МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Управління економічною безпекою ТОВ «Любимівка»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0734-уфеб-з
спеціальності 073Менеджмент
освітньої програмиУправління фінансово-економічною безпекою
О.А. Ракша

Керівник д.е.н., професор Болдуєва О.В.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Ракші Орині Андріївні

1. Тема роботи:«Управління економічною безпекою ТОВ «Любимівка»»
керівник роботи: Болдуєва Оксана Валеріївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «Любимівка», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність, структуру та принципи формування економічної безпеки аграрного підприємства; дослідити зміст і значення функціональних елементів економічної безпеки; провести аналіз фінансової стійкості та результатів діяльності ТОВ «Любимівка» з урахуванням сучасних викликів для аграрного бізнесу; оцінити рівень економічної безпеки підприємства на основі системи показників і виявити проблемні аспекти; запропонувати алгоритм паспортизації загроз у системі економічної безпеки аграрного підприємства; сформувати ефективний механізм управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням системи ризик-менеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 10 рис., 23 табл. і 3 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Болдуєва О.В. професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Болдуєва О.В. професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Болдуєва О.В. професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ О.А. Ракша
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.В. Болдуєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер_____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 10 рис., 23 табл., 77 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та організаційно-економічні інструменти забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління економічною безпекою аграрного підприємства.

Завдання 1) розкрити сутність, структуру та принципи формування економічної безпеки аграрного підприємства в умовах сучасного ринкового середовища; 2) оцінити рівень економічної безпеки підприємства на основі системи показників і виявити проблемні аспекти; 3) сформувати ефективний механізм управління економічною безпекою аграрного підприємства.

Методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, графічний, метод групувань, експертних оцінок, факторний аналіз, системний підхід.

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено механізм економічної безпеки аграрного підприємства; 2) набуло розвитку інтегральне оцінювання економічної безпеки; 3) удосконалено систему ризик-менеджменту аграрного сектору.

Розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності аграрних підприємств для підвищення рівня конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, МОНІТОРИНГ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

Qualifying work: 118 p., 10 fig., 23 tab., 77 references, 1 annex.

The object of the study is the process of managing the economic security of an agricultural enterprise under conditions of an unstable internal and external environment.

The subject of the study is the theoretical provisions, methodological approaches, and organizational-economic instruments for ensuring the economic security of an agricultural enterprise.

The purpose of the master's thesis is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the mechanism of managing the economic security of an agricultural enterprise.

The tasks of the research are as follows: 1) to reveal the essence, structure, and principles of forming the economic security of an agricultural enterprise in the conditions of the modern market environment; 2) to assess the level of the enterprise's economic security based on a system of indicators and identify problematic aspects; 3) to develop an effective mechanism for managing the economic security of an agricultural enterprise.

In the course of the research, the following general scientific and special methods were applied: the monographic method – for an in-depth study of theoretical approaches to economic security and its components; the abstract-logical method – for generalizing scientific viewpoints and forming theoretical conclusions; the economic and statistical method – for analyzing the financial and economic indicators of LLC «Liubymivka»; the graphical method – for visualizing analysis results and constructing structural-logical schemes; the expert assessment method – for determining the weighting coefficients of economic security indicators; factor analysis – for identifying the influence of individual indicators on the integral level of economic security; the system approach – for developing a comprehensive mechanism for managing the economic security of the enterprise.

The obtained results and their novelty are as follows: 1) the mechanism of economic security of an agricultural enterprise has been improved; 2) the integral

assessment of economic security has been further developed; 3) the risk management system in the agricultural sector has been improved.

The practical value of the obtained results lies in the development of applied tools for assessing and managing the economic security of an agricultural enterprise. The proposed threat passporting algorithm ensures timely identification of risks and the formation of adaptive managerial decisions. The fuzzy-set integral assessment model makes it possible to comprehensively determine the level of economic security and the priority directions for its strengthening. The developed risk management mechanism can be used in the practical activities of agricultural enterprises, including LLC «Liubymivka», to enhance resilience and improve management efficiency.

ECONOMIC SECURITY, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, MONITORING, RISK MANAGEMENT, AGRICULTURAL ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Економічна безпека аграрного підприємства: сутність, структура та принципи формування 12
1.2 Функціональні елементи економічної безпеки аграрного підприємства 19
1.3 Механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства 29
2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЮБИМІВКА» 42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 42
2.2 Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства..... 51
2.3 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства 68
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 79
3.1 Алгоритм паспортизації загроз у системі економічної безпеки підприємства..... 79
3.2 Інтегральна оцінка економічної безпеки аграрного підприємства на основі фінансово-економічних показників..... 89
3.3 Формування ефективного механізму управління економічною безпекою . 97
ВИСНОВКИ 108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 111
ДОДАТКИ 119
Декларація академічної доброчесності здобувача 123

ВСТУП

Зростаючі ризики, що супроводжують діяльність аграрних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, воєнної агресії, посилення конкуренції, підвищення вартості ресурсів та обмеження доступу до зовнішніх ринків, визначають потребу у формуванні дієвої системи економічної безпеки. Сільське господарство є однією з важливих галузей економіки України, тому забезпечення його сталого функціонування неможливе без ефективних інструментів протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. У сучасних умовах аграрні підприємства повинні не лише реагувати на кризові явища, а й упроваджувати стратегічне управління ризиками для підтримання фінансової стабільності, виробничої стійкості та конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у дослідження питань формування ефективної системи управління економічною безпекою підприємства зробили такі вчені, як Андріїв Н.М., Булавка О.С., Волкова Н.В., Гапєєва О.М., Гривківська О.В., Демченко Н.В., Загороднюк О.В., Калинюк В.Є., Калінін І.Є., Келманович О.І., Мельник С.І., Миколенко І.Г., Потюк В.М., Утенкова К.О., Черчата А.О. та інші. Незважаючи на значну теоретичну базу, низка аспектів управління економічною безпекою аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженою, зокрема питання інтеграції ризик-менеджменту в систему забезпечення безпеки, вдосконалення механізмів паспортизації загроз та підвищення ефективності моніторингу фінансових і виробничих ризиків.

Недостатній рівень організації системи економічної безпеки призводить до втрат ресурсів, зниження продуктивності, зменшення ринкової частки та зростання залежності від деструктивних факторів. У зв’язку з цим важливим є наукове обґрунтування інструментів і механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств, насамперед через удосконалення підходів до оцінювання рівня безпеки, впровадження системного моніторингу, моделювання загроз і побудову дієвих систем ризик-менеджменту. Саме ці

аспекти визначають актуальність обраної теми та її значущість для практики функціонування ТОВ «Любимівка».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління економічною безпекою аграрного підприємства.

Виходячи з поставленої мети, у роботі передбачено розв’язання таких основних завдань:

– розкрити сутність, структуру та принципи формування економічної безпеки аграрного підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

– дослідити зміст і значення функціональних складових економічної безпеки та визначити їхню роль у забезпеченні стабільного розвитку аграрного підприємства.

– проаналізувати механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства, його інструменти та функціональні елементи.

– провести комплексний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Любимівка» та оцінити рівень його виробничої, кадрової та фінансової стійкості.

– оцінити рівень економічної безпеки підприємства на основі системи індикаторів і визначити проблемні аспекти його забезпечення.

– побудувати інтегральну модель оцінки економічної безпеки підприємства з використанням фінансово-економічних показників і нечітко-множинного підходу.

– сформувати алгоритм паспортизації загроз у системі економічної безпеки аграрного підприємства.

– розробити ефективний механізм управління економічною безпекою ТОВ «Любимівка» з урахуванням інструментів ризик-менеджменту та специфіки аграрної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та організаційно-економічні інструменти забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства.

У процесі дослідження застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: монографічний – для поглибленого вивчення теоретичних підходів до економічної безпеки та її складових; абстрактно-логічний – для узагальнення наукових позицій та формування теоретичних висновків; економіко-статистичний – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Любимівка»; графічний – для візуалізації результатів аналізу та структурно-логічних побудов; метод експертних оцінок – для визначення вагових коефіцієнтів показників економічної безпеки; факторний аналіз – для встановлення впливу окремих показників на інтегральний рівень економічної безпеки; системний підхід – для розроблення комплексного механізму управління економічною безпекою підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам формування системи управління економічною безпекою підприємства, публікації у фахових періодичних виданнях, внутрішні нормативні документи, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «Любимівка».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства шляхом розроблення алгоритму паспортизації загроз, що дає змогу здійснювати системну ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх ризиків та формувати адаптивні стратегії реагування;

– отримала подальшого розвитку інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства, яка вдосконалена через використання нечітко-множинної моделі, що враховує вагомість чотирьох груп фінансово-економічних показників;

– удосконалено систему ризик-менеджменту аграрного підприємства

завдяки запропонованому алгоритму управління ризиками, який включає послідовність етапів виявлення, оцінювання, реагування та моніторингу ризиків з урахуванням галузевої специфіки.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні прикладного інструментарію для оцінювання та управління економічною безпекою аграрного підприємства. Запропонований алгоритм паспортизації загроз забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків і формування адаптивних управлінських рішень. Нечітко-множинна модель інтегральної оцінки дозволяє комплексно визначати рівень економічної безпеки та пріоритетні напрями її зміцнення. Розроблений механізм ризик-менеджменту може бути використаний у практичній діяльності аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Любимівка», для підвищення стійкості та ефективності управління.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 2025 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна безпека аграрного підприємства: сутність, структура та принципи формування

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств в Україні значно ускладнилися через воєнні дії, порушення виробничих процесів та нестабільність економічного середовища. Галузь, яка традиційно забезпечує значну частину продовольства та валютних надходжень, змушена працювати в умовах постійних ризиків, обмеженого доступу до ресурсів і зміни логістики. Водночас аграрний сектор продовжує відігравати важливу роль у підтриманні економічної стійкості країни, зберігаючи виробництво, зайнятість у сільській місцевості та експортний потенціал.

За таких обставин питання економічної безпеки підприємств стає не просто елементом управління, а необхідною умовою їхнього виживання та подальшого розвитку. Тому дослідження сутності, структури та принципів формування економічної безпеки аграрного підприємства набуває особливої практичної значущості.

Для подальшого дослідження механізмів забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств важливо визначити, що саме вкладається у поняття «економічна безпека» та суміжні категорії, які стосуються діяльності підприємства. Це дозволяє точніше окреслити зміст економічної безпеки, її складові та завдання, які постають перед аграрним бізнесом в умовах сучасних викликів. Чіткість у трактуванні цих понять допомагає сформувати послідовний підхід до аналізу стану економічної безпеки підприємства й вибору інструментів для її забезпечення.

Аналіз наукових джерел, у яких розглядається поняття «економічна безпека», показує, що дослідники по-різному підходять до його трактування. У

працях можна знайти як спільні риси, так і суттєві відмінності, що свідчить про складність цього явища та відсутність єдиного підходу до його визначення. Через це виникає потреба й надалі уточнювати методологічні підходи, звертаючи увагу на такі аспекти, як конкуренція, ризики, здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Водночас саме зміст поняття економічної безпеки змінюється залежно від того, до якого рівня воно застосовується – держави, галузі, регіону чи конкретного підприємства.

Розуміння економічної безпеки залежить від багатьох умов, у яких функціонує національна економіка. Йдеться про її загальний стан, здатність витримувати зовнішні загрози, рівень стабільності та можливість рухатися у напрямі сталого розвитку. Має значення і те, наскільки держава може самостійно визначати пріоритети свого розвитку та зберігати незалежність від зовнішніх впливів. Важливою залишається і ефективність системи державного управління, оскільки саме вона формує підґрунтя для економічної стійкості. Крім цього, на трактування економічної безпеки впливає місце країни у світовій економіці та її спроможність реагувати на внутрішні й зовнішні виклики [1].

З урахуванням попереднього аналізу економічну безпеку можна розглядати як характеристику стану економічної системи, що показує, наскільки суб’єкти господарювання здатні реалізовувати свої інтереси та забезпечувати умови для свого розвитку. Фактично йдеться про поєднання можливостей підприємства діяти стабільно та комплексу заходів, спрямованих на підтримання такої стійкості. Це складне явище, яке доцільно оцінювати із застосуванням системного підходу.

У науковій літературі запропоновано різні підходи до трактування економічної безпеки, і це дає змогу перейти до уточнення змісту поняття «економічна безпека підприємства». Дослідження показують, що його розуміння змінювалося з часом під впливом перетворень у зовнішньому середовищі, розвитку економіки та внутрішніх змін у діяльності самих підприємств [2, 3, 4].

Один із поширених підходів до тлумачення економічної безпеки

підприємства – ресурсно-функціональний. У його межах економічну безпеку пов’язують з ефективністю функціонування підприємства та здатністю раціонально використовувати наявні ресурси – виробничі, фінансові й трудові – у змінних умовах господарювання. Такий підхід акцентує увагу на тому, що стабільність і розвиток підприємства значною мірою залежать від рівня його адаптивності та від уміння протистояти ризикам. У наукових джерелах наголошується, що зміст економічної безпеки підприємства розкривається через оцінку ресурсного потенціалу, стану виробничої системи, використання конкурентних переваг, аналіз економічного становища, своєчасне виявлення загроз, узгодження інтересів підприємства з його діловим оточенням та визначення напрямів подальшого розвитку.

Комплексний підхід до аналізу економічної безпеки підприємства є важливим, оскільки дає змогу враховувати різні її прояви та специфіку сучасних умов господарювання. У загальному вигляді мета забезпечення економічної безпеки полягає у захисті основних функціональних підсистем підприємства, раціональному використанні його ресурсів та запобіганні загрозам як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Ефективне управління економічною безпекою сприяє стабільному розвитку підприємства, підвищенню результативності його діяльності, розширенню виробничих можливостей і кращому використанню трудового потенціалу [5, 6, 7, 8].

Кожне підприємство має власний об’єкт економічної безпеки, який може включати як загальні елементи, притаманні всім суб’єктам господарювання, так і специфічні, що залежать від особливостей його діяльності. Організація системи економічної безпеки забезпечується відповідними суб’єктами – окремими працівниками, спеціальними відділами або службами, які виконують визначені функції.

У наукових джерелах такі суб’єкти класифікують за кількома критеріями:

– за належністю**:** внутрішні та зовнішні (державні або приватні служби безпеки);

– за рівнем участі у процесах безпеки: спеціалізовані та ті, що залучені

частково (наприклад, кадровий підрозділ, фінансова служба, медична частина);

- за формою власності: державні та приватні;
- за правовим статусом: легітимні та нелегітимні структури [9].

Важливо зазначити, що система економічної безпеки підприємства повинна спиратися на чинне законодавство України. Її правову основу формують Конституція України, норми Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів, Господарського і Цивільного кодексів, а також інші закони та нормативні акти. Законодавча база постійно оновлюється, реагуючи на зміни в економіці, суспільстві та міжнародному середовищі, що потребує врахування нових вимог у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства [10].

Формування системи економічної безпеки підприємства має враховувати стратегічні цілі його розвитку, які визначаються впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До основних функцій такої системи належать:

- забезпечення фінансової стійкості та достатнього рівня автономності підприємства;
- підтримка технологічного розвитку й оновлення виробничих процесів;
- посилення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Виконання цих функцій сприяє підвищенню ефективності управління, удосконаленню організаційної структури та зменшенню ризиків, пов’язаних із персоналом, захистом інформації та збереженням корпоративних інтересів. У результаті система економічної безпеки виступає важливою умовою стабільної роботи підприємства в сучасних ринкових умовах [11].

Загальну концепцію організації економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.1. Досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства можливе тоді, коли всі елементи, наведені на схемі, працюють узгоджено та в повному обсязі. У межах загальної концепції економічної безпеки до її основних складових відносять фінансову, техніко-технологічну, інформаційну, кадрову, інтелектуальну, правову, силову та екологічну безпеку.



Рисунок 1.1 – Схема процесу організації економічної безпеки на підприємстві [12]

Для створення дієвої системи економічної безпеки важливо правильно організувати механізм її формування, зокрема заходи, спрямовані на попередження загроз внутрішнього і зовнішнього походження. Загрози можуть виникати як усередині підприємства, так і за його межами. До внутрішніх зазвичай відносять недотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, порушення порядку використання ресурсів, збої у технологічних процесах, помилки в документації, протиправні дії персоналу, недостатній рівень кваліфікації працівників, а також неефективний підхід до управління ризиками [13].

До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства належать і недобросовісні дії конкурентів, спрямовані на послаблення позицій компанії на

ринку, заволодіння її активами або зниження конкурентоспроможності шляхом використання неправомірних методів впливу [14].

Застосування комплексного підходу дає змогу більш повно охарактеризувати економічну безпеку та охопити всі її аспекти. Водночас у межах окремих галузей, зокрема агропромислового комплексу, виділяють специфічні особливості функціонування підприємств, що дають підстави розглядати окремий термін – економічна безпека аграрного підприємства.

Аграрні підприємства мають низку характерних рис, які суттєво впливають на їхню діяльність та визначають специфіку організації системи економічної безпеки. Серед таких особливостей можна відзначити сезонність виробництва, обмеженість земельних ресурсів, залежність від природно-кліматичних умов, недостатній розвиток ринку виробничих ресурсів (насіння, добрив, засобів захисту рослин), технічне забезпечення підприємств, а також значні труднощі з доступом до фінансових і кредитних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничих процесів паливом та іншими матеріальними ресурсами [15].

З огляду на особливості роботи підприємств аграрного сектора, їхню діяльність доцільно розглядати з позицій уточненого трактування економічної безпеки. У підсумку можна визначити, що економічна безпека аграрного підприємства відображає його здатність протидіяти різним загрозам, адаптуватися до сезонних та ринкових змін, захищати власні економічні інтереси й забезпечувати стабільний розвиток відповідно до стратегічних орієнтирів. Це стосується виробничих процесів, системи збуту, інвестиційної та інноваційної діяльності, а також кадрової політики, які в аграрних підприємствах мають свою специфіку.

У зв’язку з особливостями сфери діяльності аграрних підприємств (сільське господарство, аграрний сектор економіки, продовольча безпека держави) важливо враховувати низку внутрішніх факторів, що впливають на їхню економічну безпеку. До таких факторів належать рівень економічної безпеки держави, стан продовольчої безпеки, розвиток сільських територій і

загальна стійкість аграрного сектора.

Економічна безпека окремого сільськогосподарського підприємства формується у взаємозв'язку з цими системами і не може розглядатися ізольовано від ситуації в аграрній галузі та національній економіці загалом [16].

Схематично взаємозв'язок між рівнями економічної безпеки показано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Система економічної безпеки підприємства [17]

Таким чином, аграрні підприємства, незалежно від форми власності, організаційно-правового статусу, рівня спеціалізації чи масштабів виробництва, мають формувати та постійно розвивати власну систему економічної безпеки. Це потребує використання відповідних методологічних підходів, процедур та інструментів управління, що дають змогу своєчасно ідентифікувати можливі загрози, оцінювати їх інтенсивність та розробляти превентивні заходи для їх нейтралізації. Важливо, щоб система економічної безпеки функціонувала не формально, а забезпечувала реальну стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища, сезонних коливань, цінової нестабільності та впливу зовнішніх факторів. Наявність такої системи сприяє більш стабільному проходженню підприємством окремих етапів життєвого циклу, а також підвищує його здатність адаптуватися до ризиків і викликів ринку.

Комплексне дослідження економічної безпеки аграрних підприємств дає можливість не лише визначити основні загрози, але й окреслити основні складові, що забезпечують її належний рівень. Формування структури економічної безпеки аграрного підприємства здійснюється на основі загального системного підходу та включає фінансову, техніко-технологічну, виробничо-екологічну, енергетичну, інформаційну, правову, кадрову та ринкову складові [18].

Кожна з них виконує власну функцію у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства: від контролю за фінансовими потоками й оновленням технологій до підтримання відповідного рівня екологічної безпеки, кваліфікації персоналу та стійкості на ринку. Саме збалансована взаємодія цих складових формує цілісну систему економічної безпеки аграрного підприємства, що є необхідною умовою його ефективної діяльності в довгостроковій перспективі.

1.2 Функціональні елементи економічної безпеки аграрного підприємства

Система економічної безпеки підприємства, незалежно від його галузевої належності чи організаційно-правової форми, спрямована на виконання низки

базових завдань. До них належать забезпечення фінансової стійкості, підтримання конкурентних позицій на ринку, удосконалення управлінських процесів, формування ефективної організаційної структури, розвиток кадрового потенціалу, зниження негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, захист інформаційних ресурсів та підтримання правової стабільності. У цьому контексті основними елементами системи економічної безпеки традиційно вважають фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, екологічну, правову та силову безпеку, які формують комплексний підхід до захисту інтересів підприємства [19].

Серед зазначених складових особливу вагу має фінансова безпека аграрного підприємства, оскільки її рівень визначає здатність суб'єкта господарювання функціонувати в умовах ринкової нестабільності, реагувати на зміни зовнішнього середовища та протистояти непередбачуваним форс-мажорним обставинам. Оцінка фінансової безпеки базується на аналізі фінансової звітності та розрахунку основних показників, таких як платоспроможність, фінансова незалежність, рентабельність, структура капіталу та стабільність грошових потоків. Окрім цього, враховується рівень конкурентоспроможності підприємства, що може оцінюватися через частку ринку, масштаби залучення інвестицій, обсяги фінансування інноваційних проєктів, а також результативність участі підприємства у фінансових інструментах та операціях на ринку капіталу [20].

У випадку аграрних підприємств питання фінансової безпеки набуває ще більшої актуальності через вплив сезонності виробництва, значну залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та підвищені ризики, пов'язані з формуванням витрат. Саме тому ефективна фінансова політика, раціональний розподіл ресурсів, зважена інвестиційна діяльність та належна диверсифікація доходів є основними передумовами забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства.

Фінансова стійкість підприємства також оцінюється за такими

параметрами, як наявність надлишку або дефіциту власних необоротних активів, обсяг власних оборотних коштів та достатність основних джерел фінансування запасів. Аналіз цих показників дає змогу визначити реальний рівень фінансової стабільності аграрного підприємства та встановити, у якому стані воно перебуває – безпечному, нестабільному чи критичному [21].

Таке оцінювання є важливою складовою управлінських рішень, оскільки допомагає своєчасно виявити проблемні зони та спрогнозувати подальший фінансовий стан підприємства.

Рівень фінансової безпеки аграрного підприємства характеризує результативність управління фінансовими ресурсами та ефективність заходів щодо запобігання можливим загрозам. Він відображає здатність підприємства мінімізувати негативні наслідки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Низький рівень фінансової стійкості обмежує потенціал підприємства щодо покращення економічних показників, ускладнює отримання довгострокових кредитів, стримує залучення інвестицій і знижує можливості для впровадження інноваційних та інвестиційних проєктів [22].

Отже, фінансова складова економічної безпеки аграрного підприємства відображає стан його фінансових ресурсів, ефективність механізмів їх формування та використання, а також рівень захищеності економічних інтересів від наявних і потенційних загроз. Саме фінансова безпека забезпечує створення необхідних умов для стабільного функціонування підприємства, підтримання його фінансової незалежності, стійкості та здатності зберігати цілісність у мінливих ринкових умовах.

Важливо підкреслити, що результативність системи економічної безпеки аграрного підприємства значною мірою визначається станом його кадрового потенціалу. Рівень професійної підготовки працівників, їхні компетентності, мотивація, творчий потенціал, здатність до навчання та швидкої адаптації до змін формують основу кадрової складової економічної безпеки. Особливого значення набуває готовність персоналу до впровадження сучасних цифрових

технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, що розширюють можливості управління виробничими та бізнес-процесами. Таким чином, кадрова безпека тісно пов’язана з розвитком, формуванням та раціональним використанням людського капіталу підприємства, виступаючи одним із основних елементів його економічної стійкості [23].

