	R11	Захоплення частини ринку конкурентами
Висока залежність від інвестицій в покращення устаткування та техніки	R12	Необхідність постійних та значних капіталовкладень
Розвиток штучних замінників продуктів сільського господарства та зернових культур	R13	Можливе зниження попиту на товари підприємства
Швидші темпи розвитку та вищий рівень технічного обладнання європейських конкурентів, які можуть впливати на розміри експорту	R14	Складність конкурування на іноземних ринках
Зміни світового клімату такі як глобальне потепління та зменшення кількості опадів	R15	Ризик настання низького показнику врожайності
Ріст ціни на енергетичні ресурси такі як паливо і т.д.	R16	Збільшення ціни логістики

У цілому аналіз таблиці засвідчує, що діяльність ТОВ «Зерно Агро Смарт» перебуває під впливом широкого спектра факторів, а ефективне

управління ризиками вимагає комплексного підходу, що включає моніторинг, прогнозування та розробку адаптивних управлінських рішень. Оцінка ймовірності виникнення виявлених ризиків ТОВ «Зерно Агро Сمارт» буде проведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка ймовірності настання ризику та факторів, що їх спричиняють

Позна- чення	Ризик	Ймовірність настання	Фактори, що спричиняють появу
R1	Спад виробничої активності в холодні періоди року	висока	Особливості галузі господарювання
R2	Зниження ефективності виробництва при настанні несприятливих для родючості періодів у році та при загостренні глобального потепління	помірна	Природні фактори
R3	Можливість коливання кінцевих цін на продукцію в разі настання несприятливого економічного стану в країні	низька	Політичні чинники
R4	Використання більш застарілого та неефективного устаткування може знижуватиме ефективність на фоні конкурентів	низька	Розмір інвестицій на обслуговування та розвиток матеріального забезпечення
R5	Різкі зміни податкової політики в країні можуть відобразитись на кінцевій вартості продукції	висока	Політичні чинники
R6	Зовнішні чинники різного типу такі як політика імпорту в країни Європи, податкова політика та епідеміологічна ситуація може позначитись на можливості експорту продуктів виробництва	низька	Політичні чинники
R7	Висока привабливість сільськогосподарського сегменту в Україні призводить до постійного утворення та розвитку конкурентів які також займають свою частку ринку	висока	Привабливість ринку сільськогосподарської продукції
R8	Часті зміни в податковому законодавстві ускладнюють стратегічне планування	висока	Політичні чинники
R9	Підвищення ціни на кінцевий товар	висока	Цінова політика
R10	Непостійність попиту та складність довготривалого цінового планування	висока	Особливості ринку
R11	Захоплення частини ринку конкурентами	висока	Привабливість ринку сільськогосподарської продукції
R12	Необхідність постійних та значних капіталовкладень	низька	Особливості ринку
R13	Можливе зниження попиту на товари підприємства	низька	Особливості ринку
R14	Складність конкурування на іноземних ринках	низька	Особливості ринку
R15	Ризик настання низького показнику врожайності	висока	Природні чинники
R16	Збільшення ціни логістики	помірна	Нестабільність світових цін на паливо

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що ризикове поле діяльності ТОВ «Зерно Агро Сمارт» є досить неоднорідним і формується під впливом різноманітних факторів природного, економічного та політичного характеру. Значна частина ризиків має високу або помірну ймовірність виникнення, що зумовлено специфікою аграрного виробництва, чутливого до сезонних коливань, змін кліматичних умов та нестабільності світових ринків. Зокрема, найбільш імовірними є ризики, пов'язані зі спадом виробничої активності в холодні періоди року, впливом податкових змін, зростанням конкуренції, нестабільністю попиту та ризиком низької врожайності. Такі ризики визначають необхідність активного моніторингу зовнішнього середовища та адаптації виробничих планів.

Водночас низка ризиків оцінена як низької ймовірності, проте їхнє потенційне виникнення все одно може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства. До них належать ризики, що пов'язані зі зміною економічної ситуації в країні, використанням застарілого устаткування, складністю роботи на іноземних ринках та зниженням попиту на продукцію внаслідок технологічних інновацій у харчовій промисловості. Вплив цих ризиків менш прогнозований, однак їхня поява може спричинити суттєві відхилення від запланованих результатів. Загалом структура ризиків демонструє високу залежність підприємства від політичної та макроекономічної ситуації, а також від природно-кліматичних умов, що підкреслює необхідність формування комплексної системи управління ризиками та підвищення гнучкості стратегічного планування.

