

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Стратегічне управління системою забезпечення
економічної безпеки підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»
групи УФЕБ-23М

_____ Володимир Анатолійович
Посунько

«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. пед. наук., доцент
_____ Володимир Олександрович
Липчанський

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович
Подплетній

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	7
1.1. Поняття та принципи стратегічного управління підприємства	7
1.2. Економічна безпека підприємства: сутність, складові елементи та загрози діяльності	13
1.3. Система стратегічного управління економічною безпекою підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПП «АГРОРЕММАШ- ПЛЮС»	25
2.1. Загальна характеристика діяльності та специфіка управління ПП «Агрореммаш-Плюс»	25
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства	33
2.3. Діагностика рівня економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» з позиції стратегічного управління	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В РАМКАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	48
3.1. Способи нейтралізації загроз та реалізації потенціалу зовнішнього середовища підприємства	48
3.2. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки на ПП «Агрореммаш-Плюс»	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Дослідження економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах через підвищену турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічні кризи, глобальні виклики, а також наслідки війни суттєво впливають на стабільність та стійкість бізнесу. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю захищати свої ресурси, адаптуватися до нестабільної економічної ситуації та забезпечувати ефективне функціонування. Тому аналіз і розробка механізмів економічної безпеки стають важливими не лише для виживання, а й для стратегічного розвитку підприємств.

Вивчення літературних джерел, в яких містяться дослідження економічної безпеки підприємства показало, що автори наукових праць зосереджуються на ідентифікації загроз, розробці методів їх мінімізації та забезпеченні стабільного функціонування бізнесу в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Цю тематику активно вивчали такі науковці, як О. Ареф'єва, А. Барановський, В. Безбожний, Васильців, В. Геєць, М. Кизим, О. Ляшенко, С. Пирожков, Ю. Погорелов, В. Прохорова та ін. Однак значна частина досліджень часто акцентується на окремих аспектах безпеки, таких як фінансова або інформаційна, залишаючи поза увагою комплексний підхід, інтегрований із загальною стратегією підприємства.

Серед провідних дослідників у царині стратегічного управління підприємством варто виділити таких учених, як В. Герасимчук, Г. Мінцберг, Л. Ляхович, П. Микитюк, Г. Строкович, М. Портер, О. Таран-Лала та ін. Проте багато робіт зосереджуються на загальних моделях стратегічного управління, недостатньо враховуючи специфіку галузей, таких як машинобудування чи сільське господарство.

Дослідження на перетині економічної безпеки та стратегічного управління є новітнім підходом, який визнає, що забезпечення безпеки є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. У цій галузі працювали

науковці, такі як Д. Дячков, Л. Мельник, А. Ковальчук, О. Кузьмін, І. Потапчук та ін. Незважаючи на перспективність цього напрямку, бракує досліджень, що деталізують алгоритми впровадження таких підходів для конкретних підприємств або галузей, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війна чи економічна турбулентність.

Для ПП «Агрореммаш-Плюс», яке вже більше 20 років працює у сфері виробництва сільськогосподарської техніки, збереження економічної міцності є критично важливим, оскільки підприємство функціонує в умовах посиленої конкуренції, зміни запитів споживачів і ризиків, пов'язаних із доступом до ресурсів. Розробка стратегії управління системою економічної безпеки дозволить підприємству не лише зберегти стійкість, але й ефективно адаптуватися до нових умов ринку, впроваджувати інновації та розширювати присутність на міжнародних ринках.

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» з урахуванням сучасних викликів і можливостей зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління підприємства; провести аналіз сучасних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств; визначити основні елементи систему стратегічного управління економічною безпекою підприємства; розглянути особливості функціонування та систему управління на ПП «Агрореммаш-Плюс»; оцінити загальні показники діяльності підприємства; зробити діагностику стан економічної безпеки на підприємстві; здійснити аналіз зовнішнього середовища для виявлення загроз і можливостей для ПП «Агрореммаш-Плюс»; розробити стратегію економічної безпеки, що враховує специфіку діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Предметом дослідження - теоретико-методологічні

основи, інструменти та практичні заходи забезпечення економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» в умовах стратегічного управління.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез для вивчення теоретичних підходів, методи фінансового аналізу для оцінки стану підприємства; PESTLE-аналіз для дослідження впливу зовнішнього середовища; системний підхід для розробки стратегії та графічний метод для візуалізації запропонованих рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до формування стратегії економічної безпеки підприємства, що поєднує стратегічне управління з інструментами моніторингу та адаптації. У роботі запропоновано аналіз впливу кожного фактора зовнішнього середовища на діяльність підприємства, на основі чого сформульовано конкретні заходи для мінімізації загроз і використання можливостей.

Практична цінність дослідження полягає в розробці стратегії економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс», яка містить детальний акцент на впровадженні інструментів інтернет-маркетингу. Крім того, значну увагу приділено оптимізації внутрішнього управління: розподілено обов'язки між відділами підприємства для забезпечення чіткої координації дій під час реалізації стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та зниженню ризиків, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища.

Основні результати дослідження були оприлюднені 7-8.11.2024 р. на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» у м Кропивницький. Тема тез: «Стратегічне управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 72 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Поняття та принципи стратегічного управління підприємства

Підприємницька діяльність в Україні нині перебуває в складних умовах. Ефект непередбачуваності, постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі дестабілізують роботу будь-якої, навіть успішної організації. Відсутність бачення ситуації розвитку підприємства у майбутньому, брак системності в прийнятті управлінських рішень породжують хаос у управлінській діяльності. Натомість стратегічне управління покликане стабілізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, допомагає передбачати можливі сценарії розвитку, формувати довгострокові цілі та ефективно розподіляти ресурси. У складних і нестабільних умовах підприємницької діяльності вивчення стратегічного управління є критично важливим, адже воно забезпечує системний та комплексний підхід до загального менеджменту підприємства.

Основними характеристиками стратегічного управління, як наукового та прикладного напрямку менеджменту, є такі:

- систематична адаптація до змін зовнішнього середовища шляхом їх постійного аналізу та оцінювання;
- моніторинг внутрішніх змін з урахуванням впливу зовнішніх факторів;
- корекція стратегічних цілей і підходів їх досягнення на основі оцінки динаміки зовнішнього середовища;
- постійний контроль за змінами у зовнішньому середовищі та ходом реалізації стратегій з можливістю оперативного регулювання у разі необхідності;

- поділ зусиль на два ключові напрями – ретельне планування реалізації стратегічних цілей та оперативна розробка рішень і швидке реагування на непередбачувані події;
- інтеграція стратегічного управління у загальну систему менеджменту підприємства, що забезпечує його наскрізний вплив на всі процеси;
- головна мета стратегічного управління — забезпечення конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей, підвищення прибутковості та раціональне використання ресурсів у майбутньому;
- роль стратегічного управління як основи для тактичного та оперативного планування, включно зі стратегічним плануванням;
- оптимізація організаційної структури управління шляхом створення ефективних взаємозв'язків між її елементами;
- формування продуктивної організаційної культури, яка відповідає загальному баченню підприємства;
- ключовими показниками ефективності стратегічного управління є: швидкість реакції на зовнішні зміни, адаптація до змін ринкової кон'юнктури та споживчого попиту, досягнення високої конкурентоспроможності, економія ресурсів, майбутня прибутковість та реалізація стратегічних цілей [33].

У науковців у сфері управління відслідковуються дещо відмінні трактовки поняття стратегічного управління. Так, відомий дослідник механізмів стратегічного менеджменту І. Ансофф тлумачить дане поняття з трьох точок зору:

- акцентуація на поєднанні цільового та інтегрального підходів у діяльності підприємства. Стратегічне управління у цьому контексті розглядається як концепція, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співвідносити їх із потенціалом організації та гармонізувати за допомогою розробки й реалізації стратегій;
- концентрація на процесуальному характері стратегічного управління, зосереджуючись на ролі менеджерів у довгостроковому керівництві. Основний

акцент робиться на визначенні цілей, створенні стратегій з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпеченні виконання адаптивних планів, які постійно змінюються;

- розгляд стратегічного управління, як багатогранного формально-поведінкового процесу. Воно фокусується на балансуванні взаємодії організації із зовнішнім середовищем і забезпеченні гармонії між її частинами. Увага зосереджується на формулюванні й реалізації стратегій, що спрямовані на досягнення визначених цілей [21].

Якщо перше визначення зосереджене на концептуальній основі, поєднанні цілей і можливостей, то друге – на динамічному процесі управління та ролі менеджерів. Формальні та поведінкові аспекти в рамках балансу між організацією й середовищем відображено в третій точці зору на стратегічне управління.

Юрченко Ю. О. визначає стратегічне управління як «дієво орієнтована система, яка включає не лише процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль» [41, с. 228]. Тут дослідник підкреслює системний підхід та управлінські функції.

Також можна зустріти наступне визначення стратегічного управління – «вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі» Л. П. Рогатіна [30, с. 93] Автор тлумачення зосереджується на стратегічному управлінні як інструменті для розвитку територій. Воно підкреслює важливість окреслених завчасно стратегічних цілей та слідування ним, враховуючи зміни зовнішнього середовища, адаптуючись до них.

Фокус на гнучкості реагування на чинники впливу зі сторони середовища в рамках розгляду стратегічного управління прослідковується у наукових напрацюваннях Тіщенко А. П. [38, с. 85].

Сукупність підходів хоч і ускладнює розуміння стратегічного управління, проте дозволяє краще зрозуміти цей процес як комплексну та багатовимірну систему.

Отже, стратегічне управління – це складний і багатоплановий процес планування, розробки, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації шляхом адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Задачами стратегічного управління є розробка стратегічного бачення та місії, встановлення довгострокових цілей, оцінка факторів впливу, формування та реалізація стратегій, коригування відхилень та перегляд стратегічної схеми на факт актуальності та доцільності використання в певних умовах існування [37].

Мета стратегічного управління полягає у розробці такої «динамічної системи управління, яка в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкурентостійкість підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей» [32].

Науковці в царині стратегічного управління окрему увагу виділяють вивченню принципів, оскільки вони забезпечують базові правила та орієнтири для ухвалення рішень і організації процесів. Принципи допомагають встановити логіку та послідовність дій, забезпечують системність підходу, враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, а також створюють основу для ефективного та прозорого функціонування стратегічного управління, як складного механізму.

Узагальнюючи дослідження авторів [10; 12; 31] принципи стратегічного управління доцільно розділити на три групи: принципи управління, розвитку та системності. Класифікацію принципів доповнено нами та зображено на рис. 1.1

Принципи УПРАВЛІННЯ	Принципи РОЗВИТКУ	Принципи СИСТЕМНОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> • повноважень • дисципліни • інтеграції • адаптивності • системності в управлінні • економічності • відкритості • деталізації • гнучкості • науковості 	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційної забезпеченості • ієрархії • комплексності • взаємозв'язку та взаємообумовленості • ефективності • інноваційності • стійкості • прогресивності 	<ul style="list-style-type: none"> • структурності • балансу • ізоморфізм • рухливості • адаптивності • принцип кінцевої мети

Рисунок 1.1 – Групи принципів стратегічного управління підприємства

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [10; 12; 31]

Як видно з рис. 1.1 принципи стратегічного управління підприємства охоплюють три ключові напрями: управління, розвиток і системність, забезпечуючи цілісність і ефективність діяльності підприємства. Принципи управління спрямовані на раціональне делегування повноважень, дисципліну, інтеграцію, гнучкість, економічність і відкритість, що дозволяють ефективно організувати роботу підприємства. Принципи розвитку акцентують увагу на інноваціях, інформаційній забезпеченості, прогресивності, комплексності та стійкості, забезпечуючи стабільний і конкурентоспроможний розвиток. Принципи системності підкреслюють важливість структурності, балансу, адаптивності, рухливості та орієнтації на кінцеву мету, забезпечуючи узгодженість усіх елементів системи для досягнення стратегічних цілей. Разом ці принципи створюють надійну основу для управління в умовах динамічного середовища. Їх дотримання сприяє досягненню поставлених цілей, мінімізації ризиків та адаптації до змінних умов середовища.

Таким чином, стратегічний підхід у менеджменті є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей організації в умовах динамічного середовища. Він дозволяє не лише ефективно розподіляти ресурси, а й адаптуватися до змін ринку, передбачати ризики та створювати

конкурентні переваги. На рис. 1.2 зведено очевидні переваги використання стратегічного підходу на підприємстві при плануванні та організації підприємницької діяльності задля отримання високого фінансово-економічного результату.



Рисунок 1.2 - Вигоди, які отримує підприємство в результаті застосування інструментів стратегічного управління

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 37; 39]

Завдяки стратегічному управлінню компанії отримують змогу краще розуміти свої сильні сторони, реагувати на виклики та формувати інноваційні рішення. Це робить стратегічний підхід важливим не лише для сучасних підприємств, але й перспективним інструментом для формування стабільного розвитку в майбутньому.

1.2. Економічна безпека підприємства: сутність, складові елементи та загрози діяльності

В умовах сучасної турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища економічна безпека підприємства набуває особливої важливості. Поряд із класичними загрозами підприємницькій діяльності (коливання ринку, конкурентні виклики тощо) суттєвою небезпекою є військові дії на теренах України та політична нестабільність. Все це створює серйозні перепони для розвитку вітчизняного бізнесу. Забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємствам не лише протидіяти цим викликам, а й адаптуватися до змін, захищати свої ресурси та забезпечувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах.