Серед основних загроз для кадрової безпеки аграрних підприємств можна виокремити низку факторів, що стримують розвиток людського капіталу та погіршують якість управління персоналом. До них належать недостатній рівень кваліфікації працівників, обмежені фінансові можливості підприємства для забезпечення конкурентної оплати праці та фінансування підвищення професійного рівня, відсутність належної системи матеріальних і нематеріальних стимулів до навчання, професійного розвитку та впровадження інновацій у виробничі процеси. Невеликі можливості для творчого самовираження, недостатній простір для ініціативності та низький рівень організаційної культури також негативно позначаються на кадровій безпеці аграрних підприємств.

У сучасних умовах інтелектуальний потенціал персоналу стає важливою передумовою результативності кадрового менеджменту. Поєднання професійних компетентностей із ефективною системою мотивації формує основу стабільності кадрової складової економічної безпеки. Однією з істотних загроз розвитку кадрового потенціалу є небажання або неспроможність працівників працювати з належною віддачею, що може бути наслідком втоми, низької мотивації, незадовільних умов праці або психологічного вигорання.

Рівень кадрової безпеки підприємства зазвичай оцінюється за чотирма станами: абсолютний, задовільний, незадовільний та критичний. Великі аграрні та агропромислові підприємства застосовують для оцінювання стану кадрової безпеки методи математичної статистики, зокрема аналіз динаміки чисельності персоналу, рівня кваліфікації, показників продуктивності праці та ефективності використання кадрових ресурсів. Окрему увагу приділяють аналізу мотиваційних інструментів, які формують систему стимулювання та

визначають готовність працівників до професійного розвитку й участі в інноваційних змінах [24].

Для ефективного функціонування системи економічної безпеки аграрного підприємства важливо забезпечити працівникам сприятливі умови праці, належний рівень матеріального та нематеріального стимулювання, а також реалізовувати дійові програми професійного розвитку. Інвестування у довгострокові програми підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та відповідальність, сприяє посиленню кадрової складової економічної безпеки. Високий рівень кадрової безпеки забезпечує стабільність і результативність роботи інших складових системи, оскільки всі елементи економічної безпеки взаємопов’язані та впливають один на одного.

Важливе місце у структурі економічної безпеки аграрного підприємства посідає техніко-технологічна складова, яка визначає рівень ефективності використання виробничих потужностей, технологічної дисципліни та готовності підприємства до впровадження інновацій. Низький рівень розвитку цієї складової може проявлятися у використанні застарілої техніки, недосконалості технологічних процесів, обмеженому фінансуванні модернізації машинно-тракторного парку, застосуванні вживаного обладнання замість сучасних високотехнологічних рішень. Такі фактори створюють серйозні загрози техніко-технологічній безпеці підприємства та суттєво знижують його конкурентоспроможність у ринковому середовищі [25].

Окремого значення в системі економічної безпеки аграрного підприємства набуває енергетична складова, яка забезпечує безперебійне та стабільне постачання енергоресурсів, їх доступність, диверсифікацію джерел та відповідність екологічним вимогам. Оцінювання рівня енергетичної безпеки здійснюється за показниками впровадження альтернативних видів енергії, зокрема біоенергетичних технологій, використання сонячних і вітрових електростанцій, теплової енергії довкілля та потенціалу гідроресурсів малих річок [26].

У сучасних умовах ця складова має особливу важливість через військову агресію проти України та загрози з боку окупаційних сил, які систематично намагаються пошкодити або знищити об’єкти енергетичної інфраструктури. Це змушує аграрні підприємства приділяти більше уваги власній енергетичній стійкості та впровадженню технологій, здатних мінімізувати залежність від централізованих джерел енергопостачання.

Забезпечення техніко-технологічної та енергетичної безпеки аграрного підприємства передбачає виконання низки послідовних кроків. Першим етапом є аналіз ринку технологій, технічного обладнання та енергоресурсів з урахуванням профілю діяльності підприємства. Наступним кроком виступає оцінювання технологічних процесів і визначення внутрішніх резервів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Важливим аспектом є дослідження товарних ринків, ринків можливих замінників, а також моніторинг перспектив розвитку продукції, що виробляється підприємством.

На основі отриманих даних формується стратегія технологічного та енергетичного розвитку, яка інтегрується у виробничі процеси. Завершальним етапом є оцінювання результатів реалізованих заходів, що передбачає аналіз досягнутого рівня техніко-технологічної та енергетичної стійкості, а також розроблення карти ефективності впроваджених рішень [27].

Фінансова, техніко-технологічна та енергетична складові економічної безпеки аграрного підприємства можуть ефективно функціонувати лише за умови належного рівня інформаційного захисту. Інформаційна безпека передбачає систематичне збирання, аналіз та оцінювання даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень, а також розроблення рекомендацій щодо мінімізації ризиків та протидії потенційним загрозам.

У зв’язку зі зростанням глобальної конкуренції на аграрних ринках важливість інформаційної безпеки суттєво посилюється, особливо для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках. Керівники аграрних компаній усвідомлюють ризики, пов’язані з витоком конфіденційної інформації, тому забезпечення її захисту розглядається як один із першочергових напрямів

економічної безпеки. Використання сучасних цифрових технологій, систем автоматизованого збору даних, датчиків моніторингу, аналітичних платформ та інших ІТ-рішень у сільському господарстві значно підсилює можливості підприємства щодо збереження інформаційних ресурсів та оперативного реагування на загрози.

Узагальнюючи теоретичні підходи, інформаційну складову економічної безпеки можна визначити як систему заходів, спрямованих на забезпечення працівників актуальною та достовірною інформацією, необхідною для аналізу ринкового середовища, виявлення загроз та оцінювання ризиків. Вона також включає захист конфіденційних даних від несанкціонованого доступу, промислового шпигунства та інших форм інформаційного впливу. Комплекс заходів із забезпечення інформаційної безпеки охоплює технічний захист документів, приміщень і каналів зв'язку, контроль за обігом внутрішньої документації, а також збір інформації про осіб чи організації, які можуть здійснювати недобросовісні інформаційні атаки [28].

Важливим елементом системи економічної безпеки аграрного підприємства є правова складова, що забезпечує відповідність господарської діяльності вимогам чинного законодавства. Для ефективного правового захисту необхідним є функціонування юридичного відділу або спеціалізованої служби, відповідальної за розроблення та реалізацію механізмів правової безпеки, обґрунтування превентивних заходів та контроль за дотриманням внутрішніх нормативних документів. Це стосується регламентації взаємодії між підрозділами та працівниками, правил обміну інформацією всередині підприємства та з контрагентами, а також захисту конфіденційних даних і результатів інтелектуальної діяльності.

Належний рівень правової безпеки сприяє формуванню ефективної системи взаємодії підприємства з контролюючими органами, постачальниками, клієнтами, партнерами, посередниками та конкурентами, забезпечуючи правову визначеність і захищеність усіх аспектів діяльності агропідприємства [29].

Україна є одним із провідних учасників світового продовольчого ринку,

тому для кожного аграрного підприємства важливо враховувати вплив ринкової складової на загальний рівень економічної безпеки. Ринкова безпека відображає відповідність внутрішнього потенціалу підприємства вимогам зовнішнього конкурентного середовища та визначає його здатність зберігати та розширювати власні ринкові позиції. Належна увага до цього напряму дає змогу уникнути стратегічних помилок у виборі ринкових орієнтирів, формуванні збутової та цінової політики, плануванні товарного портфеля й розробленні довгострокових програм розвитку.

Перші ознаки загроз для ринкової безпеки можна виявити за появою негативних тенденцій, таких як скорочення обсягів продажу, зменшення ринкової частки, погіршення конкурентоспроможності в ціновому вимірі або ускладнення доступу до ключових ринкових сегментів. У разі ігнорування цих сигналів підприємство може втратити конкурентні переваги та ринкові позиції [30].

Зміцнення ринкової складової економічної безпеки потребує системного контролю за основними економічними показниками. Особливо важливо відстежувати коефіцієнт ринкової віддачі активів, частку підприємства на своєму ринковому сегменті, стабільність збуту продукції, рівень лояльності споживачів до торгової марки, а також міцність партнерських зв’язків із торговельно-посередницькими організаціями. Аналіз цих показників у динаміці дає змогу не лише виявити потенційні ризики, а й розробити ефективні запобіжні заходи для їх мінімізації та своєчасного коригування ринкової стратегії.

Для забезпечення стабільності економічної безпеки аграрного підприємства необхідно враховувати вплив зовнішніх чинників, які формують середовище його функціонування. Найбільш значними серед них є політична та економічна ситуація в країні, нестабільність податкової політики, зниження купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції, а також корупційні ризики, що ускладнюють адаптацію аграрного сектору до ринкових змін. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає військовий конфлікт,

який безпосередньо впливає на господарську діяльність підприємств, логістичні ланцюги, доступ до ринків і ресурсів [31].

У контексті інтеграції України до європейського продовольчого ринку, особливо в умовах війни, важливого значення набуває екологічна складова економічної безпеки. Під екологічною безпекою в аграрному виробництві розуміють застосування екологічно безпечних технологій землеробства, раціональне використання земельних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та дотримання екологічних норм на всіх етапах виробничого процесу. Екологічний аспект є невід'ємною частиною системи економічної безпеки агропідприємства, оскільки його стан безпосередньо впливає на якість продукції, рівень довіри з боку споживачів, можливість виходу на зовнішні ринки та стабільність функціонування інших складових економічної безпеки [32].

Аналіз наукових джерел та практичних досліджень у сфері екологічної безпеки дає можливість сформувати обґрунтований алгоритм підвищення екологічної стійкості аграрного підприємства. Такий алгоритм охоплює кілька основних етапів:

1. Визначення індикаторів екологічної безпеки**,** що відображають стан природних ресурсів, ефективність землекористування, рівень забруднення та екологічні ризики у виробничих процесах.

2. Розроблення карти ефективності екологічних заходів, яка містить оцінку впроваджених практик та їх впливу на екологічну і економічну результативність.

3. Аналіз отриманих даних і формування рекомендацій щодо вдосконалення екологічної політики підприємства та мінімізації негативних екологічних наслідків.

4. Формування альтернативних планів і стратегічних рішень, спрямованих на посилення екологічної складової діяльності підприємства та забезпечення довгострокової стійкості.

5. Оцінювання можливих сценаріїв розвитку з подальшим вибором

найбільш пріоритетного та економічно обґрунтованого напряму дій.

6. Передача затвердженого плану заходів до відповідальних структурних підрозділів, що займаються фінансово-господарською діяльністю, для інтеграції екологічних рішень у загальну стратегію підприємства.

7. Реалізація визначених заходів та моніторинг їх виконання з метою підвищення екологічної складової в системі економічної безпеки аграрного підприємства [33].

У сучасних умовах загострення конкуренції на глобальному, регіональному та внутрішньому продовольчому ринку особливого значення набуває силова складова системи економічної безпеки аграрних підприємств. Її актуальність зростає, насамперед, для суб'єктів господарювання, які виходять на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції та стикаються з підвищеним рівнем ризиків. Виникнення потреби в забезпеченні силової безпеки зумовлене дією низки негативних факторів, серед яких зростання рівня криміналізації економічних відносин, активність організованих злочинних угруповань, поширення крадіжок, шахрайських схем, шантажу та інших протиправних дій, спрямованих на отримання незаконних вигод.

Додаткову небезпеку становлять недобросовісні конкуренти, які, не маючи можливості здобути перевагу в межах чесної ринкової боротьби, використовують тиск, погрози, маніпуляції або спроби завдати репутаційної шкоди. Для агропідприємств, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням великих обсягів матеріальних цінностей, нерідко актуальними є ризики фізичного чи майнового посягання на керівництво, працівників, основні засоби або земельні ресурси підприємства. У сукупності ці загрози ускладнюють стабільну роботу аграрних підприємств і потребують створення дієвої системи силової безпеки як невід'ємного елемента загальної системи економічної безпеки.

З урахуванням окреслених загроз розвиток силової складової економічної безпеки аграрних підприємств має бути спрямований на забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників і керівників, захист матеріальних активів

і фінансового капіталу, підтримання високого рівня інформаційної безпеки, а також формування стабільного зовнішнього середовища для ведення аграрного бізнесу [34]. Комплексність цього напряму передбачає не лише реагування на вже існуючі ризики, а й запобігання їхньому виникненню шляхом створення ефективної системи внутрішньої охорони, розроблення правил поведінки в кризових ситуаціях та налагодження взаємодії з правоохоронними органами.

Загалом сучасні аграрні підприємства характеризуються унікальними особливостями формування економічної безпеки, що проявляється у функціональному розподілі її складових. До основних елементів, які забезпечують стійкість і результативність діяльності, належать виробнича, техніко-технологічна, фінансова, кадрова, інформаційна, правова та екологічна складові. Водночас саме кадровий потенціал відіграє інтегруючу роль, оскільки від рівня професійної підготовки, мотивації та відповідальності працівників залежить ефективність реалізації всіх інших напрямів безпеки.

Постійний моніторинг рівня економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на використанні типових методичних підходів і процедур, що забезпечують своєчасне виявлення загроз, розроблення превентивних заходів та впровадження їх у практичну діяльність. Такий підхід створює умови для стабільного розвитку підприємства, його розширеного відтворення та досягнення довгострокового економічного зростання. Для підтримання високого рівня економічної безпеки аграрних підприємств необхідно сформувати ефективний механізм виявлення, запобігання та нейтралізації негативних тенденцій у конкурентному середовищі, що забезпечить стійкість господарської діяльності та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства

Економічна безпека аграрного підприємства є багатогранним та комплексним поняттям, що характеризується складною внутрішньою

структурою та широкою сферою впливу. Вона є складовою системи економічної безпеки галузі, аграрного сектору та держави загалом і безпосередньо пов'язана із забезпеченням продовольчої безпеки, стійким розвитком сільських територій і формуванням виробничого потенціалу національного сільського господарства.

У ринкових умовах її основне призначення полягає у створенні передумов для стабільного та поступального розвитку підприємства, забезпеченні його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Водночас економічна безпека сприяє ефективному відтворенню трудових, земельних та техніко-технологічних ресурсів, підтримує розвиток сільських громад, зміцнює продовольчу безпеку країни та відіграє значну роль у формуванні стабільності глобальних економічних процесів [35].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що єдиного підходу до трактування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема в аграрному секторі, поки що не сформовано. У науковій літературі наводяться різні підходи до його структури, принципів і змістового наповнення. Однак попри різноманіття теоретичних позицій, важливим залишається розуміння економічної безпеки як цілісної системи, що поєднує управлінські, законодавчі, організаційні та техніко-технологічні інструменти. Визначальною особливістю механізму економічної безпеки є те, що він базується на комплексному поєднанні нормативно врегульованих методів, інструментів і факторів, які у взаємодії забезпечують реалізацію стратегічних завдань підприємства, підвищують ефективність використання ресурсів та сприяють його довгостроковому сталому функціонуванню [36, 37, 38, 39].

Аналізуючи наукові дослідження вітчизняних учених, варто звернути увагу на концептуальну модель механізму безпеки аграрного сектору, запропоновану Утенковою К.

У своїй роботі вона обґрунтовує взаємозв'язок між економічною безпекою держави та економічною безпекою аграрного сектору, підкреслюючи необхідність узгодження останньої із загальною стратегією поступального

розвитку національної економіки та її окремих сегментів (рис. 1.3) [17, 40].

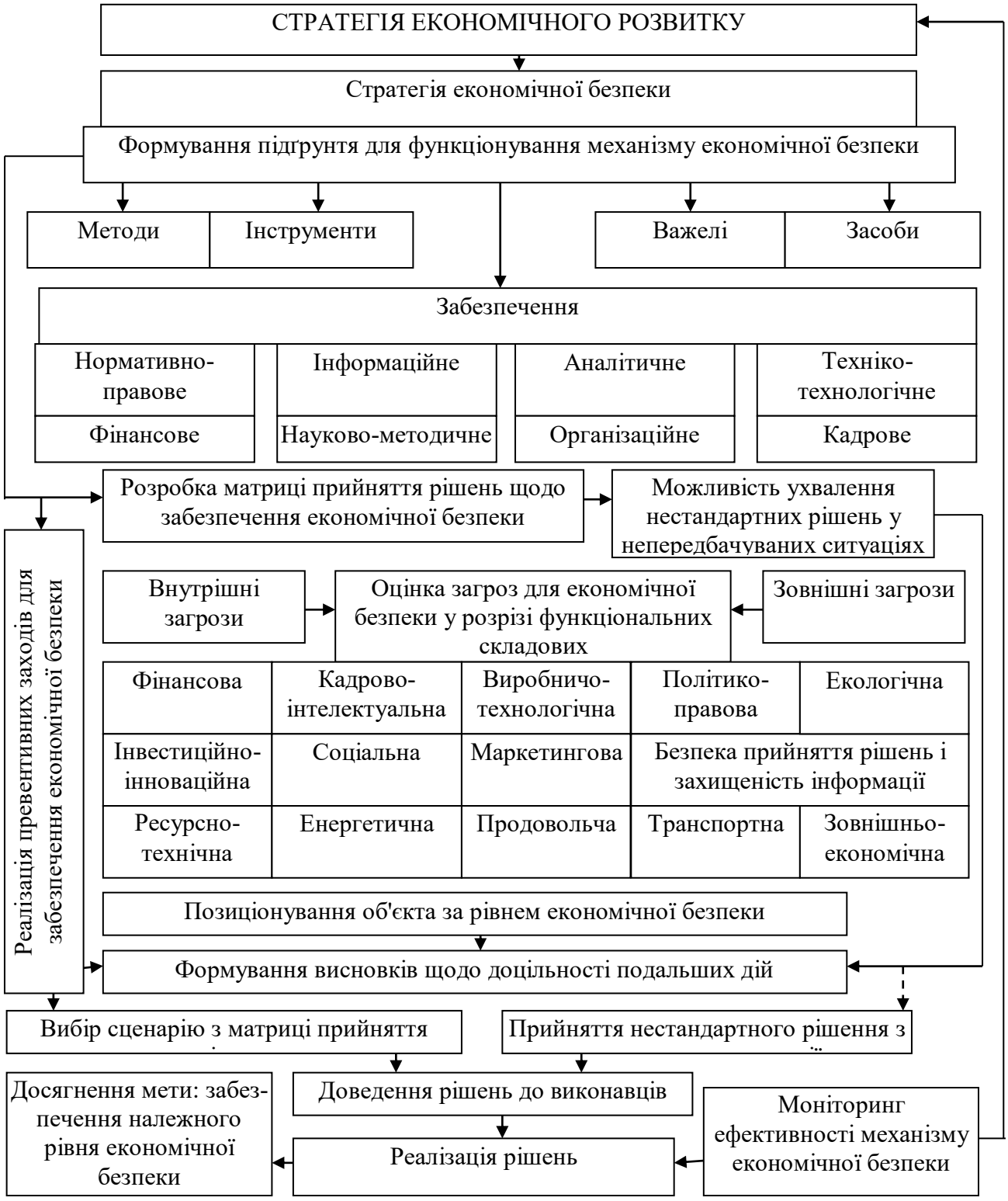


Рисунок 1.3 – Механізм забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств [17]

Представлена модель вирізняється системністю та комплексністю, оскільки дозволяє простежити взаємодію рівнів економічної безпеки та визначити її вплив на функціонування аграрних підприємств.

На нашу думку, важливим елементом цієї концепції є положення про те, що забезпечення економічної безпеки аграрного сектору передбачає узгоджену взаємодію аграрних підприємств як суб'єктів господарювання у процесі формування загальної безпеки галузі. Такий підхід підсилює роль внутрішньогалузевої кооперації, підвищує стійкість аграрної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів та створює основу для ефективної реалізації державних і корпоративних стратегій розвитку.

Виходячи з установлених взаємозв'язків та зважаючи на результати наукових досліджень, можна визначити основні завдання механізму економічної безпеки аграрного підприємства. До них належать:

– виявлення реальних і потенційних загроз та факторів впливу на економічну безпеку підприємства в межах мікро- та макросередовища;

– розроблення та впровадження превентивних заходів, спрямованих на підтримання необхідного рівня безпеки відповідно до внутрішніх складових діяльності;

– формування та реалізація ефективних управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз у економічній сфері;

– системний моніторинг та оцінювання результативності запроваджених заходів щодо мінімізації ризиків та підвищення економічної стійкості підприємства [17, 40].

На основі окреслених завдань можна дійти висновку, що створення ефективного механізму забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства передбачає формування комплексної системи, яка охоплює застосування різноманітних методів, інструментів і важелів управлінського впливу. До основних методів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства, належать адміністративні, правові, економічні та соціально-психологічні. Їх використання дозволяє здійснювати регулювання внутрішніх

процесів, забезпечувати контроль, підтримувати стабільність функціонування та сприяти розвитку підприємства відповідно до умов ринкового середовища.

Серед основних інструментів, які використовуються для реалізації механізму економічної безпеки аграрного підприємства, доцільно виділити такі групи:

– фінансово-економічні інструменти – управління доходами та витратами, фінансовий аналіз, бухгалтерський облік, стратегічне та оперативне планування, фінансове регулювання, використання інструментів страхового захисту;

– організаційні інструменти – удосконалення управлінських структур, розвиток кадрового потенціалу, оптимізація бізнес-процесів, формування внутрішніх регламентів;

– технологічні інструменти – модернізація виробничих процесів, оновлення техніко-технологічної бази, впровадження інноваційних технологій;

– аналітичні інструменти – системна оцінка ризиків, прогнозування економічних тенденцій, моніторинг конкурентного середовища, аналіз ринкової кон’юнктури.

Застосування цих інструментів забезпечує підвищення результативності фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства, оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсів, модернізацію виробничих потужностей та вдосконалення управлінських рішень. Крім того, їх інтеграція в систему управління сприяє своєчасній ідентифікації ризиків, мінімізації загроз та формуванню стійких конкурентних переваг [41].

Важелі впливу в межах механізму економічної безпеки визначаються як інструменти, що спрямовані на регулювання процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень. Вони охоплюють сфери прибутковості, формування цінової політики, інвестиційної діяльності, розподілу дивідендів та організації системи оплати праці, що дозволяє забезпечити стабільність і результативність економічних процесів на підприємстві [42].

Формування дієвого механізму економічної безпеки аграрного

підприємства є неможливим без створення належної системи забезпечення, яка охоплює такі основні складові:

– нормативно-правове забезпечення – відповідність діяльності підприємства вимогам чинного законодавства та нормативно-правовим актам, що регулюють господарську діяльність;

– фінансове забезпечення – доступ до фінансових ресурсів, ефективне управління капіталом, формування оптимальної структури фінансування;

– інформаційне забезпечення – збирання, аналітична обробка, зберігання та захист даних, необхідних для прийняття управлінських рішень;

– аналітичне забезпечення – системна оцінка ризиків, прогнозування загроз, моделювання можливих сценаріїв зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

– кадрове забезпечення – залучення та утримання кваліфікованих фахівців, формування компетентної команди для реалізації заходів безпеки;

– організаційне забезпечення – побудова ефективної управлінської структури, визначення повноважень і відповідальності підрозділів;

– технічне та технологічне забезпечення – модернізація виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій, оновлення обладнання відповідно до потреб виробництва;

– науково-методичне забезпечення – розроблення підходів, методик, інструкцій та стратегічних рекомендацій, спрямованих на посилення економічної безпеки підприємства [43].

Згідно з дослідженнями науковців і практиків, однією з найважливіших складових системи забезпечення економічної безпеки є нормативно-правова база, оскільки саме вона визначає напрями, методи та механізми її функціонування. До нормативно-правового забезпечення належать положення чинного законодавства, яке регламентує господарську діяльність підприємств, встановлює дозвільні та обмежувальні норми, а також внутрішні локальні акти – інструкції, положення, регламенти та стандарти управління.

Разом із тим, практика свідчить, що наявність суперечностей у

нормативних документах, прогалини у правовому регулюванні та часті зміни законодавства створюють суттєві бар'єри для формування дієвого механізму економічної безпеки аграрних підприємств. Такі правові коливання ускладнюють планування, знижують інвестиційну привабливість і негативно впливають на стабільність функціонування суб'єктів аграрного бізнесу [44, 45, 46].