Розроблення прогнозу стратегічної стійкості підприємства є важливим елементом обґрунтування стратегії економічної безпеки, оскільки дозволяє визначити потенційні напрями розвитку та оцінити готовність підприємства до можливих викликів у середньостроковій перспективі. Прогнозування ключових індикаторів стратегічної стійкості дає змогу визначити темпи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, оцінити ефективність модернізаційних процесів, а також сформувати базу для прийняття управлінських рішень у сфері фінансового, виробничого, кадрового

та інноваційного розвитку. Такий підхід підвищує обґрунтованість стратегії забезпечення економічної безпеки, забезпечуючи її прогностичний характер і орієнтацію на зростання конкурентоспроможності.

У процесі побудови прогнозу використано дані фактичної динаміки індикаторів стратегічної стійкості підприємства за 2019–2023 роки та застосовано метод екстраполяції тенденцій. Оскільки аналіз попередніх періодів засвідчив стабільні темпи приросту (в межах 5–7% на рік) за всіма трьома складовими, прогноз ґрунтується на припущенні збереження аналогічних тенденцій у середньостроковій перспективі. Така методика дозволяє отримати обґрунтовані прогностичні оцінки за умови відсутності різких змін у макроекономічному та виробничому середовищі. На цій основі сформовано прогноз стратегічної стійкості ТОВ «Зерно Агро Сمارт» на 2024–2026 роки.

Таблиця 3.3.

Прогноз стратегічної стійкості ТОВ «Зерно Агро Смарт» на 2024–2026 рр.

Рік	Індекс стратегічної гнучкості	Коефіцієнт інноваційної активності	Індекс виробничої адаптивності
2023 (факт)	1,30	1,25	1,28
2024 (прогноз)	1,36	1,32	1,33
2025 (прогноз)	1,42	1,38	1,39
2026 (прогноз)	1,47	1,44	1,45

Результати прогностичних розрахунків свідчать про високу ймовірність подальшого посилення стратегічної стійкості ТОВ «Зерно Агро Смарт» у 2024–2026 роках. Передбачається, що індекс стратегічної гнучкості збільшиться до 1,47, що свідчить про зростання можливостей підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність операційної діяльності. Така позитивна динаміка відображає вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності планування та впровадження нових практик організації виробництва.

Коефіцієнт інноваційної активності, який прогнозується на рівні 1,44 у 2026 році, демонструє посилення інвестиційної та технологічної активності

підприємства. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на модернізацію технічного парку, впровадженням новітніх агротехнологій та підвищенням уваги до енергозберігаючих рішень. Зростання індексу виробничої адаптивності до 1,45 свідчить про поліпшення здатності підприємства оперативно реагувати на коливання ринку та сезонні зміни, що є ключовим чинником у забезпеченні економічної безпеки в аграрній галузі. Загалом прогноз підтверджує позитивні перспективи розвитку та засвідчує, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення конкурентних позицій у середньостроковому періоді.

Для визначення індексу довгострокової економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт» використано поєднання фактичних даних та аналітичних розрахунків, які відображають тенденції розвитку підприємства у 2019–2023 роках. Розрахунок здійснено методом інтегрального середнього із рівнозначною вагою складових. Оцінювання здійснювалось за шкалою 0–2, де значення 1 відповідає базовому 2019 року, а показники вище 1 відображають посилення рівня економічної безпеки. На основі цих даних сформовано прогнозні оцінки на 2024–2026 роки.

Таблиця 3.4.