Економічна безпека підприємства є багатограним поняттям, яке активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, однак його тлумачення часто відрізняються залежно від наукової школи чи контексту.

В табл. 1.1 відображено найбільш популярні визначення досліджуваного поняття.

Аналізуючи підходи щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства», викладені в табл. 1.1, можна зробити висновок, що об'єднує їх акцент на необхідності захищеності підприємства від негативних впливів. Також загальними рисами є увага до внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на стабільність, функціонування та розвиток підприємства, а також важливість забезпечення умов для його сталого існування.

Водночас відмінності полягають у різних аспектах, які науковці виділяють як пріоритетні. Так, Ареф'єва О. та Васильців Т. [1; 2] наголошують на взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а Ортинський В та Кирієнко А. [11; 20] – на внутрішній стійкості. Також можна відмітити фокус на захисті від загроз у Геєць В. та Ортинського В. [4; 20], тоді як інші підкреслюють важливість конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів.

Таблиця 1.1 – Сукупність трактувань поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
Ареф'єва О. [1]	Комплексне поняття, яке пов'язане не тільки з внутрішнім станом самого підприємства, а й з впливом зовнішнього середовища та із суб'єктами, з якими підприємство вступає у взаємодію
Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. [4]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз
Васильців Т. Г. [2]	Стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування.
Ортинський В.Л. [20]	Захищеність потенціалу підприємства від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення.
Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. [16]	Один із елементів захисту національної економіки країни
Кирієнко А. [11]	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого реальні та / або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 11; 16; 20]

Ляшенко О., Погорелов Ю. і Безбожний В. [16] розглядають економічну безпеку підприємства в контексті захисту національної економіки, що розширює масштаб поняття.

У визначення Кирієнко А. [11] присутній метричний підхід, де дослідник розглядає економічну безпеку через оптимальний рівень використання потенціалу та допустимість збитків, виділяючи прагматичний аспект оцінки.

Отже, економічна безпека підприємства є необхідною умовою для нормального функціонування підприємства, а механізм її забезпечення гарантує стійкий опір загрозам, адаптацію до змін та успіх в розвитку підприємства.

На нашу думку, існує необхідність дослідження поняття економічної безпеки через призму загроз стабільності підприємства. Зростання динаміки зовнішнього середовища, глобалізація ринків і підвищення рівня невизначеності через наслідки війни – все це створює нові виклики для підприємств, що посилює необхідність аналізу економічної безпеки через призму загроз.

Поняття економічної безпеки охоплює широкий спектр аспектів, де мінімізація ризиків і загроз є ключовим, а бездіяльність, ігнорування та не ідентифікація останніх може поставити під сумнів подальший розвиток підприємства. Саме загрози відіграють ключову роль у формуванні стратегії забезпечення економічної безпеки.

В загальному розумінні, будь-яка загроза являє собою фактор, що «створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи» [23]. Загроза – це певна сукупність умов, процесів і факторів, що ускладнюють реалізацію національних економічних інтересів або створюють ризики для них і суб'єктів господарювання. Її прояв може виражатися у формі збитків чи втрат, рівень яких є інтегральним показником, що відображає ступінь зменшення економічного потенціалу протягом визначеного періоду [23].

Системний підхід до дослідження загроз економічній безпеці дозволяє не лише зрозуміти їхню природу, але й оцінити масштаби потенційного впливу на підприємство. Це, у свою чергу, створює передумови для формування адаптивних механізмів управління, спрямованих на збереження економічної стійкості в умовах кризи. Зважаючи на складність сучасних викликів, особливе значення набуває класифікація загроз, яка є основою для подальшого аналізу та розробки ефективних інструментів їх нейтралізації.

На рис 1.3. містяться види загроз стабільності підприємницької діяльності.

<p>Місце знаходження джерела загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутрішні • зовнішні 	<p>Джерело виникнення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • об'єктивні • суб'єктивні 	<p>За виникненням на стадіях підприємницької діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на стадії організації підприємства • на стадії розвитку підприємницької діяльності • на стадії спаду підприємства
<p>За характером впливу на підприємство:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегічні (впливають на довгострокові цілі) • операційні (впливають на довгострокові цілі) 	<p>За формою виміру:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кількісні • якісні 	<p>За ступенем ймовірності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неймовірні • малоймовірні • реальні
<p>За проявом ймовірності настання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • явні, тобто реально існуючі, наочні • латентні, тобто приховані, замасковані 	<p>За рівнем контрольованості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • керовані • некеровані 	<p>За швидкістю впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • миттєві (впливають негайно після виникнення) • відкладені (вплив проявляється через певний час)
<p>Частота виникнення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постійна • випадкова 	<p>За часом виникнення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • короткострокові загрози • довгострокові загрози 	<p>За суб'єктом загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кримінальні структури • недобросовісні конкуренти • контрагенти • власні працівники
<p>Об'єкт посягань:</p> <ul style="list-style-type: none"> • загрози підприємству • загрози стейкхолдерам підприємства 	<p>Вид збитків:</p> <ul style="list-style-type: none"> • загрози, що несуть прямий збиток • загрози, що призводять до втраченої вигоди 	<p>За наслідками для репутації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ті, що впливають на імідж підприємства • ті, що не мають репутаційних наслідків

Рисунок 1.3 – Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 19; 23; 34]

Отже, загрози економічній безпеці підприємства є важливим предметом дослідження, оскільки вони безпосередньо впливають на стійкість і довгострокову ефективність його функціонування. В умовах сучасної нестабільності, спричиненої як глобальними економічними процесами, так і

внутрішніми викликами, зокрема війною в країні, актуальність аналізу цих загроз суттєво зростає.

Воєнні дії породжують новий рівень ризиків для бізнесу, зокрема пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, нестачею ресурсів, скороченням внутрішнього ринку та зростанням непередбачуваності економічного середовища. Ці обставини формують специфічні умови, які вимагають поглибленого вивчення загроз з метою розробки дієвих стратегій для їх подолання.

Для дослідження ефективності економічної безпеки доцільно торкнутись питання структура економічної безпеки підприємства, адже вона є важливою системою, яка забезпечує стійке функціонування підприємства. Поділ на складові, такі як техніко-технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська, інформаційна, силова, екологічна та політико-правова, є доцільним, оскільки кожен з цих аспектів має унікальні завдання та сфери впливу на загальну безпеку підприємства. Характеристика складових структури економічної безпеки підприємства подана у табл. 1.2.

Розподіл економічної безпеки на ці складові дозволяє системно підходити до управління ризиками, що, у свою чергу, забезпечує стійкість і стабільний розвиток підприємства.

Таблиця 1.2 – Складові економічної безпеки підприємства, їх характеристика та ймовірні загрози

Складові	Сутність	Загрози
1	2	3
Техніко-технологічна	Забезпечення підприємства сучасним обладнанням, технологіями та інноваційними рішеннями, необхідними для ефективного функціонування.	Моральне або фізичне старіння техніки, збої у виробничих процесах, низька технологічна продуктивність, що може призвести до відставання від конкурентів.
Кадрова	Формування кваліфікованої, лояльної та мотивованої команди працівників, яка є основою для ефективної діяльності.	Високий рівень плинності кадрів, відсутність кваліфікації, саботаж, витік конфіденційної інформації через персонал.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Фінансова	Забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та раціонального управління активами підприємства.	Неплатоспроможність, фінансові втрати, банкрутство, шахрайство або недосконале планування бюджету.
Організаційно-управлінська	Ефективна система управління, що охоплює всі процеси діяльності підприємства.	Неефективне керівництво, відсутність належної координації між підрозділами, непрозорість процесів.
Інформаційна	Захист інформаційних ресурсів підприємства, забезпечення їх конфіденційності, доступності та цілісності.	Кіберзлочинність, витік інформації, відсутність актуальних даних для прийняття рішень.
Силова (фізична)	Захист фізичних ресурсів підприємства, включаючи матеріальні активи та персонал.	Неавторизований доступ, крадіжки, пошкодження майна, ризик фізичної загрози для працівників.
Екологічна	Дотримання екологічних стандартів та мінімізація впливу діяльності підприємства на довкілля.	Штрафи за порушення екологічного законодавства, репутаційні втрати, шкода довкіллю.
Політико-правова	Дотримання законодавчих вимог, моніторинг змін у нормативній базі та врахування політичних ризиків.	Невідповідність законодавству, зміни в регуляторній політиці, санкції чи конфіскація активів.
Репутаційна	Управління іміджем підприємства у суспільстві та на ринку.	Негативні відгуки, публічні скандали, репутаційні втрати
Інноваційна	Впровадження нових технологій та рішень у діяльність підприємства.	Відставання від конкурентів через низький рівень інноваційності.

Джерело: складено та доповнено автором на основі [8; 9]

Система економічної безпеки підприємства виконує широкий спектр взаємопов'язаних завдань, які є ключовими для забезпечення його стійкості та ефективного функціонування. Основними завданнями цієї системи є:

- підтримка фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства;
- забезпечення його конкурентоспроможності на ринку;
- організація раціонального менеджменту;
- мінімізація негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище;
- захист персоналу та інформаційного середовища;
- створення умов для належного інформаційного забезпечення діяльності підприємства;
- захист матеріальних активів та комерційних інтересів тощо [24].

Враховуючи такий широкий перелік завдань, вирішення цих питань вимагає системного підходу, який базується на тісній співпраці служби безпеки з функціональними підрозділами підприємства. Ключовим елементом є інтеграція економічної безпеки в загальну систему управління підприємством, що дозволяє адаптуватися до змінного середовища, швидко реагувати на ризики та формувати стратегії розвитку.

Додатково, в умовах сучасних викликів, таких як цифровізація економіки та воєнні дії, на перший план виходить не лише захист, а й проактивний підхід до виявлення потенційних загроз. Це включає прогнозування ризиків, аналіз великих даних та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності управління безпекою. Таким чином, система економічної безпеки повинна виконувати не лише реактивні функції, але й стати стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства.

1.3. Система стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Стратегічне управління та економічна безпека підприємства є взаємопов'язаними елементами, що формують основу стабільного

функціонування та довгострокового розвитку організації. У сучасних військово-політичних умовах та постійних змінах зовнішнього середовища, зокрема економічної кризи, посилення конкуренції та технологічні прориви, важливість інтеграції стратегічного управління в систему забезпечення економічної безпеки стає дедалі більш очевидною.

Стратегічне управління охоплює формування та реалізацію цілей, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства. У свою чергу, економічна безпека передбачає створення умов для мінімізації ризиків та загроз, які можуть вплинути на досягнення цих цілей. Важливим є те, що обидві категорії вимагають системного підходу, врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також оперативної адаптації до змінних умов. Імплементация інструментів стратегічного управління в механізм економічної безпеки зображено на рис. 1.4.

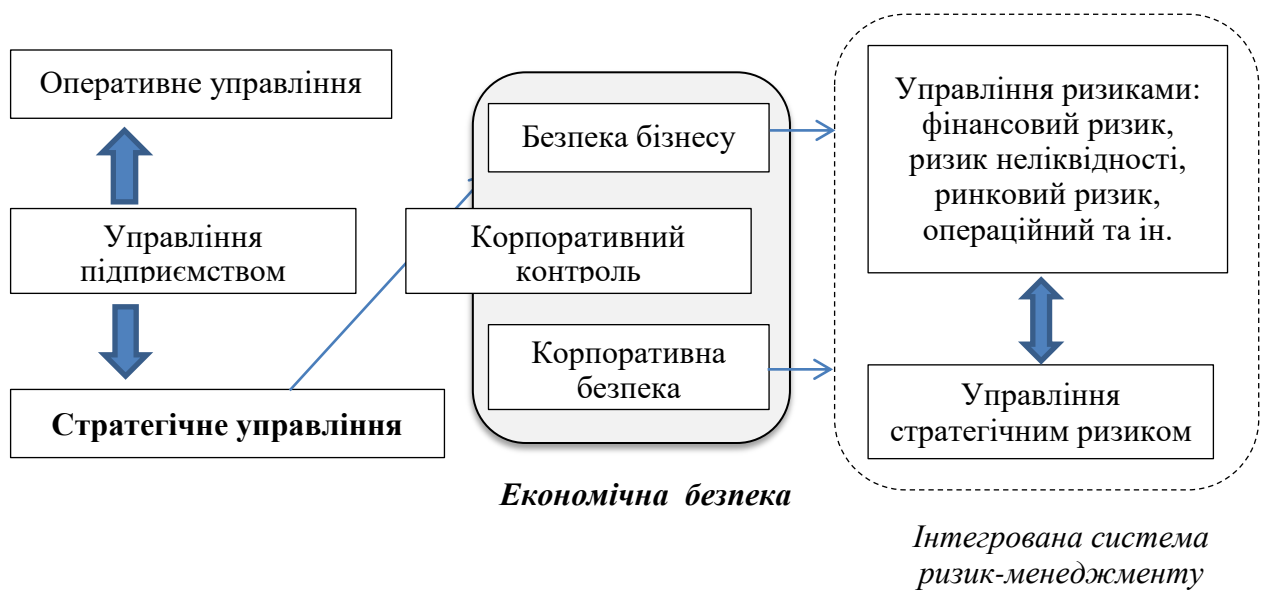


Рисунок 1.4 - Взаємозв'язок стратегічного управління з економічною безпекою підприємства

Джерело: [17]

Основним завданням системи забезпечення економічної безпеки підприємства є створення умов для стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ідентифікації, аналізу, оцінки та

нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз. Це включає інтеграцію заходів економічної безпеки у стратегічне управління, забезпечуючи баланс між мінімізацією ризиків і реалізацією довгострокових конкурентних переваг.