Фінансове забезпечення механізму економічної безпеки агропідприємства передбачає усвідомлення ролі, структури та джерел формування фінансових ресурсів, необхідних для реалізації відповідних заходів. У цьому контексті джерела фінансування можуть включати як власні кошти підприємства, так і зовнішні ресурси – банківські кредити, інвестиції, державні програми підтримки аграрного сектору, міжнародні гранти. Однак навіть за умови створення належної нормативно-правової та фінансової бази аграрне підприємство не зможе ефективно протидіяти загрозам без забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Саме контроль за інформаційними потоками, аналіз ринкових даних, своєчасна ідентифікація ризиків та захист конфіденційної інформації формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах інформація набуває стратегічного значення, оскільки вона проникає в усі аспекти господарської діяльності та виступає одним із найбільш цінних активів підприємства. Джерела інформації традиційно поділяють на офіційні та неофіційні. До офіційних належать відкриті дані, що містяться у державних реєстрах, статистичних звітах, нормативно-правових документах, звітності підприємств та інших легітимних інформаційних ресурсах. Неофіційні джерела включають конфіденційні дані, отримані внаслідок несанкціонованого доступу, а також інформацію, що надходить через неформальні контакти з особами, які володіють необхідними відомостями.

В умовах цифрової трансформації економіки інформаційне забезпечення механізму економічної безпеки аграрного підприємства набуває особливої актуальності. Ефективність цієї складової визначається точністю, повнотою,

своєчасністю та системністю інформації, яка використовується для аналізу ризиків і формування управлінських рішень. Основне завдання інформаційної підтримки полягає у збиранні, систематизації, аналітичній обробці та інтерпретації даних, що дозволяють оцінити рівень економічної безпеки, своєчасно ідентифікувати загрози та забезпечити підґрунтя для ухвалення обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень.

Наступним логічним етапом після формування належного інформаційного підґрунтя є аналітичне забезпечення, оскільки ці два елементи механізму економічної безпеки перебувають у тісній взаємодії. Аналітичне забезпечення включає діяльність спеціалістів, які здійснюють системний моніторинг стану економічної безпеки підприємства, оцінюють ризики та загрози, а також розробляють запобіжні заходи, зокрема у фінансовій, виробничій та організаційній сферах. Для цього вони застосовують широкий спектр методів фінансового аналізу, сучасні управлінські підходи, формують систему основних показників, індикаторів та критеріїв оцінювання рівня економічної безпеки.

Особлива увага в процесі аналітичної роботи приділяється як внутрішнім загрозам, що формуються всередині підприємства, так і зовнішнім ризикам, які виникають унаслідок змін ринкового, політичного чи макроекономічного середовища. Своєчасне виявлення потенційних загроз, їх оцінювання та розроблення адекватних управлінських рішень становлять невід’ємну частину стратегії підтримання стабільності та конкурентоспроможності аграрного підприємства [47, 48].

Важливим доповненням до розбудови ефективного механізму економічної безпеки агропідприємства є впровадження сучасного техніко-технологічного забезпечення, яке відіграє важливу роль у підтриманні стабільності господарських процесів. Це забезпечення охоплює комплекс технічних засобів і технологічних рішень, що включають комп’ютерну техніку, серверне обладнання, пристрої для налаштування локальних та глобальних мереж, а також інструменти для збору, зберігання, обробки, передавання та

обміну інформацією. Наявність якісної технічної інфраструктури дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах зростаючої цифровізації та підвищених вимог до технологічної безпеки [49].

Якість інформаційного та аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від рівня розвитку його технічної інфраструктури. Саме тому в сучасних умовах зростають вимоги до впровадження технологічних рішень, які довели свою ефективність на практиці та здатні забезпечити стабільність і безперервність управлінських процесів.

Науковці слушно зазначають, що вибір конкретних технічних засобів визначається масштабом і структурою інформаційних потоків, характером технологій, що застосовуються у виробничо-управлінській діяльності, а також особливостями функціонування аграрного підприємства. Впровадження інноваційних технологій стає необхідністю, оскільки використання передових технічних розробок – включно з нанотехнологіями – створює додаткові конкурентні переваги та підвищує рівень економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації аграрного сектору [50].

Ще одним важливим компонентом механізму економічної безпеки є кадрове забезпечення, яке передбачає формування команди кваліфікованих фахівців та спеціалізованих підрозділів або служб економічної безпеки. Від професіоналізму, компетентності та відповідальності цих працівників залежить ефективність реалізації правових, фінансових, інформаційних і технічних аспектів системи безпеки.

Саме фахівці відповідного профілю здійснюють ідентифікацію економічних загроз, їх комплексний аналіз, розробляють методи реагування та впроваджують превентивні заходи, спрямовані на запобігання ризикам. До основних вимог, які висуваються до персоналу, належать високий рівень професійної підготовки, стратегічне мислення, розвинуті аналітичні здібності, креативність у прийнятті управлінських рішень, а також здатність оперативно адаптуватися до динамічних ринкових умов і потенційних загроз [51].

Для створення дієвого механізму економічної безпеки аграрного

підприємства надзвичайно важливо забезпечити відповідність організаційної структури підприємства завданням і цілям, які покладаються на систему економічної безпеки. Організаційне забезпечення доцільно розглядати як сукупність регламентуючих документів, що визначають управлінську структуру, функції та взаємозв'язки між підрозділами.

По-перше, організаційне забезпечення передбачає наявність необхідних структурних підрозділів, чітке розмежування їхніх функцій та раціональний розподіл обов'язків між відповідальними особами. По-друге, воно охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на реалізацію управлінських рішень у сфері безпеки. По-третє, важливою умовою його ефективності є функціонування спеціалізованої служби економічної безпеки, яка має бути інтегрована в загальну організаційну структуру підприємства. Тільки за умови тісної взаємодії, інформаційної узгодженості та координації між усіма підрозділами можна забезпечити належний рівень захищеності підприємства та стабільність його функціонування [52].

Окремої уваги потребує науково-методичне забезпечення, яке є невід'ємним елементом механізму економічної безпеки аграрного підприємства. Воно охоплює комплекс документів, наукових досліджень, навчально-методичних матеріалів та рекомендацій, які визначають принципи, процедури й методики забезпечення економічної безпеки. Науково-методичне забезпечення формує алгоритм дій для відповідних підрозділів, установлює критерії ідентифікації та оцінювання загроз, окреслює основні чинники впливу на рівень безпеки, а також визначає очікувані результати впровадження заходів безпеки. Його наявність забезпечує системність, послідовність і наукову обґрунтованість управлінських рішень у сфері економічної безпеки [53].

Важливим аспектом у розумінні організації системи економічної безпеки аграрного підприємства є класифікація організаційних заходів за їх функціональним призначенням та видами. Такий підхід дозволяє чітко окреслити вплив кожного заходу на реалізацію стратегічних цілей економічної безпеки з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору [54].

У науковій літературі виокремлюють три основні функціональні напрями організаційних заходів:

– інформаційно-оперативна функція – забезпечує своєчасне збирання, аналіз, обробку та передачу інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень;

– попереджувально-профілактична функція – спрямована на розроблення та впровадження заходів, що запобігають виникненню потенційних загроз;

– ліквідаційно-відновлювальна функція – передбачає реагування на кризові ситуації, локалізацію їх наслідків та відновлення стабільного функціонування підприємства [55].

Окрім функціональних напрямів, організаційні заходи класифікують також за видовими функціями, що забезпечують практичну реалізацію системи економічної безпеки агропідприємства. До них належать:

– технічний захист інформації;

– юридичне та правове забезпечення;

– аналітично-пошукова діяльність;

– охорона праці та створення безпечних умов роботи;

– внутрішній контроль якості діяльності та управлінських процесів;

– страхування ризиків та активів підприємства.

Реалізація цих заходів формує дієвий механізм функціонування системи економічної безпеки аграрного підприємства, забезпечує його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та сприяє досягненню стабільних результатів господарської діяльності [56].

Висновки до розділу 1

Комплексне дослідження теоретичних засад формування економічної безпеки аграрного підприємства дозволило сформувати цілісне уявлення про її сутність, структуру та механізми забезпечення. Доведено, що економічна безпека аграрного підприємства є багатовимірним, системним і динамічним

поняттям, яке інтегрує фінансові, виробничо-технологічні, кадрові, правові, інформаційні та екологічні аспекти діяльності. Особлива актуальність проблематики зумовлена сучасними умовами господарювання, що характеризуються воєнними загрозами, нестабільністю ринкового середовища, загостренням конкуренції та зростанням ролі продовольчої безпеки держави.

Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування терміна «економічна безпека», однак дозволив визначити його як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність зберігати стійкість, реалізовувати стратегічні інтереси та забезпечувати ефективний розвиток.

У структурі економічної безпеки аграрного підприємства виокремлено основні складові: фінансову, техніко-технологічну, виробничо-екологічну, кадрову, інформаційну, правову, ринкову, енергетичну та силову. Кожна з них має власні функції, загрози та специфічні індикатори, що формують комплексну модель оцінювання рівня безпеки.

Встановлено, що аграрні підприємства функціонують в умовах високої ресурсної залежності, сезонності, впливу природно-кліматичних факторів, обмеженості фінансових ресурсів та нестабільності зовнішнього ринкового середовища. Це зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки з урахуванням специфіки аграрного сектору. Додатковими викликами є руйнування логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури, ризики, пов’язані з окупацією територій, та загрози для виробничих ресурсів.

Досліджено зміст і значення кожної складової економічнрї безпеки, визначено характер внутрішніх і зовнішніх загроз, а також фактори, що формують рівень безпеки аграрних підприємств. Окрема увага приділена фінансовій, кадровій, техніко-технологічній, енергетичній, інформаційній та правовій складовим, які формують фундамент стійкого розвитку підприємства.

Узагальнено підходи до формування механізму забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства. Доведено, що механізм економічної безпеки є

системою взаємопов’язаних методів, інструментів, важелів і видів забезпечення, які дозволяють ідентифікувати загрози, оцінювати ризики, запобігати їх виникненню та забезпечувати стійкість підприємства.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що економічна безпека аграрного підприємства є основою його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкого функціонування в умовах невизначеності. Сформовані у розділі висновки створюють концептуальне підґрунтя для проведення практичної оцінки стану економічної безпеки ТОВ «Любимівка» та обґрунтування шляхів її зміцнення у подальших розділах роботи.

2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЮБИМІВКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Любимівка» (далі ТОВ «Любимівка») територіально знаходиться у Дніпровський р-н, Дніпропетровська обл., село Любимівка, вулиця Садова, 2. Дата заснування 12.11.2000 р. Директор Мінченко Д.В.

ТОВ «Любимівка» є окремою юридичною особою з орендними відносинами. Основною галуззю є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Як було визначено у першому розділі, кадрова складова відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки агропідприємства. Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на стабільність та розвиток підприємства, особливо в умовах динамічного ринкового середовища.

До складу трудового колективу аграрного підприємства входять усі працівники, які за рахунок своєї професійної діяльності беруть участь у виробничому процесі. Їхні трудові відносини з підприємством регулюються на основі трудового договору або інших передбачених законодавством форм взаємодії.

Відповідальність за кадрову безпеку на ТОВ «Любимівка» несуть:

– кадрова служба (відділ кадрів) – здійснює підбір персоналу, організовує професійне навчання, контролює процес адаптації нових працівників та відповідає за їх розвиток;

– головний інженер – забезпечує контроль за рівнем кваліфікації технічного персоналу, дотриманням технологічної дисципліни та відповідністю працівників вимогам виробничих процесів;

– керівник підприємства – формує та реалізує кадрову політику, приймає стратегічні рішення щодо забезпечення кадрами та розвитку людського капіталу.

Для оцінювання кадрової ситуації на підприємстві здійснимо кількісний та якісний аналіз персоналу на ТОВ «Любимівка» [57]. Результати дослідження представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількісний та якісний склад працівників ТОВ «Любимівка»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова кількість працівників	92	94	100	106	113
Кількість працюючих у віці:					
15-34	38	38	39	48	54
з них 15-24	13	10	11	10	13
25-34	25	28	29	29	42
35-49	32	35	39	10	33
50-54	13	17	18	5	17
55-59	10	3	4	5	8
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
неповна та базова вища освіта	13	14	11	14	17
повна вища освіта	29	24	29	39	25
Кількість прийнятих працівників протягом року	6	10	14	-	4
Кількість звільнених працівників протягом року	13	17	11	29	8
Кількість звільнених працівників з вищою освітою протягом року	-	7	4	-	4
Кількість інженерно-технічних працівників	16	17	21	19	21

Якісний склад персоналу ТОВ «Любимівка» характеризується відсутністю фахівців-інноваторів, раціоналізаторів або винахідників, а також працівників із науковими ступенями чи вченими званнями. Крім того, підприємство не приділяє достатньої уваги розвитку кадрів, що підтверджується відсутністю програм підвищення кваліфікації серед працівників, включаючи керівний склад.

Оскільки ТОВ «Любимівка» належить до малих аграрних підприємств, рівень плинності кадрів є суттєвим, хоча здебільшого звільнення відбуваються

через природну плинність персоналу. Динаміка коефіцієнта відпливу кадрів за останні роки свідчить про певні коливання: 2020 р. – 14%, 2021 р. – 19%, 2022 р. – 11%, 2023 р. – 24%, 2024 р. – 7%.

Найвищий рівень плинності зафіксовано у 2023 р., що може бути пов’язано з економічними наслідками воєнного стану, сезонністю виробництва, зниженням заробітної плати або змінами в кадровій політиці підприємства. Покращення ситуації у 2024 р. (7%) є позитивним сигналом, проте потребує подальшого моніторингу та впровадження додаткових заходів для зміцнення кадрової складової економічної безпеки.

На ТОВ «Любимівка» у 2020–2022 рр. не було працівників пенсійного віку, однак уже у 2023 р. підприємство вимушено почало залучати осіб пенсійного віку до трудової діяльності. Така практика є характерною для малих аграрних господарств і зазвичай свідчить про дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у виробничих підрозділах. Частка працівників передпенсійного віку в колективі залишається невисокою: у 2024 р. вони становили близько 7% від загальної чисельності персоналу. Незважаючи на невеликий обсяг цієї категорії, її присутність вказує на потенційні ризики збереження стабільності кадрового складу у найближчій перспективі, зважаючи на ймовірний вихід таких працівників на пенсію та необхідність своєчасного оновлення трудових ресурсів.

Водночас варто звернути увагу на відносно високу частку інженерно-технічних працівників, яка у 2024 р. становила 18,5% від загальної чисельності персоналу. Такий показник свідчить про наявність достатнього технічного та професійного потенціалу, що може стати фундаментом для подальшого зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства. Наявність кваліфікованих інженерно-технічних кадрів є важливою передумовою для підтримання техніко-технологічної стійкості, модернізації виробничих процесів та впровадження інноваційних рішень.

На основі аналізу наявних ресурсів встановлено, що станом на 2024 р. ТОВ «Любимівка» має у своєму розпорядженні 10872,9 га

сільськогосподарських угідь. Із них 9894,6 га перебувають в оренді, що підтверджується даними господарських документів (рис. 2.1). Така структура землекористування свідчить про значні виробничі можливості підприємства, які формують основу для підвищення економічної ефективності та забезпечення його стабільного розвитку.

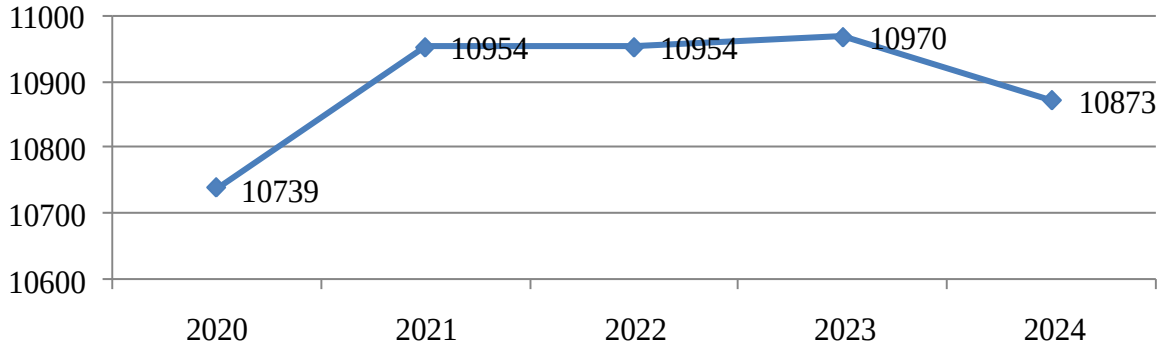


Рисунок 2.1 – Динаміка площі оброблюваних земель ТОВ «Любимівка» за період 2020–2024 рр., га

Протягом 2020–2021 рр. підприємство здійснювало діяльність виключно на орендованих земельних ділянках. Однак у 2022 р. керівництвом було ухвалено стратегічне рішення щодо придбання 126 га орних земель. Цей крок став важливим етапом у зміцненні ресурсної бази підприємства, зменшенні залежності від орендодавців та формуванні довгострокових передумов для підвищення рівня економічної безпеки.

Основним фактором ефективного управління аграрним підприємством є здатність забезпечувати одночасну та професійну координацію всіх основних складових господарської діяльності, а саме: земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів; виробничих потужностей, інфраструктури та технологічних процесів; а також елементів управління, контролю й адаптації до змін ринкового середовища. Це є фундаментальною умовою стабільного розвитку, оскільки економічний потенціал сільськогосподарського виробництва значною мірою визначається природно-біологічними особливостями галузі, які впливають на періодичність використання ресурсів, структуру виробничого

процесу, подальшу переробку та збут продукції.

Ефективний аграрний менеджмент повинен враховувати зазначені особливості та забезпечувати раціональне використання ресурсів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. До складу виробничого потенціалу традиційно відносять сукупність виробничих потужностей у поєднанні з трудовими ресурсами. У випадку ТОВ «Любимівка» основу потенціалу формують орендовані та власні земельні ділянки, виробничі приміщення, технічні засоби та кадровий потенціал.

Асортимент продукції, що вирощується на підприємстві, упродовж останніх років залишався стабільним: пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, соняшник, горох, соя. Водночас кризові явища останніх років, спричинені воєнними діями, блокуванням українських товарів на зовнішніх ринках, ускладненням логістики та зменшенням можливостей експорту, призвели до звуження асортименту продукції та перегляду виробничої структури. Це свідчить про необхідність пошуку підприємством нових підходів до забезпечення економічної стійкості та адаптації до змінного ринкового середовища. Динаміку обсягів виробництва аграрної продукції на ТОВ «Любимівка» за період 2020–2024 рр подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка виробленої продукції ТОВ «Любимівка» за період 2020-2024 рр.

С.г. культура	Вироблено продукції, ц					Абсолютне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Пшениця озима	82857	53150	61775	78635	64946	-29707	8625	16860	-13689
кукурудза на зерно	409347	332863	190498	244170	95315	-76484	-142365	53672	-148855
ячмінь озимий	756	52776	41160	37171	30260	52021	-11616	-3989	-6911
соняшник	10876	95144	61494	93772	55464	84267	-33649	32278	-38308
соя	-	20740	19774	42056	11500	20740	-966	22282	-30556
горох	-	-	-	20116	23498	-	-	20116	3381
Усього	503836	554672	374700	515920	280982	50836	-179972	141220	-234938

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити суттєві коливання у

виробництві озимої пшениці на ТОВ «Любимівка» протягом 2020–2024 рр.

У 2021 р. обсяг виробництва озимої пшениці зменшився на 29707 ц порівняно з 2020 р. Така різка зміна пояснюється скороченням посівних площ під культуру через її низьку прибутковість у попередні роки. Незважаючи на зменшення валового виробництва, врожайність залишалася відносно високою, що свідчить про стабільну технологічну дисципліну.

У 2022 р. підприємство збільшило площі під озиму пшеницю, що дало можливість отримати приріст валового збору на 8625 ц порівняно з 2021 р. Проте несприятливі погодні умови знизили потенційну врожайність, тому валове виробництво зросло меншою мірою, ніж очікувалося. У 2023 р. посівні площі під озиму пшеницю були суттєво розширені, що дозволило збільшити валовий збір на 16860 ц порівняно з 2022 р.. Попри значне зростання виробництва, врожайність залишалася нижчою від середніх багаторічних значень, що стримувало можливе збільшення обсягів продукції.

У 2024 р. підприємство скоротило площі під озиму пшеницю, що було зумовлено військовими ризиками, логістичними проблемами та невизначеністю щодо каналів збуту. Негативні погодні умови призвели до найнижчої врожайності за весь досліджуваний період, унаслідок чого валовий збір зменшився на 13689 ц порівняно з 2023 р.

Таким чином, динаміка виробництва озимої пшениці на ТОВ «Любимівка» протягом 2020–2024 рр. характеризується значною нестабільністю, зумовленою поєднанням природно-кліматичних, економічних і зовнішніх факторів, що впливають на обсяги виробництва та ефективність вирощування культури.

Аналіз зміни площ посівів сільськогосподарських культур на ТОВ «Любимівка» за період 2020–2024 рр. (табл. 2.3) дає змогу встановити основні тенденції у структурі посівів та визначити стратегічні пріоритети підприємства в останні роки. Упродовж досліджуваного періоду кукурудза на зерно залишалася культурою, що займала найбільшу частку в структурі посівних площ. Проте, незважаючи на її традиційно високу врожайність, простежується

стійка тенденція до її скорочення.

Таблиця 2.3 – Динаміка зібраної площі с/г культур ТОВ «Любимівка» за період 2020-2024 рр.

С.г. культура	Зібрана площа, га					Абсолютне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
пшениця озима	2236	1060	1395	1963	1882	-1176	335	569	-82
кукурудза на зерно	5228	4417	3958	2937	2693	-810	-460	-1021	-245
ячмінь озимий	31	1262	1145	896	874	1231	-117	-249	-896
соняшник	3241	3179	3116	2618	2326	-62	-62	-499	-292
соя	-	1036	1340	2096	1808	1036	304	756	-288
горох	-	-	-	460	1130	-	-	460	670
Усього	10736	10954	10954	10970	10712	218	-	16	-

У 2021 р. площа під кукурудзу зменшилася на 810 га порівняно з 2020 р., у 2022 р. – ще на 460 га, а у 2023 р. – на 1 021 га. У 2024 р. площа зменшилася до 2693 га, що на 245 га менше, ніж у попередньому році. Сукупне скорочення площі з 2020 по 2024 р. становить 2535 га, що свідчить про поступове зниження економічної ефективності вирощування кукурудзи та переорієнтацію підприємства на інші культури.

Попри загальне спадання площ під кукурудзу, вона продовжувала залишатися провідною культурою у структурі посівів завдяки високому потенціалу врожайності. Проте різке її падіння у 2024 р. – удвічі порівняно з попередніми роками – призвело до суттєвих фінансових втрат. Це стало основною причиною зміни виробничої стратегії підприємства та зменшення посівів під кукурудзу на користь більш рентабельних культур.

У структурі посівів озима пшениця демонструвала хвилеподібну динаміку. У 2021 р. площа її збирання зменшилася на 1176 га порівняно з 2020 р., проте у 2022 та 2023 рр. площі знову зросли відповідно на 335 га і 569 га. У 2024 р. спостерігається зниження на 82 га, що пов’язано з економічними та логістичними ризиками, а також обмеженою рентабельністю культури в умовах воєнного стану.

Посіви соняшнику упродовж 2020–2024 рр. поступово зменшувалися.

Загальне скорочення площ становило 915 га, що свідчить про зниження економічної доцільності вирощування цієї культури в умовах зростання собівартості виробництва та високої волатильності цін на світових ринках олійних культур.

Посіви сої, навпаки, демонстрували тенденцію до розширення: з 1036 га у 2021 р. до 2 096 га у 2023 р.. Це зумовлено попитом на продукцію та вигідними умовами реалізації. У 2024 р. спостерігається зменшення площі до 1808 га, що можна пояснити несприятливими погодними умовами та необхідністю оптимізації структури посівів.