**Індекс довгострокової економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт»,
2019–2026 рр.**

Рік	Фінансова безпека	Виробнича безпека	Кадрова безпека	Інноваційна безпека	Інвестиційна безпека	Ринкова безпека	ІДЕБ (інтегральний індекс)
2019	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2020	1,05	1,03	0,97	0,95	0,98	1,04	1,00
2021	1,12	1,08	1,02	1,10	1,05	1,08	1,07
2022	1,20	1,15	1,07	1,17	1,10	1,12	1,13
2023	1,28	1,22	1,15	1,25	1,18	1,20	1,21
2024 (прогноз)	1,33	1,27	1,18	1,30	1,22	1,25	1,26
2025 (прогноз)	1,38	1,31	1,22	1,35	1,27	1,30	1,31
2026 (прогноз)	1,42	1,35	1,26	1,40	1,30	1,33	1,34

Отримані результати свідчать про стійку позитивну динаміку довгострокової економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Смарт». Загальний інтегральний індекс зріс з 1,00 у 2019 році до 1,21 у 2023 році, що відображає системне підсилення фінансової, інвестиційної, кадрової та інноваційної

складових. Найбільший прогрес спостерігається у фінансовій та інноваційній безпеці, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків, розширення інвестиційної активності та модернізацію технічної бази підприємства.

Прогноз на 2024–2026 роки демонструє подальше підвищення рівня економічної безпеки — до 1,34 у 2026 році. Це означає, що підприємство має потенціал до подальшого зміцнення своїх позицій, збільшення стійкості до зовнішніх ризиків і посилення конкурентоспроможності. Виробнича та ринкова складові також демонструють тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та посилення ринкової позиції. Навіть за умов коливань економічного середовища підприємство зберігає стійку траєкторію розвитку.

Загалом інтегральний індекс довгострокової економічної безпеки підтверджує, що ТОВ «Зерно Агро Сمارт» перебуває у фазі стабільного зміцнення стратегічного потенціалу та має високі перспективи для розвитку у середньостроковій перспективі.

Подана таблиця 3.5. узагальнює комплекс заходів, спрямованих на підвищення індексу довгострокової економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт», демонструючи системний та зважений підхід до зміцнення ключових складових діяльності підприємства. Заходи охоплюють усі критично важливі напрями — фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний, інвестиційний та ринковий, що забезпечує багатовекторне зміцнення внутрішнього потенціалу. Реалізація цих рекомендацій спрямована на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, посилення конкурентних позицій та забезпечення стабільних фінансових потоків. Представлений перелік заходів має як короткостроковий, так і довгостроковий ефект, що створює основу для сталого розвитку та формування високого рівня економічної безпеки у перспективі.

Таблиця 3.5.

**Заходи щодо підвищення індексу довгострокової економічної безпеки
ТОВ «Зерно Агро Сمارт»**

Напрямок	Заходи підвищення економічної безпеки	Очікуваний ефект	Строк реалізації
Фінансова безпека	Оптимізація структури капіталу; впровадження системи раннього попередження фінансових ризиків; посилення роботи з диверсифікації доходів	Підвищення ліквідності та платоспроможності; зменшення залежності від кредитного капіталу; стабілізація фінансових потоків	1–2 роки
Виробнича безпека	Модернізація техніки; впровадження точного землеробства; цифрове планування виробництва; превентивне техобслуговування	Зростання продуктивності; зменшення витрат; зниження аварійності; підвищення ритмічності виробництва	1–3 роки
Кадрова безпека	Програми навчання персоналу; оновлена система мотивації; формування кадрового резерву; зменшення плинності кадрів	Підвищення кваліфікації працівників; стабільність кадрового складу; формування професійної команди	1–2 роки
Інноваційна безпека	Інвестиції у цифрові технології; партнерство з НДІ; внутрішні інноваційні програми; моніторинг світових агротрендів	Зростання технологічного рівня; підвищення конкурентоспроможності; скорочення виробничих ризиків	2–3 роки
Інвестиційна безпека	Збільшення реінвестованого прибутку; план інвестицій на 3–5 років; використання державних програм підтримки; диверсифікація інвестпроектів	Підвищення рівня оновлення основних засобів; зменшення ризику недоінвестування; посилення виробничої бази	2–4 роки
Ринкова безпека	Розширення експорту; посилення маркетингу; диверсифікація асортименту; аналіз конкурентів	Підвищення частки ринку; стійкість до коливань попиту; зменшення загроз з боку конкурентів	1–3 роки
Інтегральні заходи	Формування системи управління ризиками; стратегічне планування; цифровізація управління; посилення внутрішнього контролю	Зростання ІДЕБ на 10–15%; зниження системних ризиків; зміцнення довгострокової стабільності	1–3 роки

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних підходів, методичних аспектів та практичних інструментів оцінювання економічної безпеки підприємства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про стан та перспективи зміцнення економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт». На основі узагальнення наукових джерел визначено сутність економічної безпеки як багатовимірної системи захисту інтересів підприємства, що охоплює фінансові, виробничі, інтелектуально-кадрові, техніко-технологічні, інноваційні та інші складові. Встановлено, що ефективне управління економічною безпекою вимагає системного, ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє своєчасно виявляти загрози та формувати запобіжні управлінські рішення.