Завдання стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства тісно пов'язані із суб'єктами, які беруть участь у її реалізації. Цей зв'язок проявляється через розподіл відповідальності та функцій між суб'єктами, що забезпечує ефективну інтеграцію заходів економічної безпеки у стратегічні рішення підприємства.

Суб'єктами, які беруть участь у формуванні та функціонуванні системи економічної безпеки підприємства є:

- вищий управлінський персонал (керівництво підприємства), яке визначає стратегічні напрями розвитку та приймає ключові рішення щодо заходів безпеки;
- служба безпеки підприємства – структурний підрозділ, що відповідає за реалізацію заходів із захисту ресурсів, інформації та протидії загрозам;
- функціональні підрозділи підприємства (кадрова служба, фінансовий департамент, юридичний відділ тощо), які забезпечують комплексний підхід до безпеки в межах своїх компетенцій;
- зовнішні консультанти та аудитори – спеціалісти, що залучаються для проведення незалежного аналізу ризиків та розробки рекомендацій.
- державні органи та регулюючі інститути, які створюють нормативно-правову базу та контролюють дотримання законодавства у сфері безпеки;
- партнери та контрагенти, які прямо чи опосередковано впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Всі суб'єкти, зазначені вище в прямому або опосередкованому вигляді приймають участь забезпеченні або послабленні економічної безпеки підприємства ззовні або з середини.

Важлива роль у прийнятті стратегічних рішень належить керівництву підприємства. Так, основні групи управлінських рішень та процесів для

забезпечення системи економічної безпеки можна поділити на фінансово-економічні, техніко-технологічні, кадрові, ресурсні, інформаційно-аналітичні та правові [1; 14].

Фінансово-економічні керівництва направлені на зосередження на забезпечення фінансової стабільності та незалежності підприємства, підвищенні економічної ефективності його діяльності, а також посиленні конкурентоспроможності продукції. У цьому контексті важливим є формування довгострокових фінансових стратегій і застосування ефективних інструментів управління бізнес-процесам.

У стратегічному аспекті техніко-технологічні рішення стосуються модернізації виробничих фондів, впровадження інновацій, оптимізацію технологічних процесів та використання новітніх інформаційних методів управління виробничими процесами. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку та забезпечити його довгострокову стійкість.

Кадрові рішення у стратегічному контексті – це заходи, орієнтовані на розвиток кадрового потенціалу підприємства, зокрема підвищення кваліфікації працівників, впровадження ефективних систем мотивації та запобігання ризикам, пов'язаним із витоком конфіденційної інформації. Стратегічний підхід спрямований на формування професійної команди, здатної досягати довгострокових цілей підприємства.

Стратегічний підхід щодо раціонального використання ресурсів передбачає довгострокове планування забезпечення підприємства ключовими матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. Тут управлінські рішення стосуються забезпечення безперервної доступності ресурсів для реалізації стратегічних цілей.

Управлінські рішення в інформаційно-аналітичній сфері вимагають стратегічного бачення задля створення ефективної системи збору, обробки та аналізу інформації для прийняття довгострокових рішень, пов'язаних із розвитком підприємства. Особливий акцент робиться на виявленні потенційних

загроз і розробці превентивних заходів, що дозволяють адаптуватися до змін у середовищі та уникати ризиків.

І нарешті, правові рішення – це моніторинг законодавчих змін, оцінку їх впливу на діяльність підприємства та розробку заходів, які гарантують дотримання правового поля. Правильність таких рішень дозволяє захищати інтереси підприємства та мінімізувати ризики правових конфліктів у майбутньому.

Також окремої уваги заслуговує зв'язок між стратегічним управлінням і економічною безпекою проявляється, що проявляється у плануванні. Ефективне стратегічне планування включає врахування ризиків, їх прогнозування та розробку механізмів управління ними.

Колектив авторів Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. [6] висувають думку, що «в якості основного методу вдосконалення економічної безпеки і її стратегічного управління доцільно використовувати програмно-цільове планування». Це є дійсно ефективним інструментом, оскільки воно дозволяє:

- чітко визначати пріоритети та формулювати цілі, що допомагає зосередити ресурси на найбільш критичних аспектах економічної безпеки;
- оптимізувати ресурси, ефективно розподіляти фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси;
- моніторити та вчасно робити оцінку індикаторів досягнення цілей, що полегшує оцінку результативності заходів;
- об'єднувати дії різних структур у єдину програму, що сприяє комплексному підходу до вирішення проблем економічної безпеки;
- досягати гнучкості та адаптивності програм розвитку, що скориговані відповідно до змін у зовнішньому середовищі чи пріоритетах, визначених на початку шляху процесу вдосконалення.

Крім того, планування сприяє інтеграції заходів безпеки в загальну стратегію розвитку підприємства. Воно створює основу для координації дій різних підрозділів, забезпечує ефективний моніторинг і контроль за виконанням стратегічних завдань. Як результат, підприємство отримує змогу не

лише захищати свої економічні інтереси, але й зміцнювати конкурентоспроможність, підтримуючи стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна відзначити, що стратегічне управління та економічна безпека підприємства тісно взаємопов'язані, утворюючи єдиний механізм, спрямований на досягнення стійкого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегічний підхід дозволяє не лише реагувати на вже існуючі виклики, але й попереджувати потенційні ризики, створюючи умови для стабільності та зростання. Це досягається завдяки впровадженню інновацій, оптимізації бізнес-процесів, а також розробці ефективних управлінських рішень, які орієнтовані на довгострокову перспективу.

Економічна безпека, як складова загальної стратегії, забезпечує можливість зосередитися на реалізації ключових бізнес-цілей, мінімізуючи вплив несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів. Вона надає підприємству інструменти для ідентифікації ризиків, їхнього контролю та розробки запобіжних заходів. Таким чином, економічна безпека доповнює стратегічний підхід, фокусуючи увагу на захисті ресурсів і зниженні втрат, що є критичним для досягнення конкурентних переваг.

У взаємодії ці два аспекти дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін, залишаючись стійким до загроз і відкритим до використання нових можливостей. Завдяки такому синергетичному підходу підприємство отримує не лише стабільність, але й здатність до розвитку, спрямованого на зміцнення своїх позицій на ринку.

Стратегічне управління формує умови для проактивного підходу до захисту підприємства, який не обмежується лише реагуванням на загрози, а орієнтований на попередження потенційних ризиків через впровадження інновацій, удосконалення процесів і підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, економічна безпека як елемент загальної стратегії підприємства дозволяє зосередитися на головному – досягненні ключових бізнес-цілей із мінімальними втратами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності та специфіка управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Датою заснування Приватного підприємства «Агрореммаш-Плюс» вважається 17 листопада 2003 року. Уповноважена особою (директор) – Панченко Сергій Володимирович. Правова основа створення та господарської діяльності підприємства ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, які регулюють порядок заснування, функціонування та взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем.

Основою правового регулювання діяльності підприємства є Конституція України – головний закон держави, який встановлює загальні принципи господарської діяльності, гарантує захист прав власності, екологічну безпеку та дотримання прав громадян.

Ключовими нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність підприємств, є закони України: «Про власність» (визначає правовий режим майна та гарантії права власності), «Про підприємництво» (регулює засади підприємницької діяльності, зокрема свободу підприємництва) та «Про підприємства в Україні» (встановлює порядок утворення, реєстрації, функціонування та ліквідації підприємств).

Додатково господарська діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» регулюється нормами кодексів України, а саме:

- Господарським кодексом України;
- Цивільним кодексом України;
- Податковим кодексом України;
- Кодексом законів про працю України;
- Земельним кодексом України.

У своїй діяльності підприємство здійснює господарську та управлінську діяльність на підставі положень, визначених у його Статуті, який є основним установчим документом, що регламентує правовий статус, порядок функціонування, права та обов'язки суб'єкта господарювання.

Згідно Статуту, основним видом діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30). Інші види діяльності:

- допоміжна діяльність у рослинництві;
- лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- добування бурого вугілля;
- лісопилне та стругальне виробництво;
- виробництво дерев'яної тари;
- виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- встановлення та монтаж машин і устаткування [28].

Код ПП «Агрореммаш-Плюс» у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України – 32718797.

Юридична адреса підприємства: 25004, Україна, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, вул. Таврійська, 9. Адреса розміщення виробничих

потужностей - 25014 Україна, м. Кропивницький, вул. Заміська 5. E-mail: ukraine.agro@gmail.com. Офіційний сайт підприємства: <https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus>.

Діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» охоплює кілька ключових напрямів, що забезпечують комплексний підхід до потреб клієнтів та розвиток підприємства. Умовно напрями роботи компанії можна розділити на певні напрямки (див. рис. 2.1).

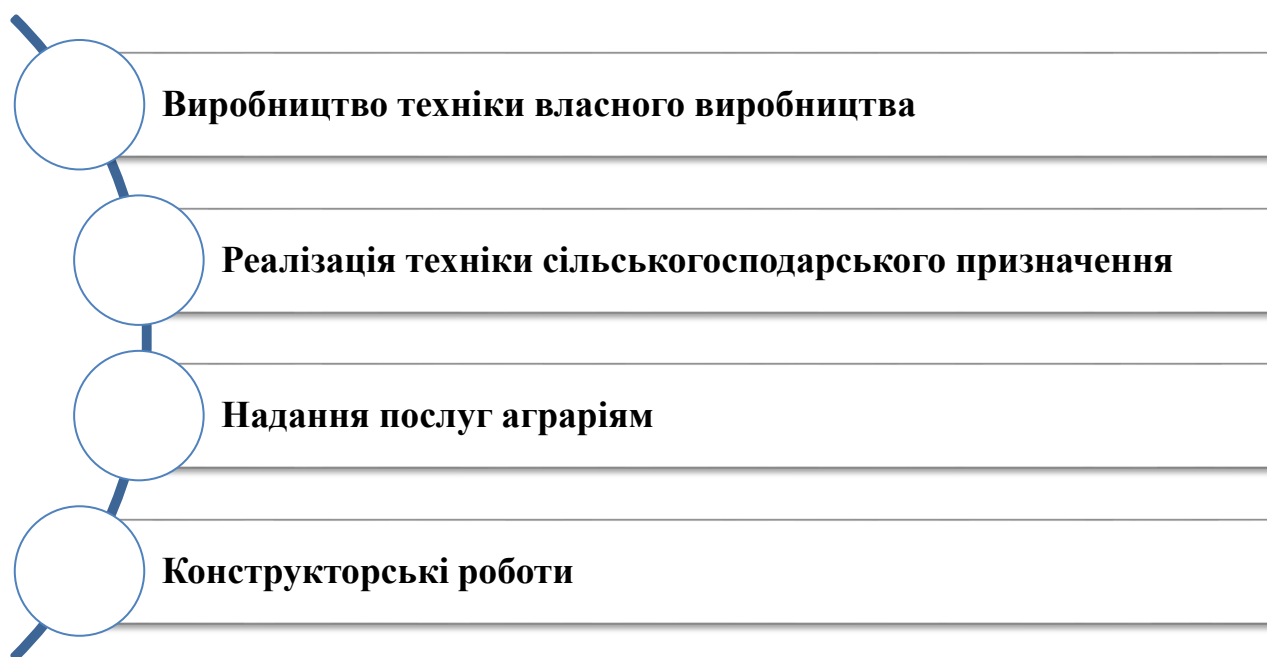


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, ПП «Агрореммаш-Плюс» займається розробкою та виготовленням сучасного обладнання, орієнтованого на потреби аграрного сектора, а також співпрацює з провідними виробниками, що дозволяє пропонувати клієнтам широкий асортимент техніки від перевірених брендів. Діяльність підприємства також включає надання технічного обслуговування, ремонтних та інших супутніх послуг, спрямованих на підтримку клієнтів, а розробка інноваційних рішень забезпечує модернізацію існуючої техніки та створення нових моделей відповідно до актуальних вимог ринку.

Розглянемо кожний напрямок діяльності досліджуваного підприємства більш детально.

ПП «Агрореммаш-Плюс» спеціалізується на виробництві та реалізації широкого асортименту сільськогосподарської техніки, орієнтованої на потреби сучасного агровиробництва. Серед основної продукції – ін'єкційні підживлювачі рослин, обприскувачі, обрізувачі лісосмуг, ротаційні борони, гербіцидні балки та інноваційні рішення, такі як бортові комп'ютери для польових обприскувачів. Техніка підприємства розроблена з урахуванням актуальних потреб сільського господарства, забезпечуючи ефективність, точність і економічність обробки.

Окрему увагу підприємство приділяє інноваційним технологіям. Наприклад, ґрунтові ін'єктори для внесення добрив за технологією CULTAN забезпечують точкове і дозоване живлення рослин незалежно від погодних умов. Садові обприскувачі, обрізувачі дерев та спеціалізовані конструкції, такі як металеві шпалерні опори для виноградників, сприяють підвищенню врожайності та оптимізації агропроцесів.