Площі під горохом з'явилися лише у 2023 р. – 460 га, а у 2024 р. вони зросли до 1130 га. Це свідчить про прагнення підприємства до розширення структури сівозміни та диверсифікації ризиків.

У цілому, загальна площа зібраних культур ТОВ «Любимівка» коливалася в межах 10,7–11 тис. га, що свідчить про відносно стабільний обсяг доступних виробничих земель. Проте суттєві зміни в структурі посівів відображають адаптацію підприємства до ринкових умов, воєнних ризиків та природно-кліматичних факторів.

З огляду на зміну ринкової кон'юнктури, логістичні обмеження та появу нових можливостей збуту, ТОВ «Любимівка» упродовж аналізованого періоду здійснює переорієнтацію структури посівів. Підприємство поступово скорочує площі під кукурудзою та збільшує частку більш рентабельних культур – сої та гороху. Така стратегія дає змогу підвищити стійкість виробництва та зменшити залежність від ризиків, пов'язаних із ціноутворенням і врожайністю кукурудзи.

Динаміка вирощування озимого ячменю також демонструє значні коливання. У різні роки на результативність впливали як погодні умови, так і зміна площ посівів. Періодично підприємство отримувало високі врожаї, проте у деякі сезони погіршення кліматичних умов призводило до зниження валового збору. Окремі роки характеризувалися скороченням посівів, що, у поєднанні з низькою врожайністю, зменшувало обсяги виробництва. У підсумку озимий ячмінь залишався культурою із нестабільними показниками, що потребує

додаткового технічного та організаційного контролю.

У цілому зміна структури посівів свідчить про адаптивну політику підприємства, спрямовану на зниження виробничих ризиків та забезпечення більш стабільних фінансових результатів. Динаміку врожайності основних сільськогосподарських культур ТОВ «Любимівка» наведено на рис. 2.2. Її коливання упродовж аналізованого періоду підтверджують істотну залежність виробництва від погодних умов, структури посівних площ та технологічних рішень.

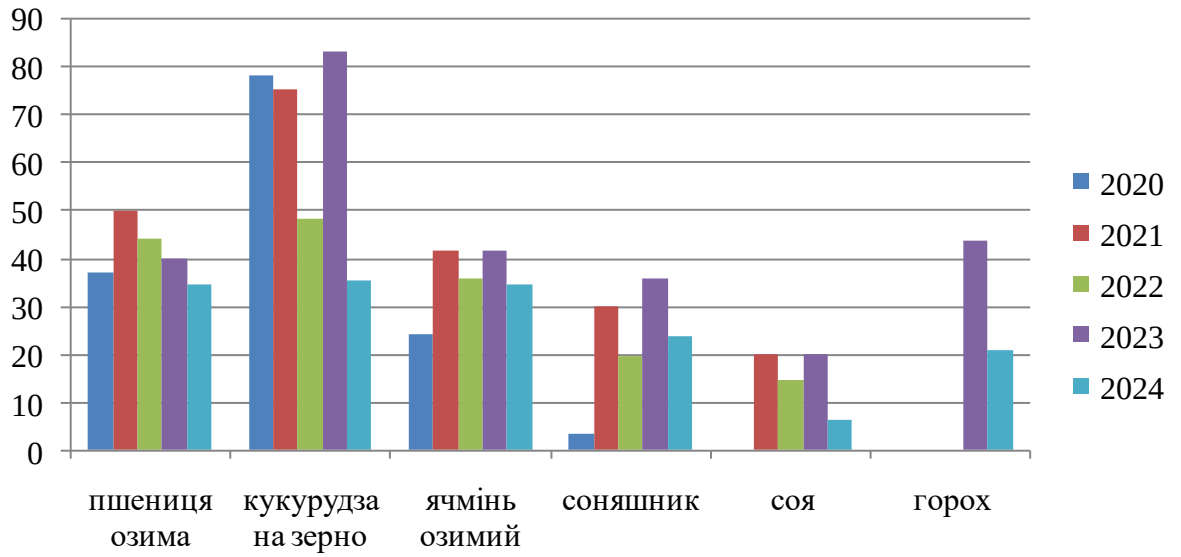


Рисунок 2.2 – Динаміка врожайності сільськогосподарських культур ТОВ «Любимівка» за період 2020–2024 рр., ц/га

Соняшник традиційно посідає одне з провідних місць у структурі посівів підприємства, однак його врожайність протягом рр. зазнавала різких коливань. Незважаючи на окремі періоди високої результативності, погіршення кліматичних умов та скорочення посівів у подальші рр. зумовили зниження загального валового збору. Це стало підставою для коригування аграрної стратегії підприємства щодо цієї культури.

Вирощування сої ТОВ «Любимівка» розпочало з 2021 р., і вже перші результати виявилися успішними, що дало змогу налагодити канали збуту та закріпитися на ринку бобових. У наступні рр. площі під сою суттєво зростали, а

2023 р. став періодом найвищої врожайності. Однак у 2024 р. через несприятливі погодні умови врожайність різко зменшилася, що зумовило скорочення валового збору майже на три чверті.

Вирощування гороху на підприємстві розпочалося у 2023 р. і відразу продемонструвало високі виробничі перспективи. У 2024 р. площі під культурою були розширені, проте погіршення погодних умов негативно позначилося на результативності, знизивши врожайність більш ніж удвічі. Незважаючи на це, загальний обсяг виробництва все ж зріс, що свідчить про наявність потенціалу подальшого розвитку цієї культури.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що зміна структури посівних площ і динаміка врожайності окремих культур підтверджують адаптивність підприємства до ринкових і кліматичних умов. ТОВ «Любимівка» поступово переорієнтовує виробництво на більш рентабельні та стійкі культури, що є важливим чинником забезпечення його економічної безпеки.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що зміни у структурі посівів та коливання врожайності на ТОВ «Любимівка» зумовлені переважно впливом зовнішніх факторів – погодних умов, логістичних обмежень та ризиків, пов’язаних із воєнною ситуацією в Україні. Підприємство демонструє адаптивність, поступово оптимізуючи структуру виробництва, скорочуючи площі під менш стабільними культурами та розширюючи вирощування більш рентабельних і перспективних культур, таких як соя та горох. Такий підхід свідчить про гнучкість управлінських рішень і є важливим чинником підвищення стійкості та економічної безпеки підприємства.

2.2 Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

На підставі агрегованого Балансу (Додаток А) у табл. 2.4 представлено аналіз активів ТОВ «Любимівка» та джерел їх формування за період 2022–2024 рр, що дозволяє здійснити оцінювання динаміки основних показників

підприємства та їх зміни за досліджуваний період [58].

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ТОВ «Любимівка» та джерел їх формування за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2022	Темп приросту 2022-2024
Основний та оборотний капітал					
Необоротні активи	509548	484593	416805	-92743	-18,2
Оборотні активи, у т.ч.	344716	355198	558703	213987	62,1
Запаси	173554	250816	391254	217700	125,4
Ліквідні активи:	169309	101279	166792	-2517	-1,5
- дебіторська заборгованість	146785	77766	90023	-56762	-38,7
- грошові кошти та еквіваленти	22524	23513	76769	54245	240,8
Джерела формування капіталу					
Власний капітал	678317	686978	692574	14257	2,1
Позиковий капітал, у т.ч.:	22749	14899	8180	-14569	-64,0
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	22749	14899	8180	-14569	-64,0
Поточні зобов’язання:					
товари, роботи, послуги	30587	9222	29472	-1115	-3,6
- поточна кредиторська заборгованість	953	940	2456	1503	157,7
Валюта балансу	854264	839791	975508	121244	14,2

Аналіз структури активів ТОВ «Любимівка» у 2022–2024 рр. свідчить про помітні трансформації у складі майна та джерелах його формування. За цей період необоротні активи зменшилися на 92,7 тис. грн (–18,2%), що може бути пов’язано зі зменшенням обсягів інвестицій у довгострокові ресурси або вибуттям частини основних засобів. Натомість оборотні активи зросли на 213,9 тис. грн (+62,1%), що вказує на переорієнтацію підприємства на підвищення гнучкості та ліквідності активів.

Суттєве зростання запасів (+125,4%) може бути наслідком розширення масштабів виробництва або уповільнення реалізації продукції, тоді як ліквідні активи залишилися майже на рівні 2022 р. Незначне скорочення їх загального обсягу (–1,5%) відбулося через істотне зменшення дебіторської заборгованості (–38,7%), яке компенсовано збільшенням грошових коштів (+240,8%).

У структурі джерел фінансування простежується збереження високої

частки власного капіталу, який зріс на 14,3 тис. грн (+2,1%). Одночасно спостерігається істотне скорочення позикових ресурсів (-64%), що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішнього кредитування. Разом із тим зростання поточної кредиторської заборгованості (+157,7%) потребує додаткового контролю за платіжною дисципліною.

Валюта балансу за аналізований період збільшилася на 14,2%, що вказує на розширення загального обсягу господарської діяльності. Загалом, динаміка активів і джерел їх формування свідчить про перерозподіл ресурсів у напрямі підвищення оборотності та ліквідності за умови збереження достатнього рівня власного капіталу. Водночас зростання запасів і кредиторської заборгованості потребує посиленого контролю для підтримання належного рівня фінансової стійкості. При подальшому аналізі необхідно вивчити динаміку і структуру власного та позикового капіталу [59], з’ясувати причини змін окремих її складових і дати оцінку цим змінам за аналізований період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз основних статей власного капіталу підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 /2022	Темп приросту 2022-2024
Власний капітал	678317	686978	692574	14257	2,1
у % до підсумку	100	100	100	-	-
у тому числі:					
- зареєстрований капітал	1415	1415	1415	-	-
у % до підсумку	0,209	0,206	0,204	-0,004	-2,1
додатковий капітал	150695	150695	150695	-	-
у % до підсумку	22,22	21,94	21,76	-0,46	-2,1
нерозподілений прибуток	486202	494863	500459	14257	2,9
у % до підсумку	71,68	72,03	72,26	0,58	0,8
Капітал у дооцінках	40 005	40 005	40 005	-	-
у % до підсумку	5,90	5,82	5,78	-0,12	-2,1

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «Любимівка» у 2022–2024 рр. свідчить про його помірне зростання на 14,3 тис. грн (+2,1%), що характеризує підприємство як фінансово стабільне та спроможне забезпечувати власну

діяльність переважно за рахунок внутрішніх джерел. У структурі капіталу не відбулося суттєвих змін, адже його частка у валюті балансу залишалася на рівні 100%, що вказує на відсутність залучення додаткових зовнішніх ресурсів та збереження сформованої політики фінансування.

Найбільшу питому вагу займає нерозподілений прибуток, який у 2024 р. становив 500,5 тис. грн. Його приріст на 2,9% підтверджує рентабельність діяльності підприємства та наявність внутрішнього джерела для фінансування поточних та інвестиційних потреб. Частка нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу зросла з 71,68% до 72,26%, що свідчить про посилення ролі самофінансування й відповідний консервативний підхід до розподілу прибутку.

Інші складові власного капіталу – зареєстрований, додатковий та капітал у дооцінках – протягом 2022–2024 рр. залишалися незмінними. Незважаючи на відсутність їх приросту, незначне зменшення питомої ваги цих статей у структурі капіталу є наслідком зростання нерозподіленого прибутку, а не зменшення самих елементів. Така динаміка свідчить про стабільність власного капіталу і водночас акцент підприємства на формуванні резервів та забезпеченні фінансової стійкості за рахунок прибуткової діяльності.

Загалом, зміни у структурі власного капіталу ТОВ «Любимівка» відображають позитивні тенденції, зокрема зростання фінансових результатів і зміцнення внутрішніх джерел фінансування, що є важливим чинником підтримання економічної безпеки агропідприємства.

Будь-яке підприємство для своєї діяльності потребує залучення позикового капіталу, якщо відсутні власні кошти. Позикові кошти займають досить вагоме місце в структурі капіталу підприємства. Використання позикового капіталу дає змогу розширювати обсяги господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різних фінансових фондів.. Проте є і негативний вплив позикових коштів, а саме пониження рентабельності, ліквідності, ділової активності та погіршення фінансового стану підприємства в цілому [60].

Аналіз складу та структури позикового капіталу ТОВ «Любимівка» у 2022–2024 рр. засвідчує суттєве скорочення його загального обсягу – з 22,7 тис. грн у 2022 р. до 8,18 тис. грн у 2024 р. (-64%) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури кредитних ресурсів підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2022-2024
Позиковий капітал	22749	14899	8180	-14569	-64,0
у % до підсумку	100	100	100	-	-
у тому числі:					
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	22749	14 899	8180	-14569	-64,0
у % до підсумку	100,00	100,00	100,00	0,00	0,0
за товари, роботи, послуги	30587	9222	29472	-1115	-3,6
у % до підсумку	134,45	61,90	360,29	225,84	168,0
- поточна кредиторська заборгованість	953	940	2 456	1503	157,7
у % до підсумку	4,19	6,31	30,02	25,84	616,7
- поточні забезпечення	43 228	1 452	43 326	98	0,2
у % до підсумку	190,02	9,75	529,66	339,64	178,7

Позиковий капітал підприємства повністю сформований за рахунок довгострокових зобов'язань, що свідчить про консервативний підхід до фінансування та орієнтацію на мінімізацію боргового навантаження в умовах високої ризиковості аграрного бізнесу. Зменшення довгострокових зобов'язань може бути наслідком погашення кредитів або відмови від залучення нових ресурсів у зв'язку з підвищенням вартості позикового фінансування.

Водночас у структурі поточних зобов'язань спостерігається неоднорідна динаміка. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги у 2024 р. майже досягла рівня 2022 р., після різкого зниження у 2023 р. Така ситуація може вказувати на відновлення операційної активності підприємства та збільшення обсягів взаєморозрахунків з контрагентами.

Поточна кредиторська заборгованість зросла з 953 тис. грн до 2456 тис. грн (+157,7%). Її збільшення свідчить про активніше використання

підприємством короткострокових форм фінансування та, можливо, про відтермінування платежів у період економічної нестабільності. Це є типовою практикою у воєнних умовах, але потребує контролю, щоб уникнути накопичення прострочених зобов'язань.

Коливання поточних забезпечень також є суттєвими: після різкого зменшення у 2023 р. їх обсяг знову зріс до рівня понад 43 тис. грн у 2024 р. Така динаміка може бути пов'язана з переглядом облікової політики або виникненням нових зобов'язань умовного характеру. У загальній структурі короткострокових зобов'язань ця стаття має вагому частку, що свідчить про формування підприємством резервів під можливі витрати та ризики.

У цілому тенденції позикового та поточного фінансування ТОВ «Любимівка» вказують на зміцнення фінансової незалежності, але водночас – на зростання потреби у гнучкому управлінні кредиторською заборгованістю в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виходячи з зазначеного вважаємо за доцільне більш детально зупинитись на її аналізі змін дебіторської заборгованості які відбулися на підприємстві (табл. 2.7).

Аналіз складу та структури дебіторської заборгованості ТОВ «Любимівка» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєве скорочення її загального обсягу – на 56,8 тис. грн (-38,7%). Така динаміка зазвичай вказує на покращення платіжної дисципліни покупців, жорсткішу політику контролю розрахунків або зміну умов реалізації продукції у бік попередньої оплати. Водночас перерозподіл структури дебіторської заборгованості свідчить про зміни у характері взаєморозрахунків та рівні фінансових ризиків підприємства.

Найбільш суттєве зниження відбулося за статтею «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги» – на 75,7 тис. грн (-98,3%). Її питома вага у структурі дебіторської заборгованості скоротилася з 52,48% до лише 1,45%. Це є позитивним сигналом, адже зменшує ризики неповернення коштів і свідчить про відмову підприємства від відстрочених форм оплати у високоризикових умовах аграрного ринку.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр. (на кінець року)

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2022	Темп приросту 2022-2024
Загальна сума дебіторської заборгованості, тис. грн	146785	77766	90023	-56762	-38,7
питома вага, %	100	100	100	-	-
У тому числі:					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	77037	15281	1301	-75736	-98,3
питома вага, %	52,48	19,65	1,45	-51,04	-97,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом, тис. грн	8667	1382	6915	-1752	-20,2
питома вага, %	5,90	1,78	7,68	1,78	30,1
за виданими авансами, тис. грн	3544	3893	13716	10172	287,0
питома вага, %	2,41	5,01	15,24	12,82	531,0
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	57537	57210	68091	10554	18,3
питома вага, %	39,20	73,57	75,64	36,44	93,0

Водночас відбулося значне зростання авансів, виданих постачальникам – на 10,2 тис. грн (у 2,9 раза). Частка цієї статті у структурі дебіторської заборгованості зросла з 2,41% до 15,24%. Така зміна може бути наслідком переходу контрагентів на передоплату, а також прагнення підприємства забезпечити закупівлю ресурсів на фоні нестабільності поставок.

Особливої уваги потребує стаття «інша поточна дебіторська заборгованість», яка збільшилася на 18,3%, досягнувши 68,1 тис. грн. У структурі дебіторської заборгованості її частка зросла з 39,20% до 75,64%. Таке зростання може бути пов’язане з внутрішніми розрахунками, розподілом заборгованостей між структурними підрозділами або появою сумнівних боргів, що потребує додаткового аналізу з боку фінансової служби.

Заборгованість з бюджетом змінювалася незначно; її обсяг у 2024 р. майже відповідає рівню 2022 р. Проте питома вага зросла до 7,68%, що може свідчити про накопичення тимчасових зобов’язань за податками та платежами станом на кінець року. У підсумку структура дебіторської заборгованості демонструє тенденцію до зменшення комерційної заборгованості й одночасного

зростання внутрішніх та авансових розрахунків. Це знижує ризиковість діяльності, але потребує ефективного контролю за якістю інших форм дебіторської заборгованості.

Аналіз порівняльної динаміки дебіторської та кредиторської дає змогу оцінити якість управління розрахунками та поточну платоспроможність підприємства [61]. За досліджуваний період дебіторська заборгованість зменшилася на 56,8 тис. грн (-38,7%), що може свідчити про посилення контролю за своєчасністю оплат, зменшення обсягів продажу з відстрочкою платежу або перегляд умов реалізації продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняння величини дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2022	Темп приросту 2022-2024
Дебіторська заборгованість	146785	77 766	90 023	-56762	-38,7
Кредиторська заборгованість	22749	14899	8180	-14569	-64,0
Різниця	124036	62867	81843	-42193	-34,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	6,452	5,220	11,005	4,552885	70,6

Кредиторська заборгованість підприємства скоротилася ще більш суттєво – на 14,6 тис. грн (-64%). Така динаміка вказує на підвищення рівня платоспроможності підприємства та своєчасність виконання зобов’язань перед постачальниками. Зменшення кредиторки є позитивним фактором, але за умов недостатньої обіговості дебіторської заборгованості може створювати ризики касових розривів.

Важливим показником є співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості: воно зросло з 6,452 у 2022 р. до 11,005 у 2024 р., тобто на 70,6%. Такий дисбаланс свідчить про суттєву перевагу дебіторської заборгованості над кредиторською, що може негативно впливати на оперативну ліквідність за умови несвоєчасного погашення боргів контрагентами.

Різниця між дебіторською та кредиторською заборгованістю залишається

значною (81,8 тис. грн у 2024 р.), що підтверджує високу залежність підприємства від своєчасності надходження коштів від покупців. У таких умовах доцільно активізувати політику управління дебіторською заборгованістю шляхом скорочення строків відстрочки платежів, запровадження системи контролю прострочених боргів, удосконалення договірної роботи та посилення інкасаційної діяльності.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Любимівка» (табл. 2.9) свідчить про нерівномірність показників прибутковості та істотний вплив витратної частини на кінцевий фінансовий результат.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2022-2024
Чистий доход від реалізації продукції	324281	309833	348720	24439	7,5
Собівартість реалізованої продукції	232193	270721	283254	51061	22,0
Валовий прибуток (збиток)	92088	39112	65466	-26622	-28,9
Інші операційні доходи	8055	3966	5699	-2356	-29,2
Адміністративні витрати	19968	24952	32304	12336	61,8
Витрати на збут	15195	1 941	590	-14605	-96,1
Інші операційні витрати	2809	2 593	6331	3522	125,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	62171	13592	31940	-30231	-48,6
Інші фінансові доходи	30	1328	1181	1151	3836,7
Інші доходи	2171	442	2755	584	26,9
Фінансові витрати	12375	6701	11601	-774	-6,3
Інші витрати	87	-	6679	6592	7577,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	51910	8661	17596	-34314	-66,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	51910	8661	17596	-34314	-66,1

Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції на 24,4 тис. грн (7,5%), валовий прибуток зменшився на 26,6 тис. грн (-28,9%). Основною причиною є випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції – на

22%, що свідчить про зниження ефективності виробництва та підвищення ресурсоємності продукції.

Структура операційних витрат зазнала помітних змін. Витрати на збут у 2024 р. скоротилися майже повністю (-96,1%), тоді як адміністративні витрати навпаки збільшилися на 61,8%. Це може свідчити про зміщення акценту у витратній політиці в бік управлінських і забезпечувальних функцій, що в умовах воєнної економіки є поширеним явищем для аграрних підприємств.

Фінансовий результат від операційної діяльності скоротився з 62,2 тис. грн до 31,9 тис. грн, тобто майже вдвічі (-48,6%), що свідчить про зниження операційної ефективності та зростання впливу зовнішніх факторів на витратну частину бізнесу.

У структурі позареалізаційних доходів і витрат спостерігається висока волатильність. З одного боку, інші фінансові доходи зросли у понад 38 разів, а інші доходи – на 26,9%. З іншого боку, суттєве зростання інших витрат у 2024 р. (до 6679 тис. грн), ймовірно пов’язане з одноразовими списаннями або надзвичайними витратами, істотно погіршило фінансовий результат підприємства. Негативний вплив цього чинника перевищив позитивний ефект від зростання доходів позареалізаційного характеру.

У підсумку чистий фінансовий результат зменшився з 51,9 тис. грн у 2022 р. до 17,6 тис. грн у 2024 р., що становить спад на 66,1%. Така динаміка свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих процесів, а також зменшення ймовірності виникнення одноразових або надзвичайних витрат, здатних суттєво погіршити прибутковість підприємства. Для забезпечення економічної безпеки доцільним є впровадження системи управління витратами, моніторинг рентабельності окремих напрямів діяльності та перегляд політики формування собівартості.

Витрати підприємства відображають грошову оцінку використаних ресурсів, необхідних для забезпечення операційної діяльності. Вони формують собівартість реалізованої продукції та мають визначену структуру, аналіз якої дозволяє оцінити ефективність управління витратами та виявити чинники, що

впливають на фінансові результати.

Дані табл. 2.10 свідчать, що загальна сума операційних витрат ТОВ «Любимівка» у 2022–2024 рр. зросла на 172,3 тис. грн (55,4%), що відображає як розширення масштабів діяльності, так і підвищення собівартості виробництва внаслідок зовнішніх умов (інфляційний тиск, логістичні обмеження, воєнні ризики).

Найбільшу частку у витратах займають матеріальні витрати – 276,1 тис. грн у 2024 р., або 57,1%. Хоча їх абсолютне значення зросло на 54,2%, їх питома вага залишилася практично незмінною, що свідчить про стабільність ресурсної моделі підприємства. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилися відповідно на 42,9% та 48,1%, що може бути пов’язано з індексацією заробітної плати або збільшенням чисельності персоналу.

Таблиця 2.10 – Аналіз складу та структури витрат діяльності підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр., тис грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2022-2024
Матеріальні затрати	179010	208885	276116	97106	54,2
у % до підсумку	57,51	56,90	57,10	-0,41	-0,7
Витрати на оплату праці	14890	14584	21273	6383	42,9
у % до підсумку	4,78	3,97	4,40	-0,38	-8,0
Відрахування на соціальні заходи	3240	4012	4798	1558	48,1
у % до підсумку	1,04	1,09	0,99	-0,05	-4,7
Амортизація	62423	72156	81490	19067	30,5
у % до підсумку	20,06	19,65	16,85	-3,20	-16,0
Інші операційні витрати	51695	67481	99892	48197	93,2
у % до підсумку	16,61	18,38	20,66	4,05	24,4
Разом	311258	367118	483569	172311	55,4
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції	0,96	1,18	1,39	0,43	44,5

Особливо швидкими темпами зростали інші операційні витрати – майже удвічі (93,2%), що підвищило їх частку до 20,66%. Така динаміка може бути

пов’язана із збільшенням витрат на логістику, ремонт техніки, страхування, послуги контрагентів або витрат, пов’язаних з воєнними умовами.