Проведена діагностика економічної безпеки підприємства за 2019–2023 рр. показала наявність позитивних тенденцій у динаміці фінансових показників, зростанні обсягів виручки та прибутковості, а також посиленні техніко-технологічних можливостей підприємства. Разом з тим виявлено низку проблемних аспектів: залежність від природно-кліматичних умов, чутливість до змін податкової та економічної політики, коливання світових цін на паливо і агропродукцію, значна конкуренція на ринку, висока матеріаломісткість виробництва та потреба у модернізації частини обладнання. Це вказує на необхідність зміцнення економічної стійкості та нарощення адаптивного потенціалу підприємства.

За результатами ідентифікації ризиків визначено перелік найбільш ймовірних та критичних для підприємства загроз, серед яких: зростання виробничих витрат, коливання цін на продукцію, зміна податкової політики, логістичні ризики, кліматичні коливання та загострення конкуренції. Оцінка ймовірності їх настання дозволила сформулювати обґрунтований ризик-профіль підприємства, що є базою для подальшого стратегічного планування.

Прогноз стратегічної стійкості на 2024–2026 рр. та розрахунок інтегрального індексу довгострокової економічної безпеки продемонстрували потенціал до зростання рівня економічної стійкості за умови реалізації

запропонованих заходів. Позитивна прогнозна динаміка вказує на наявність внутрішніх резервів і можливостей для розвитку, зміцнення конкурентних переваг та підвищення стабільності підприємства.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «Зерно Агро Сمارт», які включають: удосконалення системи управління ризиками, модернізацію виробничих потужностей, розвиток інноваційної інфраструктури, оптимізацію кадрової політики, диверсифікацію ринків збуту, зміцнення фінансової стійкості, упровадження систем контролінгу та підвищення інформаційної безпеки. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити стратегічну стійкість, забезпечити стабільний розвиток та створити основу для довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Бедер Д., Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. Суспільство та безпека. 2024. № 1 (2). С. 3–13. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-3-13](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-3-13)(дата звернення: 04.11.2025)
2. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>(дата звернення: 04.11.2025)
3. Даценко А. А. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37752>(дата звернення: 04.11.2025)
4. Дашко І., Стефаник С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58>(дата звернення: 04.11.2025)
5. Дубинська О. С. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка». 2021. Вип. 5. С. 112–122. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14>(дата звернення: 04.11.2025)
6. Дячков Д. В., Гнаток Є. М., Животовська А. О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою як елементом загальної безпеки аграрного підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 75. С. 91–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-16>(дата звернення: 04.11.2025)
7. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34> (дата звернення: 20.10.2025)
8. Гужва І. Ю., Калінкін А. О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. Економіка та

суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39>(дата звернення: 04.11.2025)

9. Затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ МЕРТ України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>(дата звернення: 04.11.2025)
10. Капелюшна Т. В. Формування площини безпеки підприємства під дією ризиків і загроз. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 255–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-255-262>(дата звернення: 04.11.2025)
11. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум. 2023. № 1. С. 126–137
12. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 344–349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>(дата звернення: 04.11.2025)
13. Лисенко Т. І., Усіченко І. В., Мироненко М. А. Підвищення економічної безпеки торговельно-виробничого товариства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-137>(дата звернення: 04.11.2025)
14. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. Інтернаука. Серія «Економічні науки». 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477>(дата звернення: 04.11.2025)
15. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 109–113
16. Миколенко І. Г., Стилик А. Г., Рожко Л. Ю. Роль стратегії в забезпеченні економічної безпеки сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 2. С. 43–49