Комп'ютер INGUL 100s, розроблений підприємством для управління польовими обприскувачами, забезпечує точний контроль витрати препаратів, керуючи клапанами з кабіни трактора. Ця технологія сприяє рівномірному внесенню засобів захисту рослин, оптимізує їх використання та підвищує врожайність, що робить її незамінною для сучасного сільського господарства.

Контроль якості на всіх етапах виробництва є ключовим принципом роботи підприємства. Власне виробництво дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників, забезпечити стабільність поставок і гнучко реагувати на зміни ринку. Такий підхід допомагає «Агрореммаш-Плюс» займати лідерські позиції у галузі та пропонувати клієнтам високоякісну продукцію, яка відповідає найсуворішим стандартам.

ПП «Агрореммаш-Плюс» активно займається реалізацією сільськогосподарської техніки, співпрацюючи з вітчизняними та зарубіжними постачальниками. Техніка зарубіжних виробників представлена такими

марками, як Seppi M. (Італія), Rinieri S.R.L (Італія), Fischer GmbH (Німеччина) Clemens GmbH (Німеччина), Breviglieri (Італія), Stehr Baumaschinen GmbH та інші. Асортимент включає обладнання для органічного землеробства, садівництва, виноградарства, обслуговування сонячних електростанцій, зернових культур, лісового та комунального господарства, а також електрогенератори та запасні частини для техніки.

Окрім виробництва техніки, ПП «Агрореммаш-Плюс» надає послуги з корчування старих садів, обрізки лісосмуг, відновлення мульчерів і садових обприскувачів, а також стабілізації ґрунтів. Підприємство також впроваджує технологію внесення добрив CULTAN і встановлює передній вал відбору потужності. Клієнти мають можливість замовити розробку нового обладнання або модернізацію наявного завдяки роботі власного конструкторського бюро. Серед популярних послуг – створення нестандартного обладнання, адаптація фрез для специфічних завдань і консультації з використання навісного знаряддя.

Значущою конкурентною перевагою ПП «Агрореммаш-Плюс» є його входження до складу MaxiMarin Group – багатопрофільного об'єднання, яке забезпечує комплексний підхід до виробництва, інновацій та правової підтримки у сільськогосподарській галузі [42]. До складу групи входять:

- ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві та обслуговуванні спеціалізованої сільськогосподарської техніки, що дозволяє синергійно доповнювати технологічні можливості ПП «Агрореммаш-Плюс»;

- ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» – науково-виробничий центр, який займається розробкою програмного забезпечення та впровадженням інноваційних ІТ-рішень у сферу агропромислового комплексу, забезпечуючи цифровізацію та підвищення ефективності роботи підприємств групи;

- Юридична компанія «ЛІГА ЗАХИСТУ ПРАВ» – надійний партнер у забезпеченні правової підтримки та супроводу бізнес-процесів, що сприяє захисту інтересів як підприємств групи, так і їх клієнтів.

- ТОВ «Синтез-Агро» – компанія, що займається постачанням агрохімічної продукції, забезпечуючи доступ до сучасних засобів для підвищення врожайності та екологічної стабільності агровиробництва.

Інтеграція ПП «Агрореммаш-Плюс» до MaxiMarin Group дозволяє не лише розширювати спектр послуг, а й забезпечувати високу якість продукції, оптимізацію бізнес-процесів та формування стійких партнерських відносин у різних сегментах агропромислового ринку.

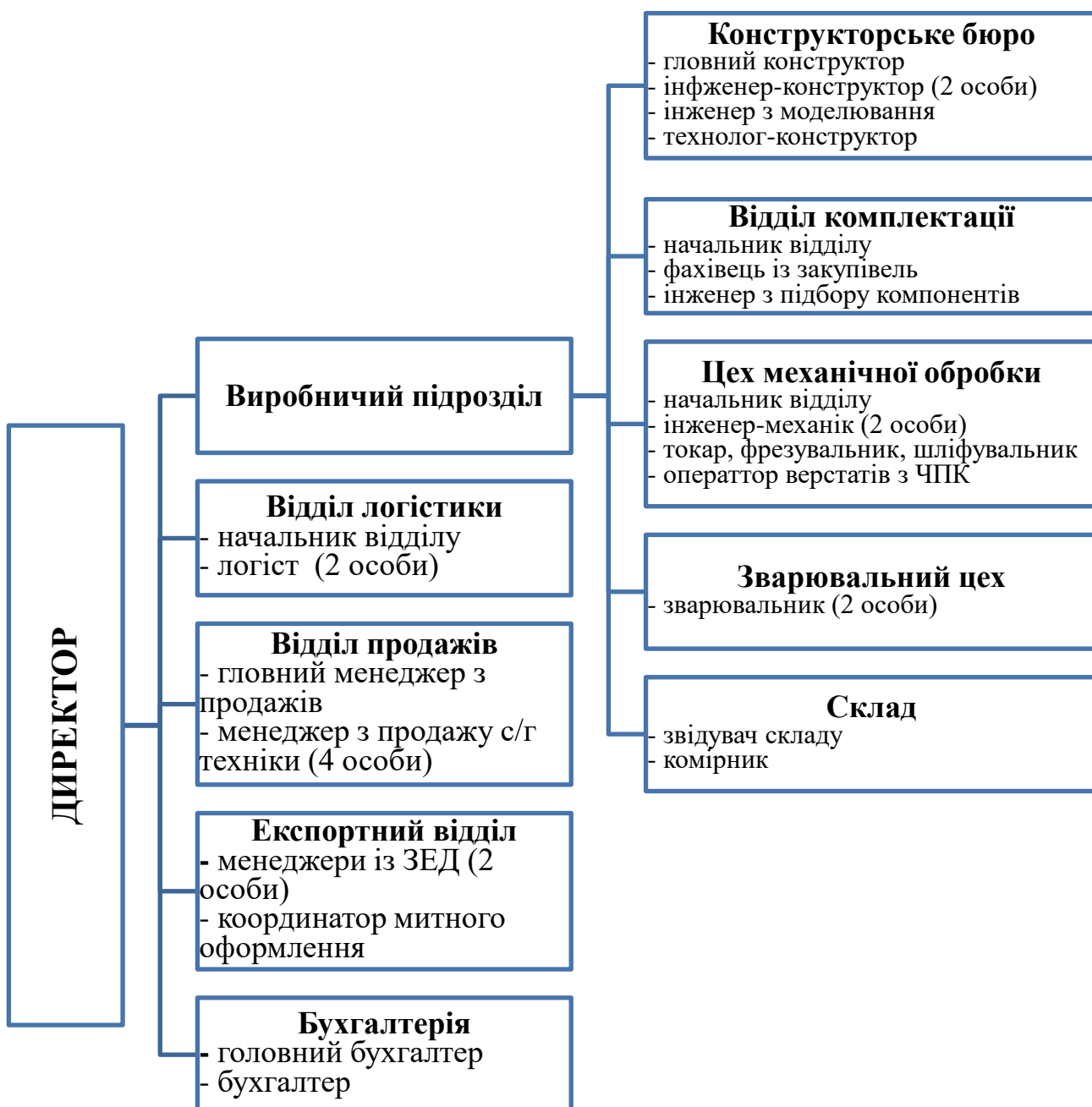


Рисунок 2.2 – Структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Дослідження внутрішньої організаційної структури управління є важливим етапом аналізу діяльності будь-якого підприємства. Вона демонструє способи взаємозв'язків між підрозділами, вказує на ієрархію та загалом показує, як підприємство організовує свою діяльність. На рис. 2.2 побудовано організаційну структуру управління ПП «Агрореммаш-Плюс».

Судячи з побудови зображеної структури, ми дійшли висновку, що вона відноситься до функціонального типу. Діяльність підприємства розділена на окремі підрозділи за основними функціями: виробничий підрозділ, відділ логістики, відділ продажів, експортний відділ, бухгалтерію та конструкторське бюро. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання та обов'язки, що забезпечує високу спеціалізацію працівників.

Доцільно виокремити функції кожного підрозділу ПП «Агрореммаш-Плюс». Так, коротка характеристика функцій структурних одиниць підприємства занесена у табл. 2.1

Із викладеної вище інформації, можна зробити висновок, що для такого підприємства, як ПП «Агрореммаш-Плюс» його структура управління є оптимальною, оскільки:

- забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами;
- включає конструкторське бюро, що дозволяє швидко адаптувати обладнання до специфічних потреб аграрного ринку;
- містить відділ логістики та продажів, що є важливими для роботи з клієнтами та поставками техніки;
- наявність експортного відділу свідчить про орієнтацію на зовнішні ринки;
- передбачає чіткий ієрархічний зв'язок між директором і підрозділами;
- всі підрозділи підпорядковуються директору, що дозволяє уникнути дублювання функцій. Водночас кожен підрозділ має керівника, відповідального за виконання завдань і комунікацію між рівнями.

Таблиця 2.1 – Основні функції підрозділів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Відділ / посада	Функції
Директор	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування та управління підприємством; - координація роботи підрозділів; - контроль за досягненням ключових показників ефективності; - прийняття рішень щодо розвитку бізнесу
Відділ продажів	<ul style="list-style-type: none"> - презентація та реалізація сільськогосподарської техніки; - підтримка клієнтів під час вибору техніки; - ведення переговорів і оформлення договорів купівлі-продажу
Експортний відділ	<ul style="list-style-type: none"> - організація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД); координація митного оформлення продукції; - розширення ринків збуту за кордоном
Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> - ведення фінансового обліку підприємства; - підготовка фінансової звітності та розрахунок податків; - контроль за витратами та фінансовими операціями
Конструкторське бюро	<ul style="list-style-type: none"> - розробка технічної документації для с/г техніки; - проектування нових видів обладнання та модернізація існуючого; - проведення випробувань і тестування техніки; - забезпечення технічної підтримки виробництва.
Відділ комплектації	<ul style="list-style-type: none"> - закупівля комплектуючих і матеріалів; - організація постачання сировини для виробництва; - контроль якості отриманих компонентів.
Цех механічної обробки	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво деталей за технічними кресленнями; - обробка металевих і інших матеріалів (токарні, фрезерні роботи); - підтримка та налаштування верстатів, включаючи ЧПК.
Зварювальний цех	<ul style="list-style-type: none"> - виконання зварювальних робіт для виготовлення вузлів техніки; - контроль якості зварних швів та міцності конструкцій.
Відділ логістики	<ul style="list-style-type: none"> - організація перевезень готової продукції та комплектуючих; - розробка оптимальних логістичних маршрутів; - управління складськими запасами.

Джерело: складено автором

Отже, ПП «Агрореммаш-Плюс» є сучасним підприємством із понад 20-річним досвідом у виробництві та постачанні високоякісного сільськогосподарського обладнання. Компанія пропонує широкий асортимент продукції – від малих садових обприскувачів і косарок до потужних тракторів і спеціалізованої техніки, що відповідає різноманітним потребам агропідприємств. Завдяки здатності адаптувати техніку до специфічних вимог ринку та забезпечувати її високу ефективність, ПП «Агрореммаш-Плюс» здобуло визнання серед фермерів, ставши надійним партнером у сільському господарстві. Компанія успішно функціонує як на внутрішньому ринку України, так і за її межами, зокрема в Польщі, Молдові, Грузії, Казахстані, Румунії та Угорщині. Щороку географія діяльності підприємства розширюється, що свідчить про високий рівень довіри з боку споживачів та успішний менеджмент підприємства, не дивлячись на складні сучасні умови для бізнесу в Україні.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

В контексті дослідження рівня ефективності стратегічного управління в питанні забезпечені економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно розрахувати та дати оцінку динаміки фінансово-економічних показників на основі звітності досліджуваного підприємства за п'ять років з 2019 по 2023 роки. Основним джерелом інформації для прорахунку показників використано такі форми фінансової звітності, як Баланс (Звіт по фінансовий стан) та Фінансові результати ПП «Агрореммаш-Плюс». Їх копії містяться в додатках А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, К, Л та М.

Для оцінки фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства було обрано такі показники, як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий та чистий прибутки, вартість основних фондів, оборотні активи, власний капітал, витрати, середня кількість працівників осіб та продуктивність праці. Підсумки розрахунків внесено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансово-економічної діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	Од.ви-міру	Період					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення, %			
			2019	2020	2021	2022	2023	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022
1.	Чистий дохід	тис. грн	25000	26700	3727	6443	6958	1700	-22973	2716	515	6,8	-86	72,9	8
2.	Валовий прибуток	тис. грн	11683	10092	477	1223	1425	-1591	-9615	746	202	-13,6	-95,3	156,4	16,5
3.	Чистий прибуток	тис. грн	4262	4583	61	63	181	320,7	-4522	2	118	7,5	-98,7	3,3	187,3
4.	Операційні витрати	тис. грн	17713,7	18494,5	3653	6366	6737	782	-14842	2713	371	4,4	-80,2	74,3	5,8
5.	Адміністративні витрати	тис. грн	2104	3183	256	637	675	1079	-2927	381	38	51,3	-92,0	148,8	6,0
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	13817	16608	3250	5220	5533	2791	-13358	1970	313	20,2	-86	72,9	6,0
7.	Вартість основних фондів на кінець року	тис. грн	159620	178935	11445	9073	9834	88	-9054	-2372	761	0,4	-44,2	-20,7	8,4
8.	Оборотні активи	тис. грн	8616	8797	5409	3268	3887	181	-3388	-2141	619	2,1	-38,5	-39,6	18,9
9.	Власний капітал	тис. грн	-5136	-554	-542	-528	153	4582	12	14	681	-89,2	-2,2	-2,6	-129
10.	Середня кількість працівників осіб	осіб	98	63	45	10	14	-35	-18	-35	4	-35,7	-28,6	-77,8	40,0
11.	Продуктивність праці	тис. грн /1 ос.	1628,8	2840,2	82,8	644,3	497	168,7	-341,0	561,5	-147,3	66,1	-80,5	677,9	-22,9

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, К, Л, М.