Амортизаційні відрахування зросли на 30,5%, проте їх питома вага знизилася з 20,06% до 16,85%, що вказує на оновлення структури витрат у напрямку більш високої ресурсоємності операційної діяльності.

Важливою негативною тенденцією є зростання операційних витрат на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції – з 0,96 грн у 2022 р. до 1,39 грн у 2024 р. (зростання на 44,5%). Це свідчить про зниження рентабельності продажів, посилення витратного тиску та погіршення фінансової стійкості підприємства. За таких умов підвищується потреба в оптимізації витратної структури, контролі за іншими операційними витратами та раціональному використанні ресурсів, що є критично важливим для забезпечення економічної безпеки ТОВ «Любимівка».

Фінансова стійкість є важливою характеристикою фінансового стану підприємства, оскільки відображає рівень його незалежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів та визначає збалансованість структури власних і позикових ресурсів [61]. Абсолютні показники фінансової стійкості дозволяють оцінити здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних джерел та покривати виробничі запаси стабільними ресурсами (табл. 2.11).

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр. свідчить про зростання напруженості у фінансовому забезпеченні діяльності. Попри помірне збільшення власного капіталу (на 2,1%), обсяг необоротних активів скоротився на 18,2%, що свідчить про зменшення довгострокових інвестицій або вибуття частини основних засобів. Водночас власні обігові кошти зросли на 63,4%, однак цього виявилося недостатньо для покриття запасів, які за аналізований період збільшилися більш ніж удвічі (на 125,4%).

Нестача власних оборотних коштів суттєво поглибилася: якщо у 2022 р. вона становила -4,8 тис. грн, то у 2024 р. сягнула -115,5 тис. грн. Аналогічна

тенденція простежується і щодо показника покриття запасів сукупністю власних коштів і довгострокових зобов'язань: дефіцит зріс до –107,3 тис. грн, що свідчить про посилення залежності запасоутворення від короткострокових джерел.

Таблиця 2.11 – Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2022	Темп приросту 2022-2024
Власний капітал	678317	686978	692574	14257	2,1
Необоротні активи	509548	484593	416805	-92743	-18,2
Власні обігові кошти	168769	202385	275769	107000	63,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	22749	14899	8180	-14569	-64,0
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	191518	217 284	283949	92431	48,3
Короткострокові кредити	78430	126300	199500	121070	0,0
Зальний обсяг основних джерел покриття запасів	269948	343584	483449	213501	79,1
Запаси	173554	250 816	391254	217700	125,4
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-4785	-48431	-115485	-110700	2313,5
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових зобов'язань	17964	-33532	-107305	-125269	-697,3
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	96394	92768	92195	-4199	-4,4
Запас стійкості фінансового стану, днів	202,2	135,1	86,0	-116,2	-57,5
Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн запасів, коп.	1,6	1,4	1,2	-0,3	-20,6

Загальний обсяг основних джерел покриття запасів збільшився майже на 80%, проте темпи зростання запасів були ще вищими, унаслідок чого їх надлишок скоротився на 4,4%. Особливо тривожною є динаміка запасу фінансової стійкості: показник зменшився з 202,2 днів у 2022 р. до лише 86,0 днів у 2024 р., що означає суттєве скорочення періоду, протягом якого підприємство здатне забезпечувати діяльність без залучення додаткових

ресурсів.

Додатковим індикатором зниження фінансової незалежності є скорочення надлишку коштів на 1 грн запасів – з 1,6 коп. до 1,2 коп., що свідчить про погіршення здатності підприємства фінансувати формування запасів за рахунок внутрішніх джерел.

У сукупності така динаміка вказує на зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «Любимівка», зростання ризиків дефіциту власних оборотних ресурсів та посилення потреби у вдосконаленні політики управління запасами і джерелами фінансування операційного циклу.

Крім аналізу абсолютних показників, важливо застосовувати оцінювання відносних величин, оскільки саме вони дозволяють глибше охарактеризувати тенденції у фінансовому стані підприємства та виявити його сильні й слабкі сторони. Розрахунок фінансових коефіцієнтів забезпечує можливість оцінити взаємозв’язок між структурою активів і пасивів, а також між показниками балансу та результатами діяльності. Для управлінців такі дані є інструментом контролю фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу, запобігання збитковості та попередження ризику банкрутства.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр. (табл. 2.12) дозволяє оцінити зміни в рівні платоспроможності, мобільності активів та залежності підприємства від позикового капіталу.

Зокрема, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами протягом аналізованого періоду залишався стабільним (0,49 у 2022 р. та 0,494 у 2024 р.) і суттєво перевищував нормативне значення (>0,1). Це свідчить про достатню можливість підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власного капіталу.

Натомість забезпеченість запасів власними коштами погіршилася: показник знизився з 0,972 у 2022 р. до 0,705 у 2024 р., що нижче від рекомендованого рівня (>0,8). Така динаміка відображає зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування під час формування запасів, що знижує його економічну безпеку.

Таблиця 2.12 – Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2022-2024
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,49	0,57	0,494	0,004	0,8
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	0,972	0,807	0,705	-0,267	-27,5
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,735	0,705	0,602	-0,133	-18,1
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів	0,991	1,07	1,167	0,176	17,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,249	0,295	0,398	0,149	59,8
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,034	0,022	0,012	-0,022	-64,7
Коефіцієнт мобільності	0,404	0,423	0,573	0,169	41,8
Індекс постійного активу	0,596	0,577	0,427	-0,169	-28,4
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,794	0,818	0,71	-0,084	-10,6
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,206	0,182	0,29	0,084	40,8
Коефіцієнт інвестування	0,751	0,705	0,602	-0,149	-19,8

У структурі активів спостерігається зменшення частки необоротних ресурсів: коефіцієнт реальної вартості основних засобів скоротився на 18,1%, а коефіцієнт інвестування – з 0,751 до 0,602. Це може свідчити про вибуття частини основних засобів або обмеження інвестиційної активності. Натомість зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 0,249 до 0,398) є позитивною тенденцією, оскільки відображає збільшення частки мобільних ресурсів у структурі власного капіталу та підвищення гнучкості управління фінансовими потоками.

Показники, що характеризують структуру джерел фінансування, демонструють змішані тенденції. Коефіцієнт фінансової незалежності залишається в межах нормативу (0,71 у 2024 р.), однак його зниження на 10,6% свідчить про часткове зменшення частки власного капіталу. Водночас коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів скоротився утричі, що

є позитивним з огляду на зниження боргового навантаження. Однак зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу на 40,8% вказує на активізацію короткострокового кредитування, що підвищує ризики ліквідності у разі затримок у надходженні дебіторських коштів.

У цілому аналіз відносних показників свідчить про те, що ТОВ «Любимівка» зберігає прийнятний рівень фінансової стійкості, хоча низка тенденцій – зокрема зниження забезпеченості запасів власними коштами, зменшення частки необоротних активів та активізація короткострокових зобов'язань – потребують посилення контролю та удосконалення політики фінансового управління.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно підвищити якість управління оборотними активами, оптимізувати структуру капіталу та забезпечити збалансоване співвідношення власних і позикових джерел фінансування.

Ліквідність підприємства традиційно оцінюють за допомогою системи коефіцієнтів, які дозволяють оперативно визначити здатність суб'єкта господарювання виконувати свої короткострокові зобов'язання [62]. Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр. (табл. 2.13) відображає зміни у рівні його фінансової гнучкості та платоспроможності.

Таблиця 2.13 – Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2022-2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,147	0,17	0,279	0,132	89,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,117	0,757	0,609	-0,508	-45,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,25	2,576	2,033	-0,217	-9,6
Показник платоспроможності (автономії)	0,794	0,818	0,71	-0,084	-10,6

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло з 0,147 у 2022 р. до

0,279 у 2024 р., що відповідає рекомендованому нормативу (0,2–0,35). Це свідчить про посилення здатності підприємства оперативно погашати найбільш термінові зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Зростання показника є позитивним сигналом, оскільки зменшує ризик виникнення касових розривів.

Натомість коефіцієнт швидкої ліквідності зазнав суттєвого зниження – з 1,117 у 2022 р. до 0,609 у 2024 р. (мінус 45,5%). Хоча значення у 2024 р. ще перебуває на нижній межі нормативу (0,6–0,8), тенденція до зменшення свідчить про скорочення обсягу високоліквідних активів (без запасів), які можуть бути використані для погашення короткострокових зобов'язань. Це потребує посилення контролю за станом дебіторської заборгованості та політикою управління запасами.

Коефіцієнт поточної ліквідності також знизився – з 2,25 у 2022 р. до 2,033 у 2024 р., однак залишається в межах нормативного діапазону (1,0–2,0). Значення коефіцієнта підтверджує, що підприємство зберігає здатність забезпечувати погашення поточних зобов'язань усіма оборотними активами. Попри незначне погіршення, показник можна вважати задовільним.

Показник платоспроможності (автономії) у 2024 р. становив 0,71, що хоча й на 10,6% менше, ніж у 2022 р., проте значно перевищує мінімально рекомендоване значення (>0,5).

Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності та достатню частку власного капіталу в загальній структурі ресурсів, що знижує ризики надмірної зовнішньої залежності.

Узагальнюючи результати аналізу ліквідності, можна зазначити, що ТОВ «Любимівка» у 2024 р. зберігає прийнятний рівень платоспроможності, хоча зниження швидкої ліквідності свідчить про необхідність оптимізації структури оборотних активів та удосконалення управління дебіторською заборгованістю.

2.3 Аналіз рівня економічної безпеки підприємства

Аналіз фінансового стану ТОВ «Любимівка» за 2022–2024 рр. дає змогу визначити основні фактори, що впливають на рівень його економічної безпеки. Отримані результати свідчать про наявність окремих системних ризиків, пов’язаних як із внутрішніми, так і з зовнішніми умовами діяльності. Зокрема, простежується тенденція до зростання витрат, зниження рентабельності та погіршення показників фінансової стійкості, що негативно позначається на можливості підприємства своєчасно реагувати на економічні загрози.

Встановлено, що у структурі фінансових ризиків домінують такі проблеми:

– скорочення валового та чистого прибутку, що знижує здатність підприємства формувати резерви та інвестувати у розвиток;

– надмірне зростання запасів, що призводить до вимивання власних оборотних коштів і зменшення фінансової стійкості;

– зростання кредиторської заборгованості за окремими статтями, що створює ризики втрати платоспроможності у разі затримки надходжень від контрагентів;

– підвищення собівартості продукції, що формує загрозу зниження конкурентоспроможності на ринку;

– залежність від коливань урожайності, спричинених погодними умовами та військовими ризиками, що знижує стабільність виробничого процесу.

Результативність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня його економічної безпеки. У цьому контексті стратегічне управління повинно забезпечити ефективну взаємодію ТОВ «Любимівка» із зовнішнім середовищем, що сприятиме збереженню та посиленню його ресурсного потенціалу і підвищить здатність підприємства протистояти загрозам.

Стратегічний аналіз може здійснюватися за двома підходами:

1. «Від внутрішнього до зовнішнього» – спочатку визначаються

сильні й слабкі сторони, а потім оцінюються можливості та загрози зовнішнього середовища (SWOT-аналіз).

2. «Від зовнішнього до внутрішнього» – починається з аналізу ринкового середовища, після чого оцінюється вплив зовнішніх факторів на внутрішній потенціал підприємства (TOWS-аналіз) [63].

Обидва підходи дають можливість сформувати ефективні стратегії розвитку та забезпечення економічної безпеки. Для ТОВ «Любимівка», діяльність якого характеризується високою залежністю від кліматичних, ринкових і логістичних факторів, застосування SWOT і TOWS є доцільним для виявлення критичних ризиків та вибору оптимальної поведінки в умовах невизначеності.

Аналіз економічної безпеки підприємства здійснюється шляхом комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів. Основна увага приділяється співставленню слабких сторін ТОВ «Любимівка» із загрозами ринкового середовища, що відповідає логіці WT-стратегій**.** Саме вони дозволяють своєчасно ідентифікувати найбільш небезпечні ризики та сформувати інструменти їх мінімізації.

Оцінка рівня ризиків є основним етапом аналізу економічної безпеки, оскільки визначає напрями стратегічних рішень підприємства. Важливим завданням є формування переліку найбільш імовірних ризиків, що мають значний вплив на ефективність та стабільність діяльності ТОВ «Любимівка».

Процес оцінки ризиків охоплює два основні етапи.

Перший етап – визначення внутрішніх ризиків**,** рівень яких безпосередньо залежить від діяльності ТОВ «Любимівка». До них належать ризики, що формуються під впливом організаційної структури, якості управління, професійної підготовки персоналу, стану матеріально-технічної бази та рівня внутрішнього контролю. Наприклад, ризик втрати майна через недотримання умов зберігання або порушення технологічних вимог. Такі ризики можуть бути істотно знижені завдяки впровадженню ефективних управлінських рішень і процедур контролю.

Другий етап – ідентифікація зовнішніх ризиків**,** які не залежать від внутрішньої діяльності підприємства. До них належать зміни у нормативно-правовому середовищі, валютні коливання, нестабільність ринку збуту, погіршення логістичних умов та інші фактори макросередовища. Незважаючи на неможливість їх повного усунення, вплив таких ризиків може бути зменшено шляхом адаптивного стратегічного планування.

Після формування переліку ризиків здійснюється оцінювання ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на діяльність підприємства. Попри високий рівень невизначеності, кожен ризик може бути підданий кількісному або експертно-якісному аналізу. Взаємозв'язок між слабкими сторонами підприємства, зовнішніми загрозами та можливими ризиками відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Ідентифікація ризиків ТОВ «Любимівка» на основі виявлених внутрішніх недоліків та зовнішніх загроз

Слабкі сторони	Позна-чення	Ризик
1	2	3
Сезонність ТОВ «Любимівка»	R1	Спад виробничої активності в холодні періоди року
Висока залежність від природніх чинників	R2	Зниження ефективності виробництва в умовах несприятливих погодних періодів і кліматичних змін
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 (імпортна політика ЄС, податкова політика, епідеміологічна ситуація) можуть обмежити можливості експорту продукції

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
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 недосконаліть 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
Вищий технічний рівень європейських конкурентів може обмежувати експорт	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 тд	R16	Збільшення ціни логістики

Як свідчать дані таблиці, діяльність ТОВ «Любимівка» супроводжується комплексом внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, що формують широкий спектр ризиків. Вони охоплюють виробничу, фінансову, ринкову, логістичну та нормативно-правову сфери, що зумовлює потребу в системній подальшій оцінці та розробленні механізмів їх мінімізації.

Для визначення ступеня впливу імовірних загроз було проведено оцінку ризиків, що дозволяє встановити найбільш критичні з них, визначити їхній вплив на фінансову стійкість підприємства та сформувати ефективні заходи щодо мінімізації негативних наслідків. Процес оцінювання базується на поєднанні статистичних даних та експертного аналізу, що забезпечує комплексність та об'єктивність оцінки.

Результати оцінки наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ймовірності настання ризику та факторів, що їх спричиняють

Позначення	Ризик	Ймовірність настання	Фактори, що спричиняють появу
R1	Спад виробничої активності в холодні періоди року	висока	Особливості галузі господарювання
R2	Зниження ефективності виробництва в умовах несприятливих погодних періодів і кліматичних змін	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 знижувати 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 (імпортна політика ЄС, податкова політика, епідеміологічна ситуація) можуть обмежити можливості експорту продукції	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

Для проведення глибшої оцінки ризиків, спричинених факторами макросередовища, у діяльності ТОВ «Любимівка» застосовано методику PEST-

аналізу. Його результати представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «Любимівка»

Середовище	Фактор	Опис
(P) Політико-правове середовище	Політична стабільність і військові ризики	Воєнний стан, зміни в оборонній політиці, перерозподіл бюджетних коштів впливають на податкове навантаження та умови ведення бізнесу
	Законодавчі зміни та податкові новації	Часті зміни податкового законодавства (зокрема, підвищення військового збору до 5% у 2024 р.), нові вимоги щодо обліку та звітності, реформи аграрного сектору
	Антимонопольна політика	Посилення контролю над ціноутворенням і ринковими концентраціями, зростання кількості перевірок АМКУ
(E) Економічне середовище	Темпи інфляції та купівельна спроможність	Інфляція у 2024–2025 рр. зберігається на рівні 8-10%, що підвищує собівартість продукції та знижує реальні доходи населення.
	Вартість енергоносіїв та пального	Зростання світових цін на пальне та енергію впливає на логістичні та виробничі витрати
	Динаміка валютного курсу	Коливання гривні відносно долара та євро впливає на вартість імпортних ресурсів (добрив, пального, техніки).
	Податкове навантаження	Ставка податку на прибуток – 18%; підвищення військового збору до 5% збільшує витрати на оплату праці.
	Експортні обмеження й митні умови	Нестабільність логістичних коридорів, можливі обмеження експорту агропродукції до ЄС, зміни стандартів якості
(S) Соціо-культурне середовище	Демографічна ситуація в Україні	Скорочення працездатного населення, активна трудова міграція зменшують доступність персоналу, підвищують витрати на заробітну плату
	Рівень доходів населення	Низькі реальні доходи стримують внутрішній попит на продукцію та знижують купівельну спроможність
	Соціальні очікування та стандарти якості	Зростає попит на екологічно чисту продукцію; підвищуються вимоги до безпеки та якості аграрних товарів
(T) Технологічне середовище	Рівень технічного оснащення галузі	Необхідність регулярного оновлення техніки, впровадження точного землеробства, автоматизації процесів; висока вартість сучасного обладнання
	Доступ до інновацій та технологічних розробок	Сучасні технології підвищують врожайність та економічність виробництва; залежність від імпортної техніки та програмного забезпечення
	Цифровізація та інформаційні системи	Поширення ERP-систем, електронної звітності, аграрних онлайн-платформ; потреба в кібербезпеці та цифрових компетенціях

Аналіз зовнішнього середовища здійснюється за підходом «чинник – підприємство», що дозволяє визначити основні політичні, економічні, соціальні

та технологічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Любимівка».

Результати PEST-аналізу дають можливість кількісно оцінити ступінь їхнього впливу на рівень економічної безпеки підприємства, виокремити найбільш значущі ризики та можливості, а також сформувати напрями адаптації до змін макросередовища. Отримана інформація слугує основою для подальшого розроблення стратегічних рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства.

Результати оцінки впливу макроекономічних факторів на рівень економічної безпеки ТОВ «Любимівка» представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Вплив факторів на стратегію діяльності підприємства

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступень впливу фактора	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні	0,3	2	0,6
(E) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,2	3	0,6
(T) Технологічні фактори	0,2	2	0,4

Результати оцінки показують, що найбільший сумарний вплив на рівень економічної безпеки ТОВ «Любимівка» мають економічні фактори, зокрема податкове навантаження, інфляція, вартість енергоносіїв та загальна динаміка ринку. Їхня зважена оцінка (0,9) перевищує інші групи факторів, що підтверджує високу чутливість підприємства до змін у макроекономічному середовищі.

Політичні, соціальні та технологічні фактори також чинять помітний вплив, проте їхній сумарний ефект є менш значущим. Це свідчить про те, що стратегія економічної безпеки підприємства повинна бути зорієнтована насамперед на мінімізацію економічних ризиків та забезпечення стійкості до коливань зовнішнього ринкового середовища.

На основі комплексного аналізу макро- та мікросередовища ТОВ «Любимівка» була сформована матриця SWOT-аналізу (табл. 2.18). Результати дослідження свідчать, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін,

серед яких – стабільна якість продукції, застосування сучасних технологій у виробничих процесах, підвищення фондовіддачі та наявність кваліфікованих фахівців. Ці фактори забезпечують підприємству конкурентні переваги та створюють основу для подальшого розвитку.

Водночас було виявлено і ряд слабких сторін, що обмежують ефективність діяльності підприємства. Насамперед це відсутність власної роздрібної мережі, недосконаліть системи мотивації персоналу, невикористання рекламних інструментів та низька ефективність організації збуту. Наявність цих внутрішніх обмежень ускладнює реалізацію потенційних ринкових можливостей.

Таблиця 2.18 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Любимівка»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	1. Висока якість продукції. 2. Використання інноваційних технологій, що знижують собівартість. 3. Зростання продуктивності праці та фондовіддачі. 4. Наявність кваліфікованих фахівців.	1. Економічна, політична та соціальна нестабільність в країні. 2. Високі податкові ставки. 3. Зростання цін на сировину та енергоносії. 4. Посилення конкурентної боротьби. 5. Скорочення доходів споживачів. 6. Інфляційні процеси та девальвація національної валюти.
	Стратегія SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей) – розширення присутності на внутрішніх і зовнішніх ринках завдяки високій якості продукції та інноваційним технологіям; активне залучення інвестицій для модернізації виробництва та збільшення обсягів збуту.	Стратегія ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) – підтримання конкурентоспроможності за рахунок контролю собівартості, підвищення продуктивності праці, впровадження енергозберігальних технологій та орієнтації на стабільні сегменти ринку.
Слабкі сторони (W)	1. Відсутність власної мережі роздрібної торгівлі. 2. Недосконала система мотиваційного менеджменту. 3. Відсутність активної рекламної діяльності. 4. Неефективна робота відділу збуту та відсутність повноцінної служби маркетингу.	Стратегія WO (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей) – залучення інвестицій для розвитку збутової інфраструктури, створення або оренди каналів роздрібної реалізації, формування служби маркетингу, удосконалення системи мотивації персоналу й запровадження комплексних маркетингових заходів.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство функціонує в

умовах значних загроз: економічної та політичної нестабільності, підвищення податкового навантаження, зростання цін на ресурси, посилення конкуренції та інфляційного тиску. Водночас зовнішнє середовище формує й перспективні можливості – розширення ринків збуту, залучення додаткових інвестицій та нарощування виробничих потужностей.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище ТОВ «Любимівка» та визначити основні напрями підвищення рівня економічної безпеки, зокрема через удосконалення системи управління, оптимізацію збутової діяльності та активне використання ринкових можливостей.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що ТОВ «Любимівка» має низку значущих можливостей для розвитку. Перспективними напрямами виступають розширення виробничих потужностей, активізація збутової діяльності, вихід на нові ринкові сегменти та впровадження сучасних технологічних рішень. Використання інновацій – таких як системи супутникового моніторингу врожайності, технології точного землеробства, автоматизовані сенсори для контролю стану ґрунту та рослин – може суттєво підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

У той же час існуючі слабкі сторони обмежують здатність підприємства повною мірою реалізовувати ці можливості. Серед найбільш критичних проблем – неефективна організація збуту, відсутність власної маркетингової служби, недосконала система мотивації персоналу та брак власної мережі роздрібної торгівлі. Це призводить до зниження охоплення потенційних ринків та часткової втрати можливостей зростання.

Проведений аналіз взаємодії підприємства з постачальниками показав наявність широкої партнерської бази, що позитивно впливає на стабільність постачань та дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з перебоями у забезпеченні ресурсами. Крім того, значна кількість оптових споживачів формує стабільний попит на продукцію підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємству необхідно

зосередитись на усуненні внутрішніх обмежень, активному використанні ринкових можливостей та нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Це формує основу для подальшого удосконалення системи економічної безпеки підприємства.

На основі проведеного аналізу визначено такі основні напрями формування стратегії управління діяльністю ТОВ «Любимівка»:

1. Оптимізація виробничо-збутової діяльності. Передбачає модернізацію структури відділу збуту, створення повноцінної маркетингової служби, розширення каналів реалізації продукції та впровадження сучасних цифрових інструментів управління продажами.

2. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки. Включає системну роботу з мінімізації виробничих, фінансових та ринкових ризиків, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз та удосконалення управління ключовими ресурсами.