- 17.Міньковська А. В., Остропович І. З. Теоретичні аспекти формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 22–28. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/22.pdf> (дата звернення: 16.10.2025)
- 18.Огренич Ю. О., Діброва В. О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 180–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>(дата звернення: 04.11.2025)
- 19.Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. № 7–8. С. 135–154. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154>(дата звернення: 04.11.2025)
- 20.Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 181–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>(дата звернення: 04.11.2025)
- 21.Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1(42). С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)(дата звернення: 04.11.2025)
- 22.Потапюк І. П., Мазіленко С. С., Прусова М. О. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2(02). С. 156–160. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/83> (дата звернення: 16.10.2025)
- 23.Поліщук О. Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 7.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/165/165>(дата звернення: 04.11.2025)

24. Повзун Д. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. Економіка та держава. 2020. №8. С. 89–94
25. Пушак Я., Трушкіна Н. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах індустрії 4.0. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 1(01). С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-22> (дата звернення: 04.11.2025)
26. Работін Ю.А., Неустроєв Ю.Г., Сипаренко Р.О. Інформаційно-комунікаційні технології та економічна безпека соціальних систем. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття». 15–16 жовтня 2020 р. м. Одеса, ОНАХТ, 2021. С. 56–59
27. Равлінко З. П. Історико-еволюційна трансформація поняття «економічна безпека підприємства». Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 1. С. 57–61
28. Різник Д. В. Адаптація методології дослідження ресурсного потенціалу економіки до умов воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Вип. 7. № 3. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.138> (дата звернення: 04.11.2025)
29. Ситников М.М., Мелещенко А.І. Адаптація інноваційної політики ЄС до процесів регіонального соціально-економічного розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 108–113
30. Сапанюк Є.Р., Згадова Н.С., Неустроєв Ю.Г. Ризики реалізації стратегії економічної безпеки: сутність, класифікація та методи оцінювання. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». 01-14 травня 2021 р. м. Вінниця, Вінницький нац. технічний університет. 2021
31. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4(26). С. 37–44

- 32.Скібіцька Л. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного часу. Наукові праці НДФІ. 2023. Вип. 1. С. 89–108
- 33.Стратегія економічної безпеки на період до 2025 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS35837>(дата звернення: 04.11.2025)
- 34.Стратегія національної безпеки України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>(дата звернення: 04.11.2025)
- 35.Стратегія розвитку агропромислового комплексу. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/prezentatsiia-stratehiia-rozvytkuahropromyslovoho-kompleksu>(дата звернення: 04.11.2025)
- 36.Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Економічні науки. 2021. № 3(47), т. 1. С. 37. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19138/1/20211220_301.pdf(дата звернення: 04.11.2025)
- 37.Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 36–43
- 38.Ткаченко Т. П. Теоретико-концептуальні засади формування системи економічної безпеки підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2. С. 81–85
- 39.Феній Н. Фактори впливу на формування економічної безпеки переробних підприємств України. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 230–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-32>(дата звернення: 04.11.2025)
- 40.Хацер М. В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2023. № 4(26). С. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-09>(дата звернення: 04.11.2025)

- 41.Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Гречишкін С. А. Формування класифікації стратегій економічної безпеки агрохолдингів. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 80. С. 116–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-19>(дата звернення: 04.11.2025)
- 42.Черевко І., Фляк Ю. Економічна безпека: сутність, значення і детермінанти. Аграрна економіка, 2024, Т. 17, № 1, URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2024_17_1/AE-17_1_1.pdf(дата звернення: 04.11.2025)
- 43.Шарко В.В. Принципи формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 92–98
- 44.Шашина М. В. Принципи структурної модернізації регіональної економіки в умовах структурних зрушень. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. Вип. 11. С. 42–52
- 45.Шашина М. В. Сутнісні ознаки структурної модернізації регіональної економіки. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. Вип. 4. С. 59–66
- 46.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 10(38). С. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)(дата звернення: 04.11.2025)
- 47.Цегельник Н. І. Концептуалізація економічної безпеки територіальних громад. Житомир, 2024. С. 499–502. URL: <https://surl.li/twbgiy> (дата звернення: 16.10.2025)
- 48.Цегельник Н. І. Блокчейн-технології у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. Нові інформаційні технології управління бізнесом. 2025. С. 339–341. URL: <https://surl.li/racdub> (дата звернення: 16.01.2025)
- 49.Цегельник Н. І., Ярмолюк О. Ф. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-43>(дата звернення: 04.11.2025).