Ключовими показниками, що демонструють рівень дієздатності підприємства є показники прибутковості. Чистий дохід – це фінансовий показник, який відображає загальну суму коштів, отриманих підприємством від реалізації продукції, товарів чи послуг після вирахування непрямих податків (наприклад, ПДВ, акцизів), знижок і повернень. Він є основним показником, який характеризує ефективність продажів підприємства та дає змогу оцінити його здатність генерувати прибуток.

Згідно даних табл. 2.2, розмір чистого доходу на ПП «Агрореммаш-Плюс» коливається нерівномірно. У 2019–2020 роках чистий дохід зростав помірними темпами, де ріст складав 6,8%, що свідчить про стабільну діяльність підприємства в цей період.

Проте пандемія COVID-19, зміни на ринку призвела до зменшення обсягів продажів, тому вже у 2021 році відбувся різкий спад до 3 727 тис. грн, а це у 7 разів менше за попередній рік. У 2022 році спостерігається поступове відновлення – чистий дохід зріс до 6 443 тис. грн, що може вказувати на адаптацію підприємства до нових умов або реалізацію антикризових заходів. Зростання у 2023 році склало 8%, що свідчить про більш повільний, але стабільний розвиток.

Аналіз динаміки валового прибутку та чистого прибутку за 2019–2023 роки дозволяє оцінити ефективність управління витратами підприємства ПП «Агрореммаш-Плюс». В 2019-2020 роках валовий прибуток значно перевищував чистий прибуток. Це свідчить про наявність високих операційних витрат. Їх сума в 2020 році зросла на 7,4% (див. табл. 2.2).

В 2021 рік обидва показники різко зменшилися. Так, валовий прибуток зменшився у 21 раз, а чистий – в 74 рази. Таке падіння прибутковості значного завдало підприємству фінансового навантаження. Можна припустити, що це стало наслідком порушення логістичних зв'язків, пов'язаних із пандемією у 2020 році.

Для періоду 2022–2023 рр. характерні наступні зміни в прибутках ПП «Агрореммаш-Плюс»:

- спостерігається відновлення валового прибутку у 2022 році. Його ріст складає 156%. В 2023 році показник продовжує зростати, але більш помірними темпами (16,5%);

- чистий прибуток в 2022 році зріс до 63 тис.грн (з 61 тис.грн у попередньому періоді), а в 2023 році вже складав 181 тис.грн, що в 2,8 разів більше.

На рис. 2.3 зображено динаміку показників чистого доходу, валового та чистого прибутків.

Отже, за звітні роки помічено, що валовий прибуток залишається значно більшим, ніж чистий, що свідчить про суттєві витрати, які знищують прибуток.

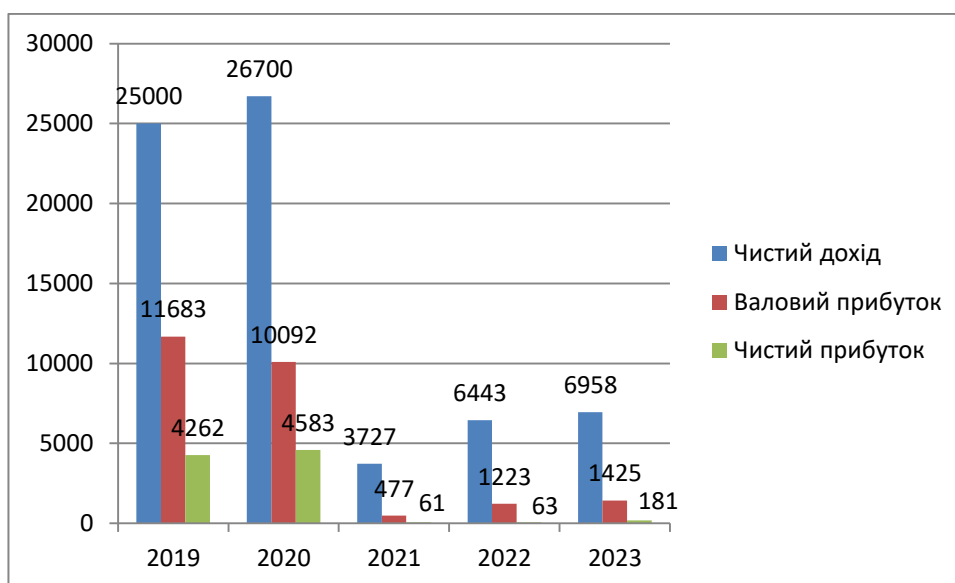


Рисунок 2.3 – Динаміка показників прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс», тис.грн

Джерело: складено автором

Із проведеного вище аналізу випливає, що хоча підприємство частково стабілізувало свою діяльність, воно досі має труднощі з оптимізацією витрат або ефективним управлінням фінансовими ресурсами. Тому існує потреба в дослідженні витратних операцій досліджуваного підприємства.

У 2019–2020 роках операційні витрати залишалися на високому рівні, збільшившись на 4,4% (з 17 713,7 тис. грн до 18 494,5 тис. грн), що свідчить про зростання витрат на забезпечення основної діяльності. Адміністративні витрати

також значно зросли. Їх ріст складає 51,3%. Попри високий рівень витрат, чистий прибуток у цей період залишався значним, що свідчить про стійкість підприємства до фінансового навантаження.

У 2021 році витрати суттєво знизилися. Так, операційні витрати скоротилися у 5 разів, а адміністративні – у 12. Однак, попри скорочення витрат, чистий прибуток був на низькому рівні.

Операційні та адміністративні витрати дещо збільшилися у 2022 році. Це пов'язано із поступовим відновленням після кризи 2021 року. В цьому році операційні витрати збільшилися в 1,7 рази.

В 2023 році адміністративні та операційні витрати вирости в середньому на 6%.

Інформативним також є дослідження динаміки витрат на збут. Одним із напрямком діяльності є реалізації с/г техніки, тому ця частина витрат дозволяє оцінити ефективність маркетингових та логістичних заходів підприємства ПП «Агрореммаш-Плюс». У 2019–2020 роках витрати на збут демонстрували стабільно високий рівень, зростаючи з 1793 тис. грн у 2019 році до 2058 тис. грн у 2020 році, що становить приріст на 14,8%. Це може свідчити про активну реалізацію продукції, спрямовану на утримання та розширення ринків збуту.

Проте у 2021 році витрати на збут різко знизилися до 147 тис. грн, що вказує на значні обмеження діяльності підприємства, ймовірно, через економічні кризи або пандемічні виклики. У 2022–2023 роках витрати на збут почали поступово зростати, досягнувши 509 тис. грн та 539 тис. грн відповідно, що свідчить про часткове відновлення продажів і активності на ринках.

Співвідношення витрат у динаміці зображено на рис. 2.4.

Собівартість реалізованої продукції ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2019–2023 роки демонструє змінну динаміку. Якщо в перші два роки спостерігається її зростання з 13 817 тис. грн до 16 608 тис. грн (+20,2%), що свідчить про збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, ймовірно, через розширення обсягів виробництва або зростання цін на ресурси, то в 2021 році відбувається різке її зниження на 80,4%. У 2022–2023 роках собівартість почала

відновлюватися, досягнувши 5 220 тис. грн у 2022 році та 5 533 тис. грн у 2023 році, що вказує на поступове повернення до стабільної діяльності, хоча рівень залишається нижчим за докризовий.

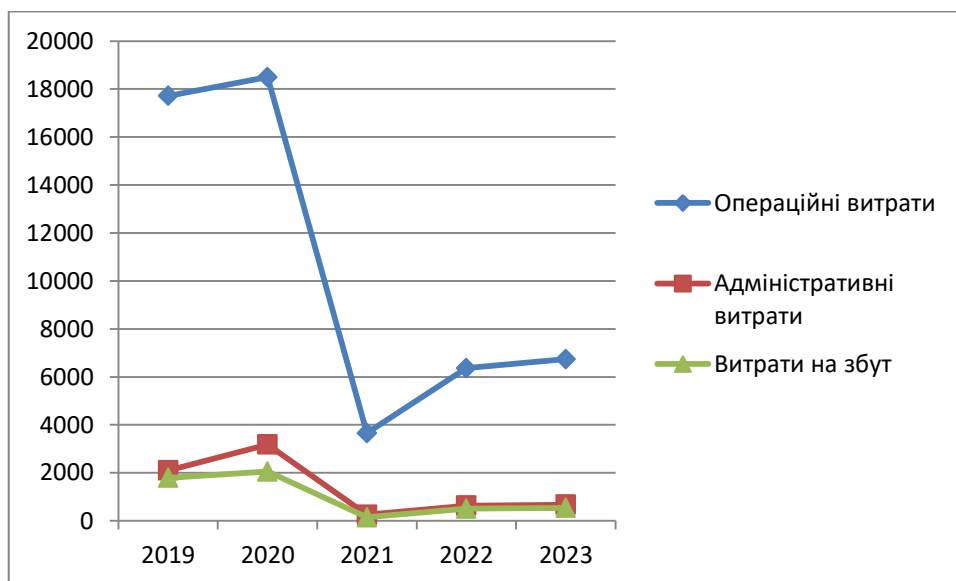


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат ПП «Агрореммаш-Плюс», тис.грн

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2019–2023 роки (див. табл. 2.2) дозволяє оцінити ефективність використання основних фондів і рівень їх зношення. З цією метою нами розраховані такі показники, як коефіцієнти зносу та придатності фондів, фондвіддача та рентабельність використання основних фондів. Їх значення занесено в табл. 2.3.

З табл. 2.3 видно, що сума основних фондів підприємства суттєво зменшилась. Так, за звітні роки їх величина впала до 9834 тис. грн, що у 16 разів менше за 2019 рік.

Прослідкуємо динаміку показників використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт зносу основних фондів, який характеризує ступінь фізичного та морального зношення активів, зазнав суттєвого зростання - з 34,8% у 2019 році до 88,7% у 2023 році. Така тенденція свідчить про значну деградацію основних засобів, що потребує термінової модернізації для забезпечення

конкурентоспроможності. Коефіцієнт придатності, як зворотний до коефіцієнта зносу показник, знизився з 65,2% у 2019 році до 11,3% у 2023 році, підтверджуючи суттєве зменшення функціонального ресурсу основних фондів.

Таблиця 2.3 – Показники використання основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показник	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Вартість основних фондів на кінець року, тис.грн	159620	178935	11445	9073	9834
2.	Коефіцієнт зносу основних фондів, %	34,8	34,5	63,8	88,2	88,7
3.	Коефіцієнт придатності основних фондів, %	65,2	65,5	36,2	11,8	11,3
4.	Фондовіддача	1,9	2,0	0,9	6,0	6,2
5.	Рентабельність використання основних фондів, %	32,0	34,1	1,5	5,9	16,2

Джерело: складено автором

Фондовіддача, яка визначається як відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних фондів, відображає ефективність використання основних засобів. За аналізований період її значення варіювалося від 1,9 у 2019 році до 6,2 у 2023 році, демонструючи значне зростання в останні два роки. Це може свідчити про ефективне використання основних фондів навіть за умови їх високого рівня зносу. Нормативним орієнтиром для фондовіддачі вважається значення, яке перевищує 1, що забезпечує економічну доцільність використання фондів. Як видно з даних таблиці 2.3 така вимога зберігається у всіх роках, окрім 2021-го (показник 0,6).

Рентабельність основних фондів визначає співвідношення прибутку до середньорічної вартості основних фондів. За звітні роки даний показник зазнав суттєвого коливання. Найбільший показник спостерігався у 2020 році – 34,1%., а найменше значення – у 2021 році (1,5%). Низька рентабельність у 2021 році пов'язана із падінням виробничої активності. Водночас відновлення показника

у 2022-2023 роках свідчить про поступове покращення ефективності використання активів. У загальному випадку, рентабельність на рівні 15-20% вважається задовільною для сільськогосподарського машинобудування, тому її поточний рівень демонструє позитивну динаміку.

Повертаючись до даних табл. 2.2, проведемо аналіз динаміки оборотних активів та власного капіталу ПП «Агрореммаш-Плюс» за звітний період.

Ресурси, що забезпечують поточну діяльність підприємства називаються оборотними активами. Динаміка суми оборотних активів по досліджуваному підприємству наступна. У 2020 та 2021 році їх розмір зменшувався – на 38,5 та 39,6% відповідно по роках. Це є прямою ознакою зменшення ліквідності підприємства. Втім, у 2023 році спостерігається їх незначне зростання до 3887 тис. грн, що може бути першими ознаками стабілізації. Однак зниження оборотних активів у попередні роки значно впливало на оббіговість коштів та можливість підтримувати операційну діяльність.

Рівень фінансової автономії підприємства можна визначити шляхом співвіднесення суми обігових активів до розміру власного капіталу.