3. Підвищення ефективності управлінських процесів. Основні завдання включають: зміцнення системи контролю якості продукції; вдосконалення кадрової політики, зокрема розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу; удосконалення системи мотивації працівників; посилення внутрішнього контролю та управління операційними процесами.

Усунення виявлених недоліків забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищить ефективність його функціонування та сприятиме формуванню високого рівня економічної безпеки.

Висновки до розділу 2

У межах розділу було проведено комплексний аналіз виробничої, кадрової, фінансової та економічної безпеки ТОВ «Любимівка». Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур і у 2024 р. обробляє 10 873 га, з яких 9895 га – орендовані. Структура посівів зазнала

змін: площі під сою та горох розширено, тоді як посіви кукурудзи скорочено через низьку врожайність, що дало змогу частково компенсувати виробничі ризики та стабілізувати результати.

Кадрова ситуація характеризувалася напруженістю у 2023 р. через значні звільнення без поповнення персоналу. У 2024 р. відбулась часткова стабілізація – чисельність працівників досягла 113 осіб. Важливою є частка інженерно-технічних кадрів (18,5%), що створює передумови для технічної модернізації та підвищення ефективності виробництва.

Фінансовий аналіз показав погіршення окремих параметрів фінансової стійкості: дефіцит власних обігових коштів зріс з -4,8 тис. грн до -115,5 тис. грн, а забезпечення запасів власними джерелами знизилося до 0,705 (нижче норми). Запаси збільшилися на 125,4%, що випереджає темпи зростання джерел їх покриття. Запас фінансової стійкості скоротився до 86 днів. При цьому позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів маневреності (+59,8%) та мобільності активів (+41,8%), що свідчить про підвищення гнучкості використання ресурсів. Ліквідність має змішаний характер: абсолютна досягла нормативного рівня, тоді як швидка наблизилася до нижньої межі.

Оцінка рівня економічної безпеки виявила широке коло внутрішніх та зовнішніх ризиків – від сезонності та зношеності техніки до податкового тиску, інфляційних процесів та валютних коливань. PEST-аналіз засвідчив домінуючий вплив економічних і політичних чинників, тоді як SWOT-аналіз підкреслив значення якісної продукції та інновацій як ключових сильних сторін підприємства. Серед слабких місць – відсутність маркетингової служби, недосконалий збут, слабка мотивація персоналу та нерозвинена роздрібна мережа.

Загалом аналіз підтверджує, що ТОВ «Любимівка» має достатній виробничо-технологічний потенціал і може розширювати ринкові можливості, однак потребує модернізації управлінських процесів, оптимізації логістики та активнішого управління ризиками.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Алгоритм паспортизації загроз у системі економічної безпеки підприємства

В умовах триваючої економічної нестабільності в Україні, спричиненої військовими діями, логістичними обмеженнями, здорожчанням паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив та інших основних ресурсів, питання забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств набуває особливої актуальності. За таких умов підприємства, зокрема ТОВ «Любимівка», потребують ефективного інструментарію для своєчасного виявлення та нейтралізації потенційних загроз своїй діяльності.

Одним із основних інструментів системи економічної безпеки є паспорт загроз, який виконує функцію систематизації, ідентифікації та класифікації ризиків, що можуть впливати на фінансово-господарську діяльність агропідприємства. Формування паспортів загроз дозволяє створити інформаційну основу для стратегічного та оперативного управління ризиками, а їх регулярне оновлення забезпечує адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища.

Запровадження єдиної методики паспортизації загроз сприяє побудові комплексної системи моніторингу економічної безпеки, яка забезпечує:

- завчасне виявлення негативних тенденцій;
- визначення можливих напрямів впливу загроз на діяльність підприємства;
- формування обґрунтованих управлінських рішень;
- підвищення стійкості господарської діяльності в умовах ризику.

Ефективність паспорта загроз значною мірою залежить від правильного визначення його структури та завдань. Тому перш ніж переходити до

формування переліку загроз, необхідно уточнити призначення паспорта, його функціональні можливості та вимоги до змісту, з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Любимівка» [64].

Створення паспорта загроз є важливим інструментом оцінки подій та обставин, що можуть нести ризики для реалізації стратегічних інтересів підприємства на ринку. Такий документ дає змогу не лише виявляти потенційні загрози, але й формувати організаційні, управлінські та правові заходи, спрямовані на підвищення рівня економічної безпеки аграрного бізнесу. Паспорт загроз також виступає важливим інформаційним джерелом для оцінки готовності підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, а також розробляти механізми мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, зокрема економічного характеру [65].

Роль паспортизації загроз у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Любимівка» подано на рис. 3.1.

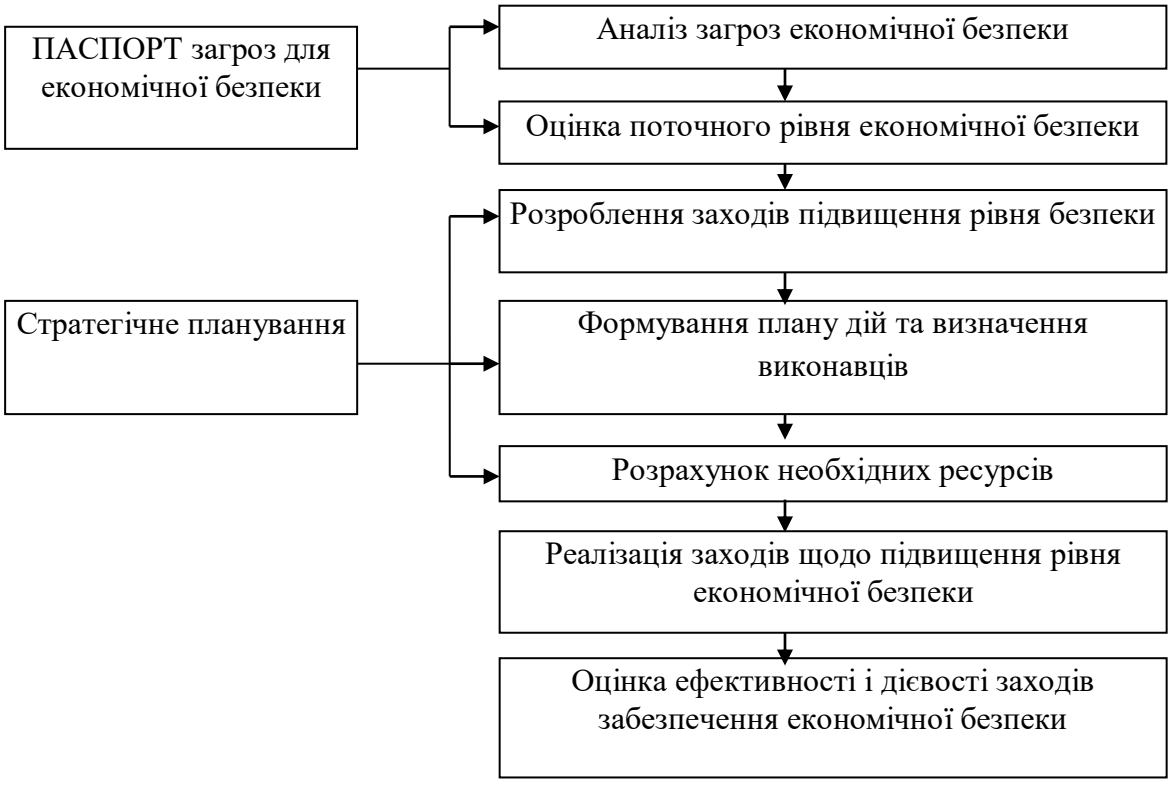


Рисунок 3.1 – Роль паспортизації загроз у забезпеченні безпеки ТОВ «Любимівка» [66]

Розробка кожного окремого паспорта загроз повинна ґрунтуватися на чітко визначених теоретико-методологічних принципах, що забезпечують його ефективність у системі стратегічного управління ризиками підприємства. Будь-яке аграрне підприємство може бути об’єктом розробки такого паспорта, оскільки він слугує універсальним інструментом оцінки та управління ризиками. У межах цього дослідження, виходячи з наукових рекомендацій та практичних потреб, об’єктом аналізу виступає базове підприємство – ТОВ «Любимівка».

Основними цілями створення паспорта загроз є:

- ідентифікація основних загроз економічній безпеці;
- оцінка їх інтенсивності та можливих наслідків;
- систематичний моніторинг факторів ризику в умовах змінного ринкового середовища;
- розробка стратегічних заходів для посилення стабільності та стійкості підприємства.

Паспорт загроз не є статичним документом. Він має регулярно оновлюватися відповідно до змін у діяльності підприємства та чинниках зовнішнього середовища. Зазвичай оновлення здійснюється щорічно, проте у випадку суттєвих трансформацій може відбуватися раніше. Дострокове коригування здійснюється за таких обставин:

- зміна керівного складу підприємства;
- зміна основного напряму господарської діяльності;
- виникнення надзвичайних ситуацій, природних катаклізмів або інших форс-мажорних обставин;
- проведення реорганізації підприємства (зміна структури власності, ліквідація підрозділів, зміна організаційно-правової форми);
- створення нового підприємства на базі існуючого з передачею прав власності та фінансових активів [66].

Паспорт загроз є документом із чітко визначеною структурою та усталеною моделлю побудови. Він складається з трьох основних розділів,

кожен із яких виконує окрему функцію в системі управління економічною безпекою підприємства. Перший розділ містить основну інформацію про аграрне підприємство. Другий присвячений аналізу актуальних загроз, включаючи оцінку їхнього потенційного впливу та можливих наслідків. Третій розділ охоплює механізми контролю і моніторингу основних індикаторів економічної безпеки, згрупованих за функціональними напрямами [67].

Перша частина. Основні дані підприємства.

У цьому розділі паспорта відображаються базові відомості про суб'єкт господарювання, зокрема:

- офіційна назва підприємства;
- код ЄДРПОУ;
- юридична та фактична адреса;
- форма власності;
- основний вид діяльності.

Для аграрних підприємств також доцільно додати специфічну інформацію щодо площі оброблюваних земель, середньої чисельності персоналу, а також дані про керівника підприємства.

Друга частина. Ідентифікація загроз і оцінка їхнього впливу.

Цей розділ містить детальний аналіз загроз, які можуть мати негативний вплив на функціонування підприємства. При цьому враховуються як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику.

Для об'єктивної оцінки загроз слід визначити їх основні характеристики:

1. Об'єкт загрози – конкретна сфера або ресурс підприємства, на який може вплинути ризик (наприклад, фінансові активи, репутація, виробничі потужності, технологічні процеси тощо).

2. Джерело загрози – чинник, що спричиняє ризик, який може бути пов'язаний із зовнішнім середовищем (конкуренція, політична ситуація, природні катаклізми) або внутрішніми аспектами (організаційні недоліки, кадрові проблеми, технічні несправності).

3. Ймовірність виникнення загрози – оцінка можливості реалізації загрози

за десятибальною шкалою (від 0 до 10). Підприємство має періодично переглядати цей показник, визначаючи актуальність загрози в конкретний момент часу та необхідність розробки заходів для її попередження або мінімізації наслідків. Оцінювання ризиків може здійснюватися власними силами підприємства або із залученням експертів.

4. Оцінка наслідків реалізації загрози – аналіз потенційних негативних наслідків для діяльності підприємства. Для цього проводиться моделювання ситуацій, що дозволяє спрогнозувати масштаби можливих втрат. Прогнозування наслідків базується на оцінці динаміки зовнішніх факторів та інформації, отриманої в результаті моніторингу.

Даний етап має важливе значення, оскільки визначення потенційних наслідків загроз дозволяє підприємству розставити пріоритети, оцінити рівень ризику та розробити ефективні стратегії реагування. Кількісна оцінка можливих втрат сприяє оптимальному розподілу ресурсів, спрямованих на запобігання ризикам, їх нейтралізацію та зниження впливу на діяльність підприємства.

5. Формування стратегії реагування на загрози – визначення способів, якими підприємство буде протидіяти потенційним загрозам. Залежно від характеру ризику можна застосовувати такі підходи:

- адаптація – для загроз, на які підприємство не може вплинути (наприклад, макроекономічні або політичні фактори);
- захист – для ризиків, які можна частково контролювати або обмежувати їхній вплив;
- нейтралізація – для внутрішніх загроз, які можливо усунути за допомогою управлінських рішень;
- попередження – для ризиків, що можуть бути зведені до мінімуму завдяки профілактичним заходам.

У випадку ТОВ «Любимівка» підприємство не має можливості безпосередньо впливати на наслідки воєнних дій, зокрема руйнування майна, блокування логістичних маршрутів, зміни в експортній політиці, податковий тиск або коливання законодавчого середовища. За таких умов доцільно

застосовувати стратегію адаптації, яка передбачає оперативне коригування виробничих, фінансових та збутових процесів у відповідь на зовнішні виклики.

Натомість загрози, пов’язані з недобросовісною конкуренцією, зниженням частки ринку, спробами рейдерського захоплення чи тиском конкурентів, можуть бути частково або повністю нейтралізовані за рахунок захисних стратегій. До них належать удосконалення договірної роботи, посилення юридичного супроводу, диверсифікація ринків збуту, активізація маркетингової діяльності та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

Для забезпечення ефективності реагування доцільно деталізувати весь комплекс заходів, зокрема шляхом розроблення чіткого алгоритму дій, визначення відповідальних виконавців, встановлення строків реалізації та розрахунку обсягу необхідних ресурсів. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності системи управління ризиками та забезпеченню належного рівня економічної безпеки аграрного підприємства.

6. Окреслення відповідальних за безпеку осіб та підрозділів.

Важливою складовою паспорта загроз є визначення переліку суб’єктів, відповідальних за забезпечення економічної безпеки підприємства. До них можуть належати як окремі посадові особи (керівник, головний бухгалтер, економіст, маркетолог), так і структурні підрозділи – фінансовий, економічний, юридичний, інформаційно-аналітичний відділи. У паспорті також слід зазначити конкретних співробітників, відповідальних за реалізацію заходів безпеки та моніторинг визначених ризиків.

Третя частина. Моніторинг економічної безпеки.

Заключний розділ паспорта охоплює систему контролю основних показників економічної безпеки підприємства. Для кожного функціонального елемента визначається ваговий коефіцієнт, що відображає його вплив на загальний рівень захищеності підприємства та дозволяє здійснювати комплексну оцінку стану економічної безпеки.

У ТОВ «Любимівка» вагові коефіцієнти було встановлено з урахуванням експертних оцінок керівництва та провідних спеціалістів (табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Питома вага складових економічної безпеки ТОВ «Любимівка» [68]

Складова економічної безпеки	Ваговий коефіцієнт
Безпека прийняття рішень і захищеність інформації	0,06
Виробничо-технологічна	0,1
Екологічна	0,05
Енергетична	0,07
Зовнішньо-економічна	0,05
Інвестиційно-інноваційна	0,06
Кадрово-інтелектуальна	0,1
Маркетингова	0,06
Політико-правова	0,07
Продовольча	0,06
Ресурсно-технічна	0,08
Соціальна	0,05
Транспортна	0,04
Фінансова	0,15

Для визначення вагових коефіцієнтів складових економічної безпеки було застосовано метод експертних оцінок за участю керівника підприємства, головного бухгалтера та головного агронома. Залучення фахівців, які глибоко обізнані зі специфікою виробничих процесів і фінансово-економічного стану господарства, дозволило об’єктивно оцінити значущість окремих напрямів та визначити їхній пріоритет у загальній системі економічної безпеки.

Вищі значення вагових коефіцієнтів свідчать про сильніший вплив відповідної складової на рівень захищеності підприємства. Для ТОВ «Любимівка» найбільш критичною є фінансова безпека, яка отримала вагу 0,15, що зумовлено високою залежністю підприємства від платоспроможності, ліквідності та доступу до фінансових ресурсів.

Натомість такі складові, як транспортна безпека (0,04), оцінено нижче через стабільне функціонування логістичної інфраструктури та відносно низький рівень ризиків у цьому сегменті. Відповідно, значення коефіцієнтів відображають реальні управлінські пріоритети підприємства та дозволяють вибудовувати ефективну систему моніторингу й управління економічною безпекою.

Після визначення вагомості кожного компонента системи економічної безпеки наступним кроком є формування системи індикаторів, що забезпечують комплексний моніторинг стану безпеки підприємства. Наявність чітко визначених індикаторів дозволяє не лише оцінити поточний рівень безпеки, а й виявити потенційні загрози на ранніх етапах.

Розрахунок індикаторів доцільно здійснювати у динаміці – як за звітний, так і за попередній періоди. Це забезпечує можливість оцінити тенденції зміни рівня економічної безпеки, визначити критичні відхилення та оперативно реагувати на негативні зрушення шляхом запровадження відповідних управлінських рішень.

Основні індикатори, рекомендовані для моніторингу економічної безпеки ТОВ «Любимівка», узагальнено у табл. 3.2. Вони сформовані з урахуванням специфіки діяльності аграрного підприємства та сучасних ринкових умов [69].

Сформована система індикаторів, представлена в таблиці, забезпечує комплексний підхід до моніторингу економічної безпеки ТОВ «Любимівка», охоплюючи всі основні функціональні складові діяльності підприємства. Запропоновані показники відображають фінансовий стан, виробничо-технологічний потенціал, інвестиційну активність, кадрове забезпечення, рівень екологічної та транспортної безпеки, а також маркетингову результативність. Кожен індикатор має чітко визначене економічне змістове навантаження та методику розрахунку, що дозволяє відстежувати динаміку змін і своєчасно реагувати на відхилення.

Використання цієї системи індикаторів створює можливість не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й формувати аргументовані стратегічні рішення, спрямовані на підвищення стійкості підприємства. Порівняння значень основних показників за звітний та попередній періоди дозволяє оцінити критичність відхилень і визначити першочергові напрями коригування управлінських дій, забезпечуючи ефективне функціонування моделі моніторингу економічної безпеки ТОВ «Любимівка».

Таблиця 3.2 – Система індикаторів оцінювання економічної безпеки ТОВ «Любимівка

Складова безпеки	Показники
Безпека прийняття рішень і захищеність інформації (Vi = 0,06)	Рівень забезпеченості працівників інформацією для прийняття рішень; рівень захищеності конфіденційної інформації; питома вага витрат на інформаційне забезпечення у загальній структурі витрат
Виробничо-технологічна (Vi = 0,1)	К-т придатності основних засобів; фондовіддача основних засобів; фондоозброєність праці
Екологічна (Vi = 0,05)	Частка деградованих і мале продуктивних земель у загальному обсязі земельних угідь; рівень забруднення ґрунту, повітря, води шкідливими речовинами; забезпеченість умовами для розміщення (утилізації) шкідливих відходів
Енергетична (Vi = 0,06)	Індекс зростання цін на паливо-енергетичні ресурси; рівень забезпеченості підприємства паливо-енергетичні ресурси
Зовнішньо-економічна (Vi = 0,05)	Рівень імпортозалежності підприємства; рівень ескпортозалежності підприємства
Інвестиційно-інноваційна (Vi = 0,06)	К-т оновлення основних засобів; К-т зростання основних засобів; частка власних джерел фінансування інвестицій; строк оновлення основних засобів; питома вага витрат на інновації у загальній структурі витрат підприємства
Кадрово-інтелектуальна(Vi = 0,1)	Продуктивність праці; К-т вікової структури персоналу; К-т освітнього рівня; коефіцієнт плинності кадрів
Маркетингова (Vi = 0,06)	Частка витрат на збут у загальних витратах; К-т ефективності реклами і заходів стимулювання збуту; рентабельність маркетингових інвестицій
Політико-правова (Vi = 0,07)	Частка судових процесів у загальній кількості господарських угод; частка виграних підприємством судових процесів; питома вага заборгованості по штрафам і претензіям у структурі кредитор, заборгованості; питома вага витрат на юридичне обслуговування у загальній структурі витрат
продовольча (vi = 0,06)	Індекс урожайності (за видами основних культур) ; індекс продуктивності тварин (за видами) ; індекс виробництва основних видів продукції (за видами)
Ресурсно-технічна (Vi = 0,08)	К-т забезпеченості запасів робочим капіталом; матеріаловіддача
Соціальна (Vi = 0,05)	Рівень оплати праці; індекс зростання заробітної плати; частка прибутку спрямована на розвиток соціальної інфраструктури
Транспортна (Vi = 0,04)	Рівень забезпеченості власними транспортними засобами для реалізації продукції; рівень забезпеченості власними транспортними засобами для потреб виробництва
Фінансова (Vi = 0,15)	К-т загальної ліквідності; К-т оборотності оборотних активів; рентабельність діяльності; К-т фін. незалежності
Рівень економічної безпеки (Les)	$Les = \sum_{i=1}^{n} L_i \times V_i$ де - рівень безпеки і-тої функціональної складової ; Vi - ваговий коефіцієнт і-тої функціональної складової

Застосування системного підходу до аналізу загроз у межах паспортизації економічної безпеки дає змогу отримати комплексне уявлення про рівень внутрішніх і зовнішніх ризиків у конкретний період діяльності підприємства. Більше того, узагальнення інформації за всіма складовими економічної безпеки створює основу для розрахунку інтегрального показника [70]. З урахуванням специфіки функціонування ТОВ «Любимівка» пропонується алгоритм паспортизації загроз економічній безпеці (рис. 3.2), який дозволяє формалізувати процес і підвищити ефективність управління ризиками.

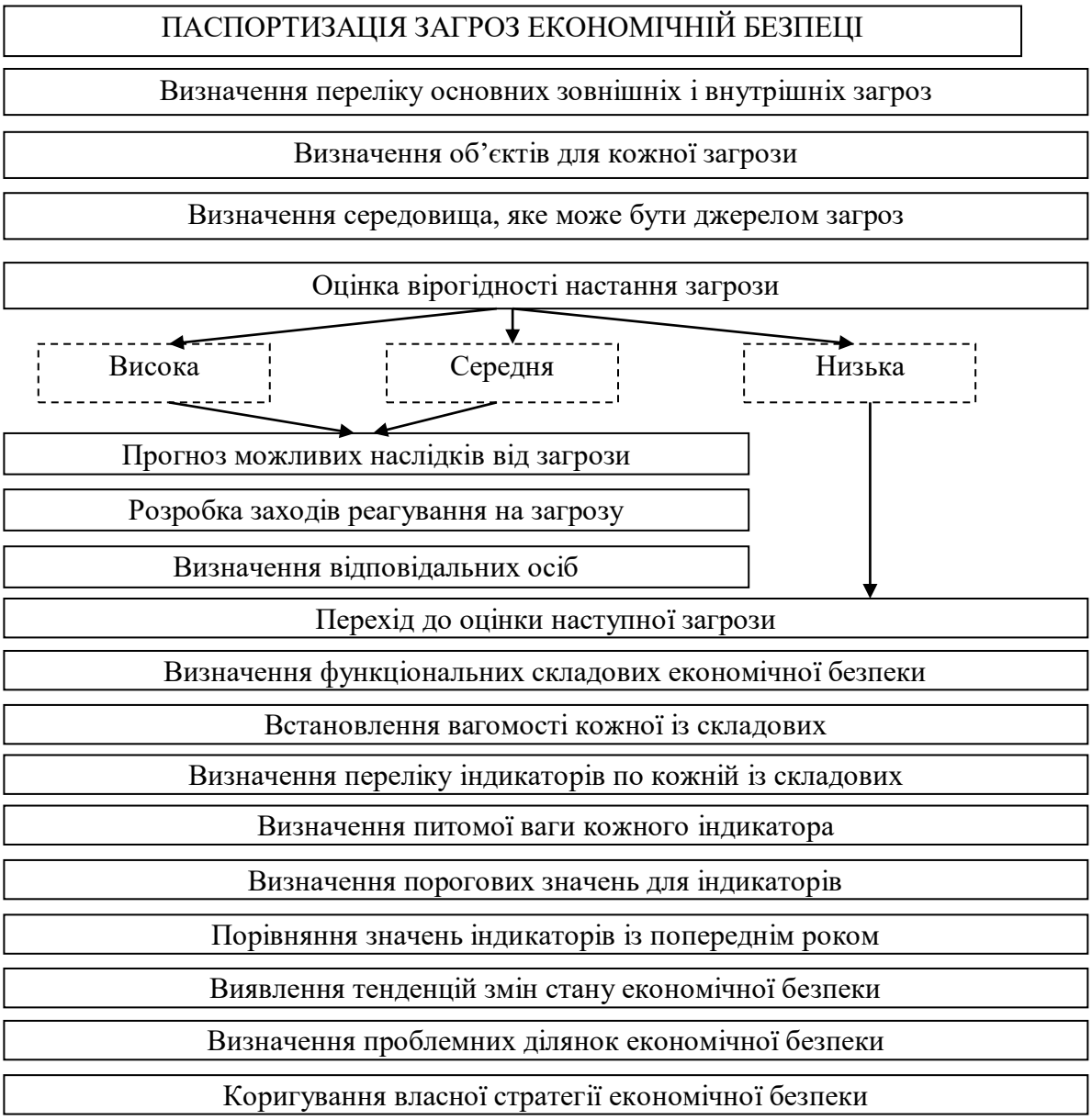


Рисунок 3.2 – Алгоритм проведення паспортизації загроз безпеки ТОВ «Любимівка»

Таким чином, встановлено, що процес формування паспорта загроз повинен здійснюватися на основі чіткої та послідовної методики. Це забезпечує системність, об'єктивність і регулярність моніторингу потенційних загроз, що впливають на стабільність діяльності підприємства.

Таким чином, створення паспорта загроз потребує чітко визначеної послідовності дій, що уможливлює системний та ефективний підхід до періодичного моніторингу ризиків і забезпечення стабільного функціонування підприємства. Саме тому для ТОВ «Любимівка» запропоновано алгоритм паспортизації загроз економічній безпеці, представлений на рисунку який дозволяє вибудувати комплексну систему управління ризиками та підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що воєнна агресія на території України, у поєднанні з кризовими явищами в агропромисловому секторі та наслідками світової пандемії, суттєво загострили економічні ризики для сільськогосподарських підприємств. За цих умов виникає потреба у формуванні дієвого механізму управління загрозами економічної безпеки.

Одним із основних інструментів такого механізму є розробка паспортів загроз економічної безпеки, що забезпечують можливість завчасного виявлення та оцінки потенційних ризиків. Ефективність цього процесу досягається завдяки безперервному моніторингу на основі визначеного алгоритму, що дає змогу сформувати комплексну стратегію мінімізації ризиків та підвищити стійкість аграрного підприємства до сучасних викликів.

3.2 Інтегральна оцінка економічної безпеки аграрного підприємства на основі фінансово-економічних показників

Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі, що стає дедалі більш динамічним, нестабільним і важко прогнозованим. Такі умови потребують від суб'єктів господарювання впровадження глибоких

організаційних змін у системах забезпечення економічної безпеки. Одним із основних інструментів розв'язання актуальних завдань у цій сфері є використання методів економіко-математичного моделювання.

Аналіз наукових джерел, проведений у першому розділі, засвідчив наявність різних підходів до трактування сутності економічної безпеки аграрного підприємства та визначення її структурних елементів. Водночас більшість дослідників одностайно визнають фінансову складову базовим елементом усього механізму економічної безпеки. Саме стабільність фінансово-економічного стану є тим фундаментом, що забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкість його економічної системи в довгостроковій перспективі.

Особливого значення в системі забезпечення економічної безпеки набуває визначення факторів та показників фінансової безпеки, які повинні відображати реальний стан фінансової системи підприємства й слугувати підґрунтям для ухвалення ефективних управлінських рішень. Вибір таких показників зумовлений необхідністю комплексного охоплення основних аспектів фінансово-економічного розвитку підприємства.

На основі експертного аналізу було визначено такі групи показників, що найбільшою мірою впливають на рівень економічної безпеки підприємства:

– показники ліквідності – характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання;

– показники фінансової стійкості – відображають співвідношення власного та залученого капіталу і рівень фінансової незалежності;

– показники рентабельності – визначають ефективність використання ресурсів для формування прибутку;

– показники ділової активності – демонструють інтенсивність операційної діяльності та швидкість обороту активів.

Комплексна оцінка зазначених показників дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати коригувальні управлінські заходи, спрямовані на зміцнення економічної безпеки аграрного підприємства.

Ефективне управління економічною безпекою в сучасних умовах потребує застосування математичних моделей, здатних враховувати багатофакторну невизначеність, що супроводжує ринкове середовище. Високий рівень нестабільності та вплив непередбачуваних факторів ускладнюють ухвалення оптимальних управлінських рішень, що підкреслює доцільність використання методів обробки нечітких даних і нечітко-множинного підходу.

У цьому дослідженні запропоновано побудову багатофакторної нечітко-множинної модел і інтегральної оцінки рівня економічної безпеки аграрного підприємства. Її застосування дозволяє отримати комплексний показник, що враховує нелінійність та варіативність фінансово-економічних процесів, а також забезпечує більш гнучке трактування інформації порівняно з традиційними детермінованими методами аналізу. Основною перевагою такого підходу є здатність моделі коректно відображати ситуації, коли межі між низькими, середніми або високими значеннями показників є нечіткими або умовними.

Побудова моделі передбачає не лише формальне обчислення інтегрального показника, а й логічне структурування тих індикаторів, які відображають фінансовий стан підприємства найповніше. Це дає можливість сформувати гнучку та адаптивну систему оцінювання, яка здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища, нестійкість ринку зерна, коливання цін на ресурси та інші фактори, що формують ризики для аграрного бізнесу. Використання нечітких множин дозволяє чисельно інтерпретувати показники, що природно мають якісний характер (наприклад, «висока ліквідність», «низька рентабельність») і врахувати ситуації, де класичні порогові значення не працюють або працюють неточно.

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки формується на основі чотирьох узагальнених груп фінансово-економічних показників, кожна з яких представлена системою часткових індикаторів. У рамках побудови моделі їх значення позначено як Y1, Y2, Y3 та Y4, що відповідає оцінці ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності відповідно. Така

структура дозволяє послідовно та комплексно відтворити взаємозв'язки між ключовими аспектами діяльності підприємства, визначити їх вагомість у загальній системі економічної безпеки та забезпечити об'єктивність кінцевого результату.

Кожна з груп включає набір показників, які характеризують окремі аспекти фінансово-економічного стану підприємства. Ці показники детально структуровано та представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Групи показників економічної безпеки підприємства

Назва групи	Назва показника	Позначення
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	X1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X3
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	X4
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	X5
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	X6
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	X7
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X8
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	X9
	Коефіцієнт рентабельності продукції	X10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	X11
	Коефіцієнт оборотності активів	X12
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X13

Сукупний вплив цих груп на загальний рівень економічної безпеки визначено за допомогою функції (3.1):

$$I = fZ\ (Y1, Y2, Y3, Y4) \qquad (3.1)$$

де Yi – відповідна і-та група показників.

Узагальнені групи показників було сформовано на основі експертної оцінки вагомості кожного індикатора. Після визначення часткових коефіцієнтів (X1–X13) за їх фактичними значеннями було здійснено нормалізацію показників та побудовано відповідні функції належності, що описують їх

приналежність до рівнів «низький», «середній» або «високий». Таке перетворення дозволяє уникнути втрати інформації та забезпечує коректність подальшого агрегування показників у межах кожної групи.

У результаті для Y1–Y4 отримано чотири комплексні оцінки, які демонструють поточний рівень фінансової збалансованості аграрного підприємства. Подальша композиція цих значень дає змогу розрахувати інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «Любимівка». Застосування нечітко-множинного підходу уможливлює визначення не лише кількісної оцінки рівня безпеки, а й формування її якісної інтерпретації, що є основою для своєчасного виявлення загроз та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Наступним етапом дослідження стало визначення вагових коефіцієнтів факторів за правилом Фішберна, яке дає змогу кількісно оцінити відносну значущість кожної групи показників у загальній системі формування інтегрального рівня економічної безпеки. Застосування цього методу забезпечує об’єктивність розподілу ваг і дозволяє коректно врахувати неоднаковий вплив окремих індикаторів на фінансово-економічний стан підприємства. Отримані результати розрахунків наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок вагових коефіцієнтів для груп показників

Назва групи	Вага групи	Коефіцієнт	Вага показника
Оцінка ліквідності активів	0,32	Коефіцієнт покриття	0,107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107
Оцінка фінансової стійкості	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,080
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,080
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,080
Оцінка рентабельності	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,040
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,040
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,040
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0,040
Оцінка ділової активності	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,027
		Коефіцієнт оборотності активів	0,027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,027

У таблиці відображено співвідношення вагових коефіцієнтів між групами показників та їх внутрішній розподіл між частковими індикаторами, що входять до складу кожної групи.

Після визначення вагових коефіцієнтів було проведено розрахунок інтегральних показників для кожної групи коефіцієнтів (Y1 – Y4) та загального інтегрального показника економічної безпеки ТОВ «Любимівка». ля кожного періоду часу здійснено агрегування показників у межах відповідних груп за рівнями, що формалізується наступним виразом (3.2):

$$A_i^l = \sum_{j=1}^{N} X_i^l \times r_{ij} \,, \tag{3.2}$$

де l – нечіткий рівень відповідної групи показників, l {«ДН»; «Н», «СР»; «В»};

N -– кількість показників відповідної групи;

X – показники відповідної групи;

r – ваги показників відповідної групи.

Інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства розраховано за формулою (3.3).

$$I = \sum_{j=1}^{N} A_i^l \times r_i \,, \tag{3.3}$$

Застосування формули (3.3) дало змогу отримати узагальнену інтегральну характеристику стану економічної безпеки ТОВ «Любимівка», що відображає сукупний вплив усіх груп фінансово-економічних індикаторів з урахуванням їхньої вагомості та нечітких рівнів. Для інтерпретації отриманого інтегрального показника необхідно визначити відповідні рівні економічної безпеки, на основі яких здійснюється комплексна оцінка фінансової стійкості та загального рейтингу підприємства.

Спираючись на класифікацію типів фінансової стійкості, яку науковці трактують як основний елемент економічної безпеки підприємства, виокремлено п’ять нечітких підмножин рівнів економічної безпеки [71]:

1. Економічна небезпека («ДН») – підприємство перебуває у критичному фінансовому стані з дуже низьким рівнем стійкості. Запаси та витрати значно перевищують власні оборотні кошти та кредитні ресурси, залучені під товарно-матеріальні цінності. Стан відповідає ризику банкрутства та втраті фінансової рівноваги.

2. Хитка економічна безпека («Н») – спостерігається порушення платоспроможності, проте підприємство все ще має потенціал для відновлення фінансової рівноваги за рахунок залучення тимчасово вільних ресурсів або коригувальних заходів.

3. Нормальна економічна безпека («СР») – підприємство підтримує середній рівень фінансової стійкості, що забезпечує його платоспроможність, баланс між активами та зобов’язаннями і дає змогу стабільно функціонувати.

4. Висока економічна безпека («В») – фінансовий стан характеризується високою стабільністю, достатнім запасом міцності, оптимальним співвідношенням активів і зобов’язань та високим рівнем конкурентоспроможності.

5. Абсолютна економічна безпека («ДВ») – підприємство перебуває у найсприятливішому фінансовому стані, демонструє зростання, високу платоспроможність та ліквідність порівняно з конкурентами, що створює значний стратегічний запас стійкості.

Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки відповідно до визначених нечітких рівнів представлена на рис. 3.3.

Ця класифікація дозволяє пов’язати числове значення інтегрального показника з відповідною якісною характеристикою фінансового стану підприємства та забезпечує можливість інтерпретації результатів моделювання в контексті реальних управлінських рішень.

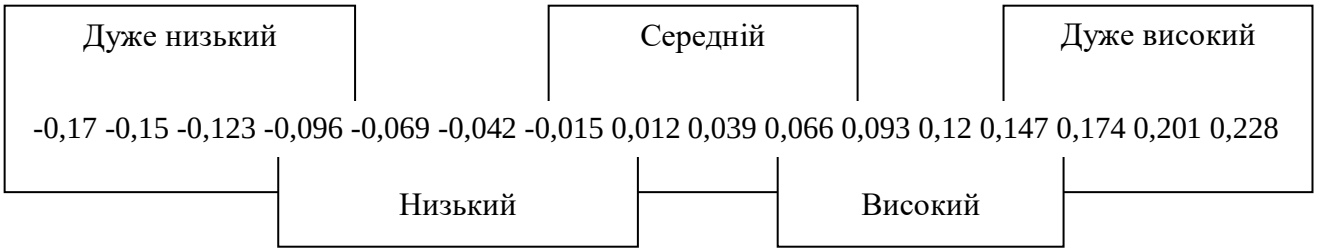


Рисунок 3.3 – Класифікація інтегрального показника

Відповідно до класифікатора, представленого на рисунку, було здійснено оцінку динаміки рівня економічної безпеки ТОВ «Любимівка». Узагальнені результати подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рівень економічної безпеки ТОВ «Любимівка»

Роки	Інтегральний показник оцінки	ЕБП Лінгвістична змінна
2021	0,106	Середній «СР»
2022	0,143	Середній «СР»
2023	0,103	Середній «СР»
2024	0,107	Середній «СР»

Таким чином, у результаті дослідження було побудовано модель ідентифікації класу економічної безпеки підприємства на основі гібридних нечітких нейронних мереж. Використання такого підходу дозволяє отримувати об’єктивні оцінки рівня економічної безпеки як у поточному, так і в прогнозному періодах, а також забезпечує властивість узагальнення, що дозволяє моделі адаптуватися до нових вхідних даних і змін зовнішнього середовища.

Результати моделювання засвідчили, що протягом аналізованого періоду інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «Любимівка» перебував на середньому рівні. У 2021–2024 рр. значення показника лише незначно коливались у межах середньої зони, що свідчить про певну фінансову стабільність підприємства. Водночас така динаміка вказує на необхідність посилення фінансового менеджменту та впровадження заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки.

Аналіз чутливості моделі до змін основних фінансових показників дав змогу встановити, що найбільший вплив на рівень економічної безпеки підприємства мають показники рентабельності та ділової активності. Це свідчить, що для покращення інтегрального рівня економічної безпеки першочерговим завданням має стати підвищення ефективності діяльності, оптимізація витрат, збільшення оборотності активів та активізація господарських операцій, що формують відповідні коефіцієнти.

3.3 Формування ефективного механізму управління економічною безпекою

Аналіз ризиків, з якими стикаються суб'єкти господарювання у сфері сільського господарства, дозволяє розглядати їх як об'єкт цілеспрямованого управління. В умовах відсутності єдиної теоретичної концепції трактування поняття «ризик» як економічної категорії та елемента об'єктивної реальності, запропоновано визначати ризик як ймовірність виникнення невизначеної ситуації, що формується під впливом техніко-економічних, соціально-культурних, політичних, природних та інших факторів. Сукупність цих чинників безпосередньо впливає на поточну та стратегічну діяльність підприємства, змушуючи керівництво приймати управлінські рішення в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації, що може спричиняти як позитивні, так і негативні наслідки.

Необхідність упровадження ефективних підходів до управління ризиками на аграрних підприємствах зумовлена дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з триваючими процесами галузевої реструктуризації, потребою підвищення рівня технологічної модернізації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Зовнішні виклики формуються під впливом глобалізаційних тенденцій, активізації інноваційних процесів, посилення конкуренції та розширення діяльності транснаціональних корпорацій на національному ринку.

У контексті управління економічною безпекою ризики доцільно поділяти на зовнішні (універсальні) та внутрішні (специфічні). Зовнішні ризики є загальними для всієї економіки та зазвичай не залежать від діяльності конкретного підприємства, але суттєво впливають на його можливості забезпечувати стабільність. Натомість внутрішні ризики безпосередньо пов'язані з особливостями функціонування підприємства, охоплюючи питання матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва, управління ресурсами, реалізації продукції та результативності основних бізнес-процесів.

Ми розглядаємо класифікацію ризиків з урахуванням особливостей функціонування аграрних підприємств, які значною мірою залежать від сезонності виробництва, низької еластичності попиту, специфіки продукції та тісного взаємозв'язку ринку зерна та продуктів його переробки з іншими секторами національної економіки. Такий підхід дає змогу комплексно врахувати специфічні умови діяльності підприємств агропродовольчої сфери та визначити найбільш значущі групи ризиків.

Класифікація ризиків у цій сфері охоплює кілька основних категорій:

Сільськогосподарські виробники, що стикаються з природно-кліматичними, ринковими, технологічними та агрокліматичними ризиками, які можуть суттєво впливати на обсяги виробництва, урожайність та ефективність використання ресурсів.

Хлібоприймальні підприємства та елеватори, діяльність яких ускладнюється сезонністю роботи, високим рівнем фізичного зношення обладнання, а також ризиками, пов'язаними зі зміною кількісних та якісних характеристик зерна під час зберігання.

Переробні підприємства, що функціонують в умовах низької конкурентоспроможності та недостатньої інвестиційної привабливості. Для них характерні ризики, пов'язані з невідповідністю технологічних процесів сучасним вимогам ресурсозбереження та економічності, а також зниженням якості сировини, що надходить на переробку.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що більшість дослідників розглядають

управління ризиками передусім як інструмент мінімізації їх негативних наслідків [72, 73, 74]. Проте комплексний підхід до формування системи управління економічною безпекою передбачає розширене трактування ризику – як категорії, що може не лише генерувати загрози, а й створювати потенційні можливості для розвитку підприємства, його адаптації та підвищення конкурентних переваг.

У процесі дослідження було визначено низку проблем, що перешкоджають ефективному розвитку системи управління ризиками як складової економічної безпеки підприємства:

– відсутність повноцінної інформаційної бази, необхідної для аналізу, прогнозування та прийняття рішень щодо управління ризиками;

– слабка структурованість проблем у сфері ризик-менеджменту та фрагментарність наявних підходів;

– посилення негативних наслідків у соціально-економічних системах в умовах динамічних змін зовнішнього середовища;

– дефіцит методичних розробок, ефективних інструментів та кваліфікованих фахівців у сфері управління ризиками;

– недостатній рівень забезпечення соціальної, екологічної та економічної безпеки підприємств і виробничих процесів.

Запропонована у дослідженні система управління ризиками передбачає комплексний підхід, що охоплює процеси ідентифікації, оцінювання, моніторингу та управління ризиками. Вона ґрунтується на аналізі причин виникнення ризикових ситуацій і визначенні потенційних наслідків для фінансово-економічної діяльності підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей та підвищення рівня економічної безпеки. Структурно-логічну модель функціонування цієї системи представлено на рис. 3.4.

Системний підхід до управління ризиками передбачає комплексний аналіз усієї сукупності ризиків як єдиної взаємопов’язаної системи, у якій враховуються їхні причинно-наслідкові зв’язки, взаємний вплив та комбінований ефект від їхньої реалізації.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна модель системи управління ризиками

Такий підхід дає змогу не лише оцінити ефективність застосованих інструментів щодо управління окремими ризиками, але й прогнозувати їхній вплив на інші потенційні загрози, що можуть виникнути внаслідок управлінських рішень.

Складність структури системи управління ризиками обумовлює її багатофункціональність і адаптивність, що проявляється в таких аспектах:

Функціональність та універсальність – здатність застосовувати систему до ризиків різної природи, масштабу та рівня можливих наслідків.

Модульність – можливість комбінування різних інструментів і методів ризик-менеджменту залежно від особливостей конкретної ситуації та характеру

загроз.

Багаторівневість – наявність чіткої ієрархії ухвалення рішень, що забезпечує раціональний розподіл відповідальності та повноважень між структурними підрозділами й рівнями управління.

Ефективність системи управління ризиками проявляється у її здатності мінімізувати ймовірність виникнення небажаних подій або суттєво зменшувати масштаби їхніх негативних наслідків. Така система має бути здатною оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечувати безперервний зворотний зв’язок, формувати вчасні та обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і зменшення економічних втрат [75].

На нашу думку, основною метою ризик-менеджменту на підприємстві є забезпечення оптимального балансу між використанням доступних можливостей для отримання вигоди та мінімізацією потенційних загроз. Впровадження комплексної системи управління ризиками передбачає послідовний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу й контролю ризиків, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства.

Фундаментальним елементом ефективного ризик-менеджменту є його інтеграція у внутрішні бізнес-процеси компанії, узгодження з її стратегічними цілями та залучення персоналу до управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури. Водночас одним із найбільш складних завдань у цьому процесі є забезпечення належного агрегування та обробки первинної інформації як із внутрішніх джерел підприємства, так і з ринкового середовища, що є необхідною умовою для формування обґрунтованих і результативних управлінських рішень.

Дослідження підтверджує, що ефективне управління ризиками має ґрунтуватися на прийнятті своєчасних управлінських рішень, які відповідають актуальним умовам функціонування підприємства. У зв’язку з цим доцільно враховувати не лише ймовірнісні характеристики інформації, але й дані, що відображають потенційні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Такий підхід забезпечує більш точну оцінку впливу ризиків на стратегічний розвиток підприємства та підвищує ефективність системи економічної безпеки.

Запропонований алгоритм управління ризиками навелено на рис. 3.5.

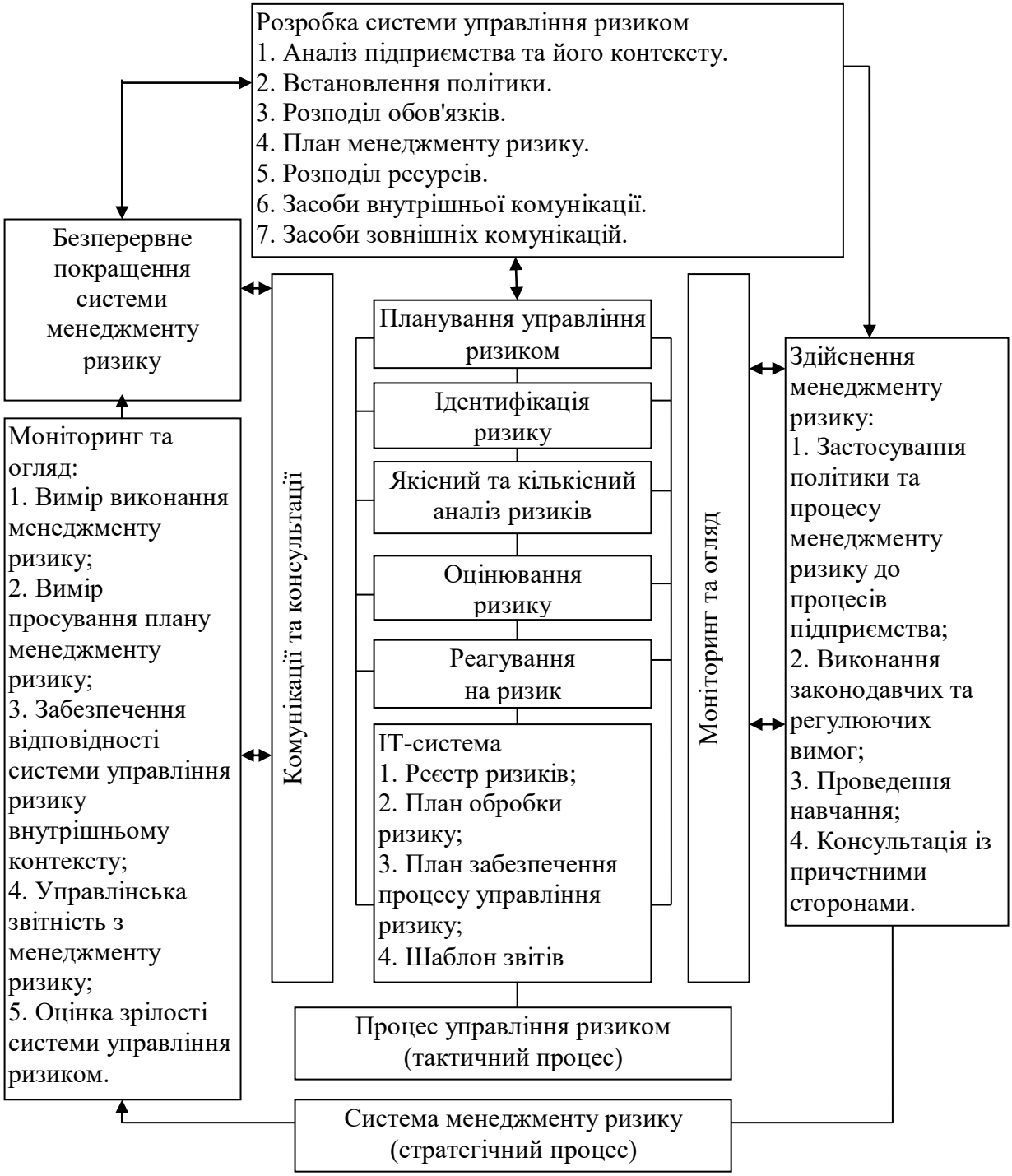


Рисунок 3.5 – Структурно-логічна схема процесу управління ризиками на підприємстві

Запропонований алгоритм управління ризиками включає п’ять основних етапів:

1. Ідентифікація ризиків – визначення потенційних загроз і джерел їхнього виникнення.