Останній показник за звітні роки зазнав негативних значень у 2019-2022 роках, досягнувши найнижчого рівня в -5540 тис. грн у 2019 році. Лише у 2023 році підприємство змогло досягти позитивного значення в 153 тис. грн, що свідчить про певне фінансове відновлення. Проте негативний власний капітал у попередні роки вказує на перевищення зобов'язань над активами та значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Так, на підприємстві зафіксовано певні кредитні зобов'язання, серед яких довгострокові кредити (виплачені в 2022 році) та короткострокові – в середньому сумі 2000 тис.грн на рік.

Вивчення кадрових питань у контексті стратегічного управління є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки персонал є основним ресурсом, що визначає ефективність усіх бізнес-процесів. Вчасний аналіз чисельності, кваліфікації, продуктивності та мотивації працівників дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й мінімізувати ризики,

пов'язані з кадровими кризами, втратами компетенцій або низькою ефективністю праці. Урахування кадрових аспектів сприяє довгостроковій стабільності підприємства, забезпечуючи адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та стійкість до економічних викликів.

Аналіз динаміки середньої кількості працівників та продуктивності праці на підприємстві ПП «Агрореммаш-Плюс» демонструє значні структурні зміни у кадровій політиці та організації праці протягом 2019-2023 років.

У 2019 році на підприємстві працювало 98 осіб, але вже у 2020 році відбулося суттєве скорочення до 63 осіб. Тенденція до зменшення кількості персоналу тривала до 2022 року, коли кількість працівників досягла найнижчої позначки – лише 10 осіб. У 2023 році відбулося незначне зростання чисельності персоналу до 14 осіб, що свідчить про поступове відновлення підприємства.

Відповідно відбулися зміни і в продуктивності праці. У 2019 році даний показник становив 1628,8 тис. грн на одного працівника, а вже у 2020 році – різко зріс до 2840,2 тис. грн, що на 74,3% більше за результат попереднього року. Такий приріст пов'язаний із зменшенням чисельності персоналу на 28%..

Проте у 2021 році продуктивність праці впала до 82,8 тис. грн на одного працівника. У 2022 році показник піднявся до 644,3 тис. грн, але в 2023 році знову спостерігається зниження до 497 тис.грн.

У 2022-2023 роках зростання чисельності працівників свідчить про зусилля підприємства щодо відновлення своїх виробничих потужностей. Водночас зниження продуктивності у 2023 році може свідчити про недостатню адаптацію нових працівників або необхідність інвестицій у навчання персоналу та технологічну модернізацію.

Таким чином, фінансово-економічний стан підприємства свідчить про поступове відновлення після кризових періодів, що підтверджує важливість стратегічного управління в забезпеченні економічної безпеки. Зростання оборотних активів і перехід власного капіталу до позитивного значення у 2023 році свідчать про потенціал підприємства до розвитку. Водночас високий ступінь зношення основних фондів та необхідність оптимізації витрат

наголошують на критичній ролі стратегічних інвестицій у модернізацію і підвищення операційної ефективності. Для збереження економічної безпеки в довгостроковій перспективі необхідно формувати фінансові резерви, удосконалювати системи контролю витрат і адаптувати бізнес-моделі до змін ринкових умов.

2.3. Діагностика рівня економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» з позиції стратегічного управління

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його стабільного функціонування та розвитку, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Вона визначає здатність компанії ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Для ПП «Агрореммаш-Плюс», яке спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської техніки, діагностика рівня економічної безпеки є важливим інструментом стратегічного управління.

Авторська модель комплексної системи діагностики рівня економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» з позиції стратегічного управління ґрунтується на аналізі зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, за допомогою комплексної оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових аспектів, а також оцінки фінансових показників, які дозволять оцінити стійкість і адаптивність компанії до сучасних викликів.

Обґрунтування оцінки зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Плюс» за методом PESTLE-аналіз наведено нижче.

В широкому розумінні, PESTLE-аналіз – це «діяльність зі встановлення фактів щодо зовнішніх факторів, які можуть впливати на рішення організації, допомагаючи їй максимізувати можливості та мінімізувати загрози» Зосім

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ (P):	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ (E):
Стабільність політичного середовища	Валютні коливання
Військові дії в Україні впливають на логістичні ланцюги та безпеку бізнесу	Колівання курсу гривні впливають на собівартість імпортованих компонентів та конкурентоспроможність експорту
Регуляторна політика	Інфляція
Податкові пільги для аграрного сектору, державні програми підтримки фермерів	Зростання цін на сировину та енергоносії впливає на загальний рівень витрат
Зовнішньоекономічна політика	Рівень купівельної спроможності клієнтів
Санкції, митні обмеження або угоди про вільну торгівлю, що визначають умови експорту до країн, з якими співпрацює компанія (Грузія, Молдова, Польща тощо)	Стан фермерських господарств та їх можливість інвестувати у нову техніку.
Військова мобілізація та її вплив на трудові ресурси	Доступність фінансування
Призведе до дефіциту робочої сили, зокрема кваліфікованих фахівців, що впливає на виробничі потужності підприємства	Високі процентні ставки за кредитами можуть стримувати інвестиції у модернізацію виробництва.
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ (S):	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (T):
Демографічні зміни	Цифровізація
Зменшення чисельності сільського населення та відтік кадрів за кордон скорочують доступність кваліфікованої робочої сили	Впровадження систем автоматизації та дистанційного керування технікою для підвищення конкурентоспроможності
Освітній рівень.	Доступ до нових технологій
Недостатній рівень технічної освіти серед працівників може створювати потребу у внутрішньому навчанні	Співпраця з міжнародними постачальниками відкриває можливість використання сучасного обладнання
Зміна споживчих уподобань	Рівень інновацій
Фокус на екологічно чисту продукцію стимулює попит на техніку для органічного землеробства	Швидка технологічна еволюція вимагає від компанії постійної адаптації та інвестування в дослідження й розробки
ПРАВОВІ ФАКТОРИ (L):	ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (E):
Зміна законодавства	Екологічні стандарти
Регулювання праці, охорони праці та дотримання технічних стандартів впливають на операційну діяльність	Зростання вимог до екологічної безпеки продукції (наприклад, викиди техніки) може збільшити витрати на відповідність нормам
Митні правила	Зміни клімату
Умови експорту та імпорту обладнання значно впливають на конкурентоспроможність	Зростання частоти посух та інших несприятливих умов стимулює попит на інноваційні агротехнології
Захист інтелектуальної власності	Утилізація відходів
Розробка нової техніки вимагає патентування, що може бути пов'язано з юридичними ризиками	Вимоги до екологічного виробництва можуть створювати додаткові витрати для підприємства

Рисунок 2.5 - PESTLE-аналіз зовнішнього середовища

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

В бізнес-спільноті PESTLE-аналіз вважається потужним інструментом для отримання всебічної контекстної інформації про середовище, позиціонування бренду, стратегічні цілі та потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність і результативність підприємства. Його застосування дозволяє оцінити релевантність існуючих продуктів і послуг, а також визначити ключові виклики й можливості, перспективи для розробки нових рішень, що відповідатимуть потребам ринку, а також адаптувати бізнес-модель до змін і формувати стратегічні рішення для зміцнення конкурентоспроможності та економічної безпеки. Для ПП «Агрореммаш-Плюс» цей метод є особливо корисним, оскільки підприємство функціонує в галузі сільськогосподарського машинобудування, яка залежить від політичних, економічних, екологічних і технологічних факторів. Аналіз макросередовища ПП «Агрореммаш-Плюс» за методикою PESTLE міститься на рис. 2.5.

Підсумовуючи, зазначимо, що найбільші загрози, які постають зі сторони зовнішнього макросередовища пов'язані з військовими діями, які впливають на логістику, безпеку бізнесу та доступність трудових ресурсів. Економічні фактори, зокрема валютні коливання, зростання цін на сировину та висока інфляція, створюють ризики для собівартості продукції та рентабельності. Серед соціальних викликів критичними є відтік кваліфікованих кадрів і зниження доступності робочої сили. Технологічні виклики включають потребу в інноваціях і адаптації до швидкої еволюції технологій. Високі екологічні стандарти та посилення законодавства також становлять загрозу через підвищення витрат на відповідність. Ці чинники вимагають стратегічного управління та адаптації для мінімізації ризиків.

Другим етапом діагностики рівня економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» з позиції стратегічного управління є оцінка фінансових показників. З цією метою було обрано ряд показників, значення та динаміка яких в достатній мірі демонструють здатність підприємства утримувати фінансово-економічну рівновагу. Серед них: показники оборотності активів, ліквідності та рентабельності.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Показник	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Оборотність активів	1,1	1,2	0,4	1,5	1,4
2.	Оборотність матеріально-технічних засобів	150,4	127,7	312,3	194,3	230,0
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,2	16,5	4,2	105,6	107,0
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,6	1,5	0,8	2,2	1,9
5.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,5	0,6	0,9	0,7	0,7
6.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,3	0,1	0,0
7.	Рентабельність капіталу	-0,8	-8,3	-0,1	-0,1	1,2
8.	Рентабельність активів	114,0	120,1	39,0	148,5	148,5
9.	Рентабельність продаж	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0
10.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,2	0,3	0,4	0,1	0,1
11.	Коефіцієнт автономії	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	0,0

Джерело: складено автором

На основі розрахованих фінансових показників (див табл. 2.4) зробимо аналіз їх динаміки, тенденції до змін, а також порівняємо із нормативним значенням. Вся ця інформація міститься у табл. 2.5.

Проведений аналіз фінансових показників ПП «Агрореммаш-Плюс» показує значні проблеми з ліквідністю, фінансовою стабільністю та автономією підприємства, що ставить під загрозу його економічну безпеку. Водночас позитивні зрушення, такі як зростання рентабельності капіталу у 2023 році, свідчать про можливість поступового виходу з кризового стану за умови впровадження ефективних стратегічних рішень.

Отже, аналіз зовнішнього середовища та фінансових показників ПП «Агрореммаш-Плюс» засвідчує необхідність комплексного підходу до зміцнення економічної безпеки підприємства. Дослідження зовнішніх факторів (PESTLE-аналіз) показало, що ключовими ризиками залишаються політична нестабільність, валютні коливання, інфляційні процеси, а також демографічні зміни та технологічні виклики. Зростання перепон для збереження економічної

безпеки формують нові виклики, але водночас відкривають перспективи для інноваційних рішень

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Агрореммаш-Плюс» у контексті економічної безпеки

№ з/п	Показник	Сутність та спосіб розрахунку	Нормативне значення	Загальна тенденція
1	2	3	4	5
1.	Оборотність активів	Відношення виручки до середньої вартості активів. Показує ефективність використання всіх активів у процесі генерування доходу.	Вище 1, залежить від галузі	У 2020-2023 рр. показник коливався, відзначаючи зростання до 1,5 у 2022 році, але зниження до 1,4 у 2023 р. Загалом ефективність використання активів нестабільна
2.	Оборотність матеріально-технічних засобів	Відношення виручки до середньої вартості матеріально-технічних запасів. Показує, як швидко запаси перетворюються на виручку	Вище 100	Спостерігається нерівномірна динаміка з мінімумом у 2020 році (127,7) і максимумом у 2021 році (312,3). У 2023 році показник зріс до 230, але ще не досягнув рівня 2021 року
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення виручки до середньої суми дебіторської заборгованості. Показує швидкість повернення коштів від клієнтів	Вище 10	Різке падіння у 2021 році (4,2) та стрімке зростання у 2022–2023 рр. (понад 100), що свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення витрат до середньої суми кредиторської заборгованості. Показує швидкість розрахунків з постачальниками	1,5–2,0	У 2019–2023 рр. спостерігалось коливання. Максимальне значення у 2022 році (2,2) свідчить про швидкі розрахунки, але у 2023 році показник знизився до 1,9.
5.	Коефіцієнт загальної ліквідності	Відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Показує здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів	1,0 і вище	Значення залишається нижче нормативного протягом 2019–2023 рр., свідчаючи про недостатню ліквідність підприємства
6.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових коштів до поточних зобов'язань. Показує можливість негайного погашення зобов'язань	0,2–0,3	У 2019–2023 рр. значення знижується з 0,1 до 0,0, що вказує на відсутність достатніх грошових коштів для погашення зобов'язань
7.	Рентабельність капіталу, %	Відношення чистого прибутку до власного капіталу. Відображає прибутковість власного капіталу	Вище 0	До 2023 року значення було негативним, у 2023 році спостерігається перше позитивне значення (1,2%), що свідчить про початок відновлення прибутковості

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
8.	Рентабельність активів, %	Відношення чистого прибутку до середньої вартості активів. Відображає ефективність використання активів у генеруванні прибутку	10–20%	Значення залишаються аномально високими, з тенденцією до стабілізації (39% у 2021 році та 148,5% у 2022–2023 рр.). Високі показники можуть бути наслідком низької бази активів
9.	Рентабельність продаж, %	Відношення чистого прибутку до виручки. Показує, яка частина доходу залишається у вигляді прибутку	Вище 5%	Показник залишається на рівні 0,0–0,2%, що свідчить про низьку прибутковість реалізації продукції
10.	Коефіцієнт фінансової стабільності	Відношення власного капіталу до залучених коштів. Показує залежність підприємства від зовнішнього фінансування	0,5 і вище	Показник значно нижчий за нормативний, особливо критичний рівень у 2022–2023 рр. (0,1). Це вказує на значну залежність від позикового капіталу
11.	Коефіцієнт автономії	Відношення власного капіталу до загальної суми активів. Показує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.	0,5 і вище	Значення протягом 2019–2023 рр. залишаються критично низькими, що свідчить про фінансову залежність. У 2023 році коефіцієнт лише досягнув нуля, демонструючи покращення, але ситуація залишається складною.

Джерело: складено автором

Фінансові показники також демонструють нестабільну динаміку. Позитивна тенденція спостерігається з початку 2023 року, що вказує на початок відновлення фінансової стійкості.

Таким чином, з позиції стратегічного управління, підприємству доцільно зосередитись на таких напрямках, як зменшення фінансових ризиків, зокрема шляхом оптимізації витрат, підвищення ліквідності активів і зниження залежності від зовнішнього фінансування; інвестиції у модернізацію виробничих потужностей для подолання технічного відставання та забезпечення відповідності сучасним екологічним стандартам; розширення ринків збуту; розвиток кадрового потенціалу для забезпечення кваліфікованої робочої сили, що є основою для стабільного функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В РАМКАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

3.1. Способи нейтралізації загроз та реалізації потенціалу зовнішнього середовища підприємства

Дослідження загроз та можливостей зовнішнього середовища є ключовим елементом у формуванні системи економічної безпеки підприємства, особливо через призму стратегічного управління. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, створюючи як потенційні загрози для стабільного функціонування, так і нові можливості для розвитку. Аналіз цих факторів дозволяє підприємству ідентифікувати ризики, які можуть негативно вплинути на його економічну стійкість, а також виявити ресурси та напрями, які можна використати для зміцнення конкурентних позицій.

Стратегічний підхід до аналізу зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Це дозволяє не лише реагувати на вже існуючі загрози, але й прогнозувати їх виникнення у майбутньому, розробляючи превентивні заходи. З іншого боку, оцінка можливостей забезпечує основу для інновацій, розвитку нових ринків і підвищення ефективності.

Таким чином, інтеграція аналізу зовнішнього середовища в систему стратегічного управління дає змогу забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства в умовах невизначеності, що є критично важливим для підтримання економічної безпеки та стійкого розвитку.

Одним з основних завдань, яке має на меті запобігання зниженню рівня економічної безпеки підприємства, є створення ефективної системи економічної безпеки, яка спрямована на нейтралізацію загроз зовнішнього середовища. Важливою складовою цієї системи є розробка заходів для

виявлення та усунення потенційних загроз, а також створення напрямків для мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства. Такий підхід є запорукою стабільного забезпечення економічної безпеки в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Здійснений аналіз зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Плюс» за методикою PESTLE дозволив виокремити ключові загрози та потенційні можливості для стійкості та можуть бути використанні як вектор стратегічного розвитку.

Наведені нижче таблиці (див. табл. 3.1-3.6) містять оцінку впливу кожного з факторів відповідних груп та заходи щодо мінімізації шкоди або посиленню вигоди від змін у зовнішньому середовищі.

Виокремленні авторами фактори було представлено керівникові ПП «Агрореммаш-Плюс» та запропоновано оцінити ступінь впливу кожного фактору на діяльність підприємства. Фактори високого та середнього впливу занесено у таблиці 3.1-3.6.

Політична стабільність є критично важливою для будь-якого бізнесу, особливо в умовах війни. Військові дії, регуляторна політика, зовнішньоекономічні угоди та мобілізація впливають на логістичні ланцюги, трудові ресурси та можливості експорту. Аналіз політичних факторів дозволяє ідентифікувати ключові ризики та адаптувати стратегії підприємства для збереження стабільності в умовах змінного політичного клімату.

Інформація в табл. 3.1 дозволяє зрозуміти, які політичні фактори найбільше впливають на діяльність підприємства, а також сприяє розробці відповідних стратегій для мінімізації ризиків або використання можливостей. Відповідно до факторів, викладених у таблиці, нами запропоновано загальні рекомендації щодо мінімізації політичних загроз зовнішнього середовища. Найбільш актуальними на сьогодні для ПП «Агрореммаш-Плюс» є вивчення логістичних ланцюжків та пошук альтернативних рішень доставки, а також перегляд кадрової політики щодо навчання, перекваліфікації працівників, адаптації робочого графіку тощо.

Таблиця 3.1 – Оцінка політичних факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1.	Стабільність політичного середовища	Впливає на логістичні ланцюги та безпеку роботи підприємства	Високий	Моніторинг ситуації, планування альтернативних маршрутів доставки, диверсифікація постачальників та ринків
2.	Регуляторна політика	Позитивний вплив на фінансову підтримку фермерів, збільшення попиту на техніку	Середній	Використання податкових пільг, активне співробітництво з державними програмами підтримки
3.	Зовнішньо-економічна політика	Можливі торгові обмеження або пільги для експорту	Середній	Стратегічне планування щодо нових ринків, адаптація до змін митних правил
4.	Військова мобілізація та її вплив на трудові ресурси	Негативний вплив на виробничі потужності та ефективність роботи	Високий	Запровадження програм навчання, гнучке використання працівників

Джерело: складено автором

Економічні фактори чинять суттєвий вплив на стабільність підприємства. Коливання валютних курсів, інфляція, доступність фінансування та рівень купівельної спроможності є основними економічними чинниками, що впливають на діяльність підприємства. У нестабільних економічних умовах, спричинених війною та глобальними кризами, підприємству необхідно оцінювати вплив цих змін, щоб адаптувати стратегії ціноутворення, виробництва та інвестицій. У табл. 3.2 відображено характер та ступінь впливу зазначених факторів.

Таблиця 3.2 – Оцінка економічних факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1	2	3	4	5
1.	Валютні коливання	Збільшення собівартості імпортованих компонентів та вплив на конкурентоспроможність експорту	Високий	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація постачань

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
2.	Інфляція	Збільшення витрат на виробництво та зниження маржі	Високий	Оптимізація витрат, пошук дешевших постачальників
3.	Рівень купівельної спроможності	Зниження попиту на техніку, зниження обсягів продажів	Середній	Перегляд цінової політики, стимулювання попиту, розстрочка
4.	Стан ферм.господарств та інвестиції у техніку	Зниження попиту на нову техніку, обмеження інвестицій у нове обладнання	Високий	Пропозиція кредитних програм, розвиток лізингових послуг
5.	Доступність фінансування	Зниження обсягів інвестицій в модернізацію виробництва	Середній	Вдосконалення фінансової стратегії, пошук альтернативних джерел фінансування

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.2 найбільшого впливу на фінансово-економічну діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» чинять валютні коливання, ріст інфляції та стан фермерських господарств та інвестицій у техніку. Для мінімізації дії зазначених загроз рекомендовано:

- впровадження механізмів хеджування валютних ризиків для мінімізації впливу коливань курсу гривні на собівартість продукції;
- налагоджувати співпрацю з декількома постачальниками, щоб уникнути залежності від одного джерела.
- оптимізувати витрати шляхом аналізу та зменшення непотрібних витрат, а також пошук постачальників із вигіднішими умовами;
- розробити та впровадити спеціальні кредитних програм для фермерів, які сприятимуть доступності фінансування для купівлі техніки;
- розвиток лізингових послуг, що дозволить споживачам отримувати доступ до сучасної техніки без необхідності значних одноразових інвестицій.

Фермерські господарства є основними споживачами продукції ПП «Агрореммаш-Плюс». Наразі вони стикаються зі значними труднощами, спричиненими війною та економічною нестабільністю. Постійна загроза

руйнувань, зростання вартості сировини створюють додатковий тиск на аграрний сектор. Водночас фермери відчувають суттєвий дефіцит коштів, що ускладнює можливість оновлення технічного парку та придбання нової техніки, необхідної для ефективного ведення господарської діяльності. Нестача фінансування значно знижує продуктивність господарств і ставить під загрозу розвиток аграрної галузі в цілому. Державною службою статистики України виділено зроблено опитування аграріїв щодо стримуючих факторів розвитку. Результати відображено на рис. 3.1

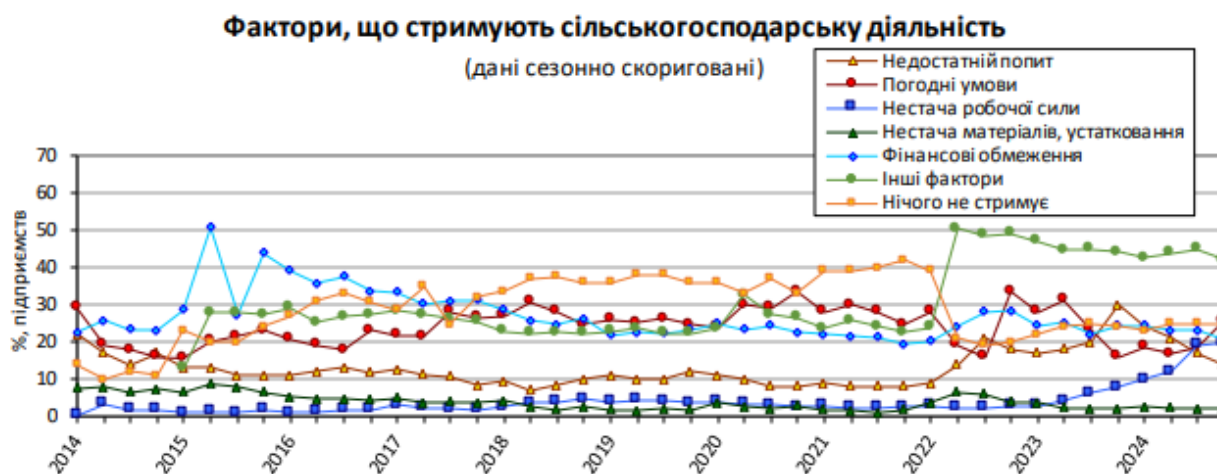


Рисунок 3.1 – Фактори, що стримують сільськогосподарську діяльність

Джерело: [22]

Виходячи з графіку, основними економічними загрозами для підприємств сільськогосподарської галузі протягом досліджуваного періоду були фінансові обмеження та недостатній попит. Особливо помітним є зростання фінансових обмежень, які значно посилюються у 2022–2023 роках, і це може бути пов'язано з економічними наслідками війни та глобальними кризами. Нестача матеріалів та устаткування також стала більш вагомим фактором у період 2022 року, що свідчить про порушення логістичних ланцюгів. Інші фактори, такі як погодні умови та нестача робочої сили, мають стабільно середній вплив, але їхній негативний ефект незначний у порівнянні з фінансовими аспектами.

В таких умовах купівля техніки має відбуватись на пільгових умовах, що підкреслює необхідність активізації лізингових програм у ПП «Агрореммаш-Плюс».

Окремо варто приділити увагу питанню кредитуванню підприємств агропромислового сектору.

Розглянемо державні та міжнародні ініціативи щодо фінансування українських сільськогосподарських виробників. Найбільш масштабними та дієвими виявилися:

а) проєкт ARISE від МБПП. Уряд ухвалив розпорядження №873-р та №874-р для залучення 700 млн. дол США на відновлення сільського господарства через проєкт ARISE. Основні напрями фінансування:

- 1) «Доступні кредити 5-7-9%»;
- 2) грантова допомога малим агровиробникам. Термін реалізації: 2023-2024 роки (переглядається продовження);

б) підтримка USAID АГРО (AGRI-Україна), що виражається у допомозі підприємствам у зниженні кредитних ризиків та стимулювання товарного кредитування. Очікується мультиплікація інвестицій: на 1 грн від USAID припадатиме 4,2 грн приватних кредитів. Загальний обсяг інвестицій: 850 млн дол. США (500 млн. нових інвестицій + 250 млн додатково).

в) проєкт CAP (Кредитування сільськогосподарських виробників) Запущений USAID у 2016 році, реалізується через WOCCU. Мета – розширення доступу до фінансування для малих агровиробників через кредитні спілки. З початку війни надано 504 фермерам кредити на понад 1 млн. дол. США. Проєкт продовжено [5].

Згідно звіту Міністерства аграрної політики та продовольства України [35], станом на 25 вересня 2023 року в Кіровоградській області 1531 сільськогосподарських виробників залучали кредитні кошти в свою господарську діяльність, із них 80% господарств (1226 одиниць) скористались програмою 5-7-9. Важливо відзначити, що Кіровоградська область є лідером серед інших областей.

Війна і соціальні кризи підсилюють відтік робочої сили та змінюють споживчі пріоритети. Аналіз соціальних факторів дозволяє підприємству враховувати ці зміни, зберігаючи конкурентоспроможність і адаптуючи свої пропозиції до потреб клієнтів. Оцінка факторів соціального впливу міститься у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка соціальних факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1.	Демографічні зміни	Зменшення чисельності сільського населення та відтік кадрів за кордон	Високий	Впровадження програм з розвитку місцевої робочої сили, залучення кваліфікованих працівників з інших регіонів
2.	Освітній рівень	Недостатній рівень технічної освіти серед працівників може створювати потребу у внутрішньому навчанні	Середній	Впровадження програм підвищення кваліфікації, співпраця з навчальними закладами для підготовки кадрів
3.	Зміна споживчих уподобань	Фокус на екологічно чисту продукцію стимулює попит на техніку для органічного землеробства	Середній	Розвиток нових ліній продукції для органічного землеробства, активне просування на ринку екологічно чистої техніки

Джерело: складено автором

Зменшення чисельності робочої сили в сільській місцевості є серйозною проблемою, яка впливає на розвиток аграрного сектору та промислових підприємств, що працюють у сільських регіонах. Впровадження програм з розвитку місцевої робочої сили може стати ефективним інструментом для вирішення цієї проблеми. Такі програми повинні включати професійне навчання, перекваліфікацію, а також підтримку молодих спеціалістів, які прагнуть працювати у сфері сільського господарства чи суміжних галузях. Крім того, залучення кваліфікованих працівників з інших регіонів може допомогти компенсувати дефіцит кадрів. Для цього важливо створити привабливі умови праці, забезпечити доступне житло, соціальні гарантії та підтримку для переселенців. Такий підхід не лише зміцнить кадровий потенціал підприємств,

але й сприятиме розвитку місцевих громад, стимулюючи економічну активність у сільській місцевості.