2. Оцінка та аналіз можливих втрат – визначення величини потенційних збитків у разі реалізації ризикових подій.

3. Оцінка та аналіз загроз – з’ясування причин і чинників, що можуть сприяти настанню ризику.

4. Оцінка соціальних ризиків – визначення можливого впливу ризикових ситуацій на персонал, умови праці та соціально-економічні аспекти діяльності.

5. Аналіз отриманих результатів – узагальнення інформації, необхідної для визначення подальших управлінських заходів і вибору оптимальної стратегії реагування.

Представлена послідовність етапів управління ризиками забезпечує можливість здійснювати комплексний моніторинг ризиків з урахуванням взаємозв’язків між стратегічним і тактичним рівнями управління. Вона враховує необхідність постійної комунікації між усіма учасниками процесу, забезпечення зворотного зв’язку, а також безперервного вдосконалення системи менеджменту ризику відповідно до положень, відображених у рисунку. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати їхній потенційний вплив та обирати найбільш ефективні заходи реагування.

Найскладнішим аспектом управління економічними ризиками є розроблення та впровадження дієвих теоретико-практичних механізмів, спрямованих на зменшення негативного впливу ризикових ситуацій. Ефективність цих механізмів, що формують основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, безпосередньо визначає результативність функціонування підприємства, його фінансову стабільність і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Поділяючи точку зору науковців [76, 77, 27], які наголошують на необхідності систематизації методів ризик-менеджменту, доцільно виділити

основні підходи до управління ризиками. У межах дослідження ці підходи класифіковано на такі типи:

– ухилення ризику – передбачає повну відмову від ризикованих видів діяльності або операцій, у яких імовірність збитків перевищує потенційні вигоди;

– передача ризику – використання страхових механізмів, аутсорсингу чи делегування частини відповідальності іншим учасникам економічних відносин;

– локалізація ризику – обмеження дії ризику певним сегментом діяльності або підрозділом з метою мінімізації його впливу на підприємство в цілому;

– компенсація ризику – застосування інструментів, що знижують негативні наслідки ризикових ситуацій у разі їхньої реалізації (резерви, диверсифікація, хеджування тощо).

Кожен із зазначених підходів має свої переваги й обмеження, тому вибір конкретного методу залежить від природи ризику, рівня його впливу та умов господарювання. Наприклад, управління природно-кліматичними ризиками в аграрному секторі може включати використання високоякісного сортового насіння, оновлення сортового складу сільськогосподарських культур, а також формування спеціалізованих зон вирощування зернових, що забезпечують оптимальні умови для їхнього культивування.

Зменшенню торговельно-економічних ризиків сприятиме оцінка наслідків функціонування аграрних підприємств у контексті впливу таких факторів, як членство України в СОТ, зміни кон’юнктури світового ринку зерна та коливання цін на енергоресурси. Ефективне управління ризиками повинно базуватися на розробленні перспективних напрямів розвитку підприємства, оптимізації його виробничої структури, а також реалізації інноваційної та інвестиційної політики, що підвищує конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх загроз.

На нашу думку, система управління ризиками на підприємстві повинна включати три основні функціональні блоки: визначення цілей**,** аналіз і

оцінювання ризику, а також безпосереднє управління ризиком. Кожен із зазначених блоків охоплює низку взаємопов'язаних етапів, серед яких:

- формулювання стратегічних і тактичних цілей ризик-менеджменту;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу;
- ідентифікація основних ризикових чинників;
- вибір методів і підходів до оцінки ризиків;
- аналіз та інтерпретація результатів оцінювання;
- визначення комплексу управлінських рішень щодо мінімізації ризику;
- розроблення заходів для зменшення можливих втрат і негативних наслідків;
- організація процесу контролю, моніторинг і оцінка ефективності впроваджених заходів.

Для ефективного мінімізації ризикових загроз доцільно застосовувати спеціалізований механізм управління ризиками, у якому кожен рівень відповідає окремому етапу процесу ризик-менеджменту. Такий механізм забезпечує системність і комплексність управління ризиками, а також дозволяє інтегрувати стратегічний, тактичний та операційний рівні управлінських рішень.

Розроблений у дослідженні механізм управління ризиками для підприємств аграрної галузі охоплює всі зазначені етапи, забезпечує їх логічну взаємодію та ієрархічний зв'язок.

Це створює можливість ранжувати ризикові фактори за рівнем їхнього впливу на результативність діяльності підприємства, своєчасно визначати загрози та формувати найбільш ефективні заходи реагування. Відповідно, підвищується швидкість ухвалення рішень, зростає їх якість і знижується імовірність реалізації небажаних подій.

Таким чином, ефективна організація системи управління ризиками на підприємствах аграрної галузі дає змогу забезпечити оптимальний баланс між прагненням до отримання прибутку та необхідністю підтримання фінансової і операційної стабільності. Реалізація системного механізму ризик-менеджменту

сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, зміцненню його стійкості до зовнішніх викликів та формуванню довгострокової моделі сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

Комплексна оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Любимівка» дозволила сформувати обґрунтований механізм управління ризиками, спрямований на підвищення стабільності та стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Застосування нечітко-множинного підходу дозволило об’єктивно врахувати багатофакторний та невизначений характер економічних процесів у аграрній сфері. На основі визначених груп показників – ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності – було сформовано інтегральний показник економічної безпеки підприємства. Його значення у 2021–2024 рр. відповідало середньому рівню, що свідчить про відносну стабільність, але одночасно підтверджує необхідність посилення ефективності фінансового управління.

Розроблена інтегральна модель оцінювання економічної безпеки підприємства базувалася на визначенні вагових коефіцієнтів за правилом Фішберна, побудові функцій належності для окремих показників та їх агрегуванні в межах відповідних груп. Це дозволило здійснити класифікацію фінансового стану за п’ятьма рівнями: від економічної небезпеки до абсолютної економічної безпеки. Отримана модель має високі аналітичні властивості та здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечує можливість використання її як у поточному, так і в прогнозному періодах.

Було також сформовано логічно завершений механізм управління ризиками, який ґрунтується на системному, комплексному та багаторівневому підходах. Запропонована структурно-логічна схема охоплює стратегічні та тактичні блоки управління ризиками, передбачає чітку ідентифікацію загроз,

аналіз можливих втрат, оцінку соціальних і економічних ризиків, вибір інструментів мінімізації та організацію контролю. Важливе місце відведено безперервному моніторингу, зворотному зв’язку та вдосконаленню системи відповідно до змін зовнішнього середовища.

Розроблений алгоритм ризик-менеджменту, доповнений використанням сучасних ІТ-систем, забезпечує можливість формування реєстру ризиків, підготовки планів реагування, проведення регулярної оцінки ефективності застосованих заходів і підвищення якості управлінських рішень. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризикові ситуації, підвищувати фінансову стійкість, забезпечувати стабільність бізнес-процесів та створювати умови для сталого розвитку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження комплексної системи управління ризиками та використання нечітко-множинної моделі оцінювання економічної безпеки є ефективним інструментом підвищення рівня захищеності підприємства, формування адаптивної стратегії розвитку та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Любимівка» в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства та сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення її рівня на прикладі ТОВ «Любимівка». Узагальнення теоретичних підходів підтвердило, що економічна безпека аграрного підприємства є системним багатовимірним явищем, яке охоплює фінансові, кадрові, виробничо-технологічні, інформаційні, правові та екологічні аспекти діяльності. У сучасних умовах невизначеності, зумовлених воєнними загрозами, нестабільністю ринкової кон'юнктури, руйнуванням логістичних ланцюгів та посиленням ресурсних обмежень, економічна безпека набуває стратегічного значення й визначає здатність підприємства забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Любимівка» виявило як наявний виробничо-технологічний потенціал підприємства, так і низку проблемних аспектів, що стримують підвищення рівня економічної безпеки. Зміни у структурі посівних площ, кадрові коливання, диспропорції у структурі фінансових ресурсів, погіршення забезпечення запасів власними джерелами та зростання частини внутрішніх ризиків свідчать про необхідність модернізації управлінських процесів та оптимізації стратегічних рішень. Проведений PEST- та SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати основні ризики, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити напрями підвищення його стійкості та конкурентних переваг.

Застосування нечітко-множинної моделі оцінювання рівня економічної безпеки дало змогу кількісно виміряти вплив основних груп фінансово-економічних показників. Визначення вагових коефіцієнтів, нормування вихідних даних та агрегування часткових індикаторів забезпечили об'єктивність інтегральної оцінки. Результати моделювання показали, що

впродовж 2021–2024 рр. рівень економічної безпеки підприємства перебував на середньому рівні, що свідчить про відносну стабільність, але одночасно підкреслює потребу в активізації управління ризиками та фінансової стратегії.

На основі проведеного дослідження сформовано комплексний механізм управління ризиками, який включає систематичну ідентифікацію, аналіз, оцінку, моніторинг та контроль ризиків. Запропонована структурно-логічна модель управління ризиками інтегрує стратегічний і тактичний рівні управління, забезпечує взаємозв'язок між процесами планування, аналізу, реагування та контролю, а також передбачає застосування сучасних інструментів для мінімізації негативного впливу ризикових ситуацій. Механізм дозволяє ранжувати ризики, формувати оптимальні рішення та підвищувати ефективність управління підприємством у мінливих умовах господарювання.

Важливим результатом роботи є обґрунтування ролі ризик-менеджменту як основного елемента системи економічної безпеки аграрного підприємства. Визначено, що ефективне управління ризиками повинно інтегруватися у всі управлінські процеси, охоплювати виробничу, фінансову, інвестиційну, кадрову та логістичну діяльність підприємства. Запропонований підхід дає змогу забезпечити своєчасне виявлення дестабілізуючих факторів, підвищити адаптивність підприємства та мінімізувати можливі економічні втрати.

Підтверджено, що застосування інструментів нечіткої логіки та економіко-математичного моделювання є ефективним засобом оцінювання рівня економічної безпеки в умовах невизначеності. Використання нечітко-множинних методів забезпечує гнучкість моделі, дозволяє враховувати проміжні стани між якісними рівнями та підвищує точність результатів порівняно з традиційними методами аналізу. Створена модель може бути адаптована до інших підприємств аграрної сфери, що підкреслює її універсальність і практичну значущість.

Окреме значення мають практичні рекомендації, сформовані в процесі дослідження. Вони охоплюють напрями підвищення виробничої ефективності, оптимізації структури посівів, удосконалення кадрової політики, зміцнення

фінансової стійкості та розширення ринкових можливостей. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш надійної системи економічної безпеки, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Любимівка» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Загалом результати дослідження підтверджують, що поєднання сучасних теоретичних підходів, аналітичних інструментів і практичних методів управління дозволяє сформувати цілісну та ефективну систему забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства. Запропонований інструментарій може бути використаний не лише окремими підприємствами галузі, але й органами державної влади, аналітичними центрами та бізнес-структурами для підвищення ефективності стратегічного планування й управління ризиками в агропромисловому комплексі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загороднюк О.В., Горбатюк М.І., Длугоборська Л.В. Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємств в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2024. Вип. 104(2). С. 297-307.

2. Гапєєва О.М., Головко Р.С. Застосування світового досвіду у формування економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 29-34.

3. Андріїв Н.М. Теоретичне підґрунтя створення системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2023. Вип. 2. С. 49-55.

4. Потюк В.М., Крамар І.Ю. Комплексний аналіз теоретичних підходів до трактування сутності категорії «економічна безпека підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 50-57.

5. Вініченко І.І., Дідур К.М., Ткач А.О. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 22-31.

6. Демченко Н.В., Попова І.А., Лелюк Н.Є., Швед А.Б. Інструментарій і шляхи забезпечення економічної безпеки на фармацевтичних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 147-155.

7. Калинюк В.Є. Науково-методичний підхід до формування економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 151-160.

8. Ткаченко Т.П. Інноваційна складова економічної безпеки підприємств в умовах конкуренції. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 3. С. 152-156.

9. Булавка О.С., Ігнашкіна Т.Б. Сучасні наукові трактування дефініції «економічна безпека підприємства» та їх порівняльний аналізм. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 55-60.

10. Андріїв Н.М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Растр-7, 2023. 319 с.

11. Глушко А.Д., Бикова М.В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 143-147.

12. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

13. Черчата А.О., Фісуненко П.А., Вечеров В.Т. Концептуальні аспекти управління економічною безпекою підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 114-120.

14. Волкова Н.В., Кононенко О.І., Кравченко Т.В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 68. С. 89-93.

15. Кудлаєнко С.В., Чорна Л.О., Волківська А.М., Осовський О.А., Савчук Б. В. Стратегія управління системою якості продукції аграрного підприємства як основа зростання його конкурентоздатності та забезпечення економічної безпеки. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 29-39.

16. Левченко О.М., Вовк М.О., Юрченко Н.І., Гаврилюк А.Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 22-30.

17. Утенкова К.О. Теоретичний базис дослідження механізму економічної безпеки аграрного сектора. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. - С. 327-335.

18. Ткачук Г.Ю., Бужимська К.О. Розвиток техніко-технологічного складника економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 192-197.

19. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі

конвергенції трансформаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 13-18.

20. Андріїв Н.М., Яворська Т. В., Дуфенюк О.М. Синектичний підхід до інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 27-31.

21. 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.

22. Келманович О.І. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі конвергенції трансформаційних змін. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 48-53.

23. Келманович О.І. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі конвергенції трансформаційних змін. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 48-53.

24. Дячков Д.В. , Богдан М.О., Вовковінський Ю.В. Сутність та роль управління кадровою безпекою підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища . *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 50-56.

25. Калінін І.Є., Бурмеха Т.Р., Бурмеха Ю.Р. Місце інноваційної складової у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2023. № 12(1). С. 82-90.

26. Бондаренко О.М., Галкіна А.В., Труш І.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на економічну безпеку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 52-54.

27. Прохорова В.В. , Михальченко Г.Г., Буданов М.П. Класифікація ризиків в аспекті формування організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 449-459.

28. Македон В.В., Маковецька А.О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2023.

№ 12(2). С. 33-41.

29. Кадала В.В. , Гузенко О.П. Окреслення питань управлінського та правового змісту в контексті економічної безпеки підприємств . *Правовий часопис Донбасу*. 2020. № 3. С. 125-134.

30. Литовченко О.Ю., Косяк А.П. Методичне забезпечення моніторингу економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 71-76.

31. Любохинець Л.С. Аналіз регіональних рейтингів оцінювання умов ведення бізнесу з урахуванням забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2021. № 3. С. 31-38.

32. Гутніченко М.О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7-12.

33. Кириленко І.Є., Токарчук Д.М. Ефективна організація використання відходів аграрних підприємств у формуванні енергетичної та екологічної безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2. С. 66-83.

34. Управління економічною безпекою підприємств на засадах енергозабезпечення : монографія / М.О. Кравченко [та ін.] ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2024. 220 с.

35. Гривківська О.В., Шершень Н.В. Моделювання впливу факторів на формування рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Економіка і управління*. 2023. № 2. С. 25-31.

36. Жилін І.М. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 108-114.

37. Нор В.В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 303-308.

38. Гоменюк М.О. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 241-245.

39. Аванесова Н.Е., Бойко Я.С., Сергієнко Ю. І. Економічна безпека підприємства: сутність і фактори. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 68-71.

40. Утенкова К. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки аграрного сектору. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2019. № 26. С. 29-35.

41. Laxmi Shabadi, S. and Hemavati Biradar, B. Design and Implementation of IOT based Smart Security and Monitoring for Connected Smart Farming. *International Journal of Computer Applications*, 2018, vol. 179, no. 11.

42. Tugba Koc, Serhat Yildirim. A Framework for Enterprise Risk Management in the Context of Economic Security. *Journal of Risk and Financial Management*, 2020, vol. 13, no. 10.

43. Садура О.Б., Правдивець О.М. Економічна стабільність та напрями зміцнення безпеки підприємств в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка.* 2023. № 1. С. 110-118.

44. Воловельська І.В., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 199-205.

45. Тютченко С.М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці : монографія; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2021. 211 с.

46. Садовяк М.С., Бегейло Н.В., Феник В.О., Приступа А.А. Особливості економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 9(1). С. 106-116.

47. Anderson D.R., Terpstra R.H. Corporate Risk Management and Economic Resilience: A Systems Perspective. *Journal of Business Strategy*, 2016, vol. 37, no. 3.

48. Базик О.В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 15. С. 172-177.

49. Попело О., Лопащук І. Управління капіталізацією агропромислових підприємств у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4. С. 112-123.

50. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія; Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси : Олександр Третяков [вид.], 2019. 362 с.

51. Павлова Г.Є., Сірко А. Ю., Невдах С.І. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства задля його економічної безпеки. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 4-8.

52. Василега В.Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153.

53. Гудзь О.Є., Шмалій Л.В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення економічної безпеки підприємств : монографія ; Держ. ун-т телекомунікацій. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 198 с.

54. Панченко В.А. Аналізування як функція менеджменту в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Modern economics*. 2023. № 41. С. 86-92.

55. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / [Г.В. Ситник та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 283 с.

56. Дергалюк Б.В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 65-68.

57. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Н.М. Колпаченко та ін.]. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.

58. Фінансовий аналіз промислових підприємств : навч. посіб. / [Нусінов В.Я. та ін. ; за заг. ред. Нусінова В.Я.] ; ДВНЗ «Криворіз. нац. ун-т», Каф. обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірн.-металург. комплексу. Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2016. 509 с.

59. Кальченко О.М., Шишкіна О.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. ;

Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагинець О. В. [вид.], 2018. 522 с.

60. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрмійчук Н.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. ; Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 336 с.

61. Загурський О.М. Фінансовий аналіз: Кредитно-модульний курс : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Ун-т «Україна», 2016. 442 с.

62. Теорія економічного аналізу навч. посібник для студ. екон. спец. вищих навч. закл. / Є. К. Бабець [и др.]. Кривий Ріг : Мінерал, 2006. 345 с.:

63. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретико-прикладні аспекти : колект. монографія / [О.О. Кравченко та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Кравченко О. О. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 335 с.

64. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : колект. монографія / [Акименко О. Ю. та ін.] ; за ред. О. Ю. Акименка ; Нац. ун-т «Чернігів. політехніка». Чернігів : Нац. ун-т «Чернігів. політехніка», 2023. 363 с.

65. Лізут Р.А. Управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств: стратегії, механізми, системи : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2019. 321 с.

66. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища : колект. монографія / [В.К. Бабайлов та ін. ; за заг. ред. Т. В. Полозової] ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, Каф. екон. кібернетики та упр. екон. безпекою. Харків : ХНУРЕ, 2020. 447 с.

67. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с.

68. Князь С.В. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства : [монографія] / Князь С. В. [та ін.]. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Князя С.В. ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Левада, 2022. 372 с.

69. Aven T. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, 2016,

vol. 253, no. 1.

70. Розвиток бухгалтерського обліку в системі фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання: теорія та методологія : монографія / [Пархоменко В.М. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. Н.М. Малюги ; Держ. служба статистики України, Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. Житомир : Рута, 2020. 235 с.

71. Калінеску Т.В., Ревенко Д.С., Нор В.В. Концепт формування аналітичного інструментарію діагностики економічної безпеки підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4. С. 17-23.

72. Kaplan R.S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 2012, vol. 90, no. 6.

73. Копилюк О.І., Музичка О.М., Рутар Р.І. Комплексна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 57-61.

74. Калинюк В.Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 187-194.

75. Поліщук О.Б. Економічна безпека підприємства: ґенезис та сучасні функціональні цілі. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 67. С. 44-48.

76. Будько О.В., Спекова О.Р. Аналіз фінансових результатів у системі інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 150-155.

77. Сніщенко Р.Г. Проблеми економічної безпеки господарюючих суб'єктів в умовах нестабільності : монографія; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 273 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан), тис. грн

Актив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	106	55	4
первісна вартість	1001	153	153	153
накопичена амортизація	1002	47	98	149
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 728	0	
Основні засоби	1010	498 714	484 538	416 801
первісна вартість	1011	700 095	757 910	761 990
знос	1012	201 381	273 372	345 189
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	509 548	484 593	416 805
II. Оборотні активи Запаси	1100	173 554	250 816	391 254
Виробничі запаси	1101	27 261	33 519	59 833
Незавершене виробництво	1102	36 677	81 569	198 073
Готова продукція	1103	109 616	131 636	125 629
Товари	1104	0	4 091	7 719
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77 037	15 281	1 301
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 544	3 893	13 716
з бюджетом	1135	8 667	1 382	6 915
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	12	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57 537	57 210	68 091
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	22 524	23 513	76 769
Готівка	1166	5	6	7
Рахунки в банках	1167	22 519	11 287	76 762

Продовження ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	1 853	3 091	657
Усього за розділом II	1195	344 716	355 198	558 703
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	854 264	839 791	975 508

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 415	1 415	1 415
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	40 005	40 005	40 005
Додатковий капітал	1410	150 695	150 695	150 695
Емісійний дохід	1411	149 999	149 999	149 999
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	0	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	486 202	494 863	500 459
Неоплачений капітал	1425	0	0	
Вилучений капітал	1430	0	0	
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	678 317	686 978	692 574
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	6 172	3 162	781
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 577	11 737	7 399
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви	1530	0	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	
резерв незароблених премій	1533	0	0	
інші страхові резерви	1534	0	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	

Продовження ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	22 749	14 899	8 180
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	78 430	126 300	199 500
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	287	0	
товари, роботи, послуги	1615	30 587	9 222	29 472
розрахунками з бюджетом	1620	545	472	809
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	
розрахунками зі страхування	1625	28	93	336
розрахунками з оплати праці	1630	93	375	1 311
за одержаними авансами	1635	0	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	0	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов’язання	1690	43 228	1 452	43 326
Усього за розділом III	1695	153 198	137 914	274 754
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	854 264	839 791	975 508

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	324 281	309 833	348 720
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	232 193	270 721	283 254
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	92 088	39 112	65 466

Продовження ДОДАТКУ А

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	8 055	3 966	5 699
Адміністративні витрати	2130	19 968	24 952	32 304
Витрати на збут	2150	15 195	1 941	590
Інші операційні витрати	2180	2 809	2 593	6 331
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	62 171	13 592	31 940
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	30	1 328	1 181
Інші доходи	2240	2 171	442	2 755
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	
Фінансові витрати	2250	12 375	6 701	11 601
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	
Інші витрати	2270	87	0	6 679
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51 910	8 661	17 596
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	51 910	8 661	17 596

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	2500	179 010	208 885	276 116
Витрати на оплату праці	2505	14 890	14 584	21 273
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 240	4 012	4 798
Амортизація	2515	62 423	72 156	81 490
Інші операційні витрати	2520	51 695	67 481	99 892
Разом	2550	311 258	367 118	483 569

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Ракша Орина Андріївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти: zaoch.znu@ukr.net

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління економічною безпекою ТОВ «Любимівка» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____

(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)