Технологічний прогрес є одним із ключових рушіїв розвитку бізнесу. В умовах посиленої конкуренції, впровадження цифровізації, доступ до інноваційного обладнання та адаптація до швидких змін у технологіях стають необхідними для забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.4 – Оцінка технологічних факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1.	Цифровізація	Впровадження систем автоматизації та дистанційного керування технікою для підвищення конкурентоспроможності	Високий	Інвестування в новітні технології автоматизації, навчання персоналу для роботи з новими системами
2.	Доступ до нових технологій	Співпраця з міжнародними постачальниками відкриває можливість використання сучасного обладнання	Середній	Пошук партнерів серед провідних постачальників технологій, впровадження нових технологічних рішень
3.	Рівень інновацій	Швидка технологічна еволюція вимагає від компанії постійної адаптації та інвестування в дослідження й розробки	Високий	Створення відділів досліджень та розробок, активне впровадження інновацій у виробничі процеси

Джерело: складено автором

Згідно оцінки впливу технологічних факторів на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс» (див. табл. 3.4) технологічний прогрес, зокрема розвиток штучного інтелекту (ШІ), відкриває значні можливості для оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання ШІ в сільськогосподарському машинобудуванні дозволяє автоматизувати ключові виробничі процеси, зменшуючи витрати на ручну працю та підвищуючи продуктивність. Зокрема, системи автоматизованого проектування (CAD) із функціями ШІ допомагають створювати інноваційні моделі техніки швидше та з меншою кількістю помилок. Крім того, впровадження інтелектуальних систем

контролю якості на виробництві мінімізує дефекти, що підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку.

Власне Конструкторське бюро, що діє на ПП «Агрореммаш-Плюс» відіграє ключову роль у впровадженні технологічних інновацій. Завдяки наявності власного бюро можна оперативно розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, зокрема "розумну" техніку, адаптовану до потреб клієнтів і сучасних викликів сільськогосподарського ринку. Конструкторське бюро сприяє інтеграції систем автоматизованого проектування (CAD) та штучного інтелекту для створення високотехнологічних моделей машин з оптимізованими характеристиками.

Таким чином, інтеграція ІІІ стане важливим кроком для модернізації підприємства та його стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Зміни в законодавстві, митних правилах та нормах захисту інтелектуальної власності впливають на операційну діяльність і зовнішньоекономічну активність підприємства. У періоди регуляторних змін підприємству важливо залишатися гнучким, щоб уникати юридичних ризиків і своєчасно відповідати новим вимогам. В табл. 3.5 наведено основні фактори впливу на підприємство у сфері правового регулювання.

Таблиця 3.5 – Оцінка правових факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
1.	Зміна законодавства	Регулювання праці, охорони праці та дотримання технічних стандартів впливають на операційну діяльність	Високий	Постійне відслідковування змін у законодавстві, адаптація виробничих процесів до нових норм
2.	Митні правила	Умови експорту та імпорту обладнання значно впливають на конкурентоспроможність	Середній	Співпраця з митними органами, розробка планів з адаптації до нових митних правил
3.	Захист інтелектуальної власності	Розробка нової техніки вимагає патентування, що може бути пов'язано з юридичними ризиками	Середній	Реєстрація патентів, юридична підтримка для захисту інтелектуальної власності

Джерело: складено автором

У сучасних умовах екологічна відповідальність бізнесу стає не лише вимогою, але й конкурентною перевагою. Вплив змін клімату, екологічних стандартів та вимог до утилізації відходів є визначальним для стійкого розвитку підприємства. Підприємству необхідно враховувати ці фактори (див. табл. 3.6), розробляючи стратегії, які сприяють зниженню екологічного впливу.

Таблиця 3.6 – Оцінка екологічних факторів та їх вплив на економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Фактор	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
4.	Екологічні стандарти	Зростання вимог до екологічної безпеки продукції (наприклад, викиди техніки) може збільшити витрати на відповідність нормам	Високий	Інвестиції у розробку екологічно чистих технологій, оновлення обладнання, відповідність сертифікаційним вимогам
5.	Зміни клімату	Зростання частоти посух та інших несприятливих умов стимулює попит на інноваційні агротехнології	Середній	Розробка та виробництво техніки, адаптованої до умов змін клімату, пропозиція інноваційних рішень для фермерів
6.	Утилізація відходів	Вимоги до екологічного виробництва можуть створювати додаткові витрати для підприємства	Середній	Запровадження програм з утилізації відходів, мінімізація шкідливих викидів, розробка екологічної стратегії виробництва

Джерело: складено автором

Аналіз перелічених факторів дозволить керівництву ПП «Агрореммаш-Плюс» глибше зрозуміти вплив зовнішнього середовища, визначати основні загрози й можливості. Доцільно скористатися підтримкою держави та міжнародних програм, застосовувати інноваційні технології, цифровізацію та розвиток ШІ, щоб мінімізувати вплив загроз. Розробка комплексної стратегії повинна передбачати заходи щодо підвищення фінансової стійкості, адаптації до змін законодавства, вдосконалення кадрового потенціалу та впровадження нових технологій. Тільки системний стратегічний підхід дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, підвищити економічну безпеку та зміцнити позиції на ринку сільськогосподарського машинобудування.

3.2. Формування стратегії економічного розвитку ПП «Агрореммаш-Плюс»

Формування стратегії економічного розвитку для ПП «Агрореммаш-Плюс» є критично важливим етапом у забезпеченні довгострокового зростання та стабільності підприємства в умовах змінного і непередбачуваного зовнішнього середовища. Комплексний підхід до формування стратегії дає можливість не тільки забезпечити фінансову стійкість, але й ефективно використати наявні ресурси, впроваджувати інновації та розвивати нові напрямки діяльності, що є особливо важливим у аграрній сфері. В умовах нестабільності та змін на ринку сільськогосподарської техніки, розробка стратегії стає необхідним інструментом для формування адаптивності підприємства та його здатності реагувати на виклики, а також для збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється через ряд послідовні процеси, а саме: процес підготовки стратегії, реалізації та контролю за її дотриманням. Розглянемо кожний з цих процесів.

Процес підготовки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається за наступними етапами:

- аналіз зовнішнього середовища
- визначення стратегічних цілей через оцінку поточного фінансового стану підприємства; визначення основних напрямків розвитку; встановлення конкретних показників успіху;
- формулювання стратегії (визначення ключових напрямків діяльності; оцінка потенціалу ресурсів і внутрішніх можливостей; формулювання плану щодо підвищення операційної ефективності;
- підготовка бюджету і фінансового плану (оцінка необхідних інвестицій у нові технології та модернізацію; підготовка фінансових прогнозів, включаючи джерела фінансування; визначення основних фінансових показників).

На рис. 3.2 схематично зображено ключові елементи стратегії розвитку досліджуваного підприємства з акцентом на збереження економічної стійкості.



Рисунок 3.2 – Стратегія забезпечення економічної безпеки

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» базується на всебічному аналізі зовнішнього середовища, що включає оцінку ризиків, перспектив і ресурсів для подальшого зростання. Проведене дослідження дозволило визначити ключові загрози, пов'язані зі змінами в економіці, законодавстві, технологічних і соціальних умовах, а також знайти можливості для зміцнення позицій підприємства на ринку сільськогосподарської техніки.

Фінансовий аналіз підтвердив важливість зваженого підходу до оптимізації витрат, пошуку нових джерел фінансування та підвищення ефективності виробничих процесів.

Відповідно до розробленої схеми стратегії, нами вже було розглянуто більшість ключових напрямків розвитку підприємства, зокрема фінансову стабільність, адаптацію до змін законодавства, впровадження інновацій та вдосконалення кадрового потенціалу. Однак, особливо важливим у сучасних умовах є акцент на інструментах інтернет-маркетингу, які стають потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей і залучення нових клієнтів.

Зараз, коли керівництво ПП «Агрореммаш-Плюс» активно шукає контент-менеджера та IT-фахівця, доцільно реалізувати ефективну стратегію просування в онлайн-просторі. Це відкриває нові перспективи для взаємодії з потенційними споживачами, підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів. Інтернет-маркетинг дозволяє не тільки ефективно використовувати соціальні мережі, SEO-стратегії, контекстну рекламу, а й активно аналізувати поведінку споживачів, що допомагає оперативно коригувати стратегії та підвищувати їх ефективність.

Так, активізацію інтернет-маркетингу для ПП «Агрореммаш-Плюс» можна запропонувати через використання наступних інструментів:

- активне ведення соціальних мереж для взаємодії з аудиторією (Facebook, Instagram, TikTok);
- використання платформи електронної комерції для прямого продажу техніки або комплектуючих;
- підключення до міжнародних майданчиків B2B (Alibaba, Made-in-China, Global Sources);
- таргетована реклама на Google Ads та в соцмережах для фермерів;
- SEO-оптимізація вебсайту для залучення органічного трафіку;
- email-розсилки для підтримки зв'язку з існуючими клієнтами та повідомлення про новинки;

- використання аналітичних інструментів (Google Analytics, Meta Insights) для оцінки ефективності кампаній;
- постійна адаптація маркетингових стратегій залежно від змін у поведінці клієнтів.

Використання комплексних інструментів інтернет-маркетингу дозволить ПП «Агрореммаш-Плюс» збільшити охоплення аудиторії, підвищити продажі та значно покращити ефективність своєї стратегії.

Етапи процесу реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки:

- розподіл завдань та відповідальності;
- запуск та впровадження стратегії;
- залучення фінансування та інвестицій.

Чіткий розподіл завдань та відповідальності є критично важливим етапом у процесі реалізації стратегії підприємства, оскільки він забезпечує ефективне та злагоджене виконання плану дій. Якщо кожен учасник має зрозуміле уявлення про свої обов'язки і роль у реалізації стратегії, це дозволяє уникнути перекриття функцій, зменшити ймовірність помилок і забезпечити своєчасне виконання завдань.

У табл. 3.7 міститься інформація щодо розподілу завдань між відділами ПП «Агрореммаш-Плюс», керівники яких в рамках своїх компетенцій здатні нести відповідальність у вказаній сфері.

Такий розподіл відповідальностей (див. табл. 3.7) допомагає ефективно координувати роботу різних підрозділів підприємства, що особливо важливо при впровадженні комплексних змін або нових ініціатив.

Кожен підрозділ чи співробітник, знаючи свої конкретні завдання, може зосередитися на виконанні своєї частини роботи, що дозволяє підвищити швидкість і якість реалізації стратегії.

Таблиця 3.7 – Матриця розподілу обов'язків між структурними підрозділами ПП «Агрореммаш-Плюс» для реалізації запропонованої стратегії розвитку

Завдання	Директор	Відділ продажів	Експортний відділ	Бухгалтерія	Конструкторське бюро	Відділ логістики	Виробничий підрозділ
Аналіз зовнішнього середовища та ризиків	Керівництво та ухвалення стратегії	Збір інформації про ринок	Моніторинг експортних можливостей	Оцінка фінансових аспектів	Оцінка технологічних ризиків	Оцінка транспортних витрат	Оцінка виробничих потужностей
Фінансове планування та оптимізація витрат	Затвердження бюджету	Підготовка прогнози доходів	Аналіз валютних ризиків	Управління грошовими потоками	Оцінка вартості розробки нових продуктів	Оцінка витрат на транспортування	Підрахунок витрат на виробництво
Розробка нових продуктів та інновацій	Затвердження напрямків розвитку	Визначення потреб ринку	Визначення потреб у експорті	Залучення фінансування для нових проектів	Розробка нових технічних рішень	Планування логістики для нових продуктів	Вибір матеріалів та комплектуючих, виробництво прототипів, монтаж
Впровадження цифрових технологій та інновацій	Контроль за впровадженням	Визначення потреб у цифрових рішеннях	Аналіз потенціалу для експорту інноваційних продуктів	Оцінка фінансової ефективності інвестицій у нові технології	Розробка нових цифрових рішень для продуктів	Впровадження нових технологій у логістиці	Вибір технологічних рішень для автоматизації
Адаптація до змін законодавства та регулювань	Затвердження плану адаптації	Оцінка вимог до ринку	Оцінка вимог до експортних операцій	Контроль за податковими змінами	Адаптація до нових технічних стандартів	Оновлення транспортних стандартів	Відповідність стандартам якості та безпеки
Розвиток кадрового потенціалу	Стратегічне управління	Підготовка персоналу для продажу	Підготовка персоналу для роботи з експортом	Підготовка кадрів для фінансового управління	Розвиток технічних навичок	Навчання з оптимізації логістики	Навчання майстрів новим методикам
Контроль і коригування стратегії	Загальний контроль	Збір зворотного зв'язку від клієнтів	Збір зворотного зв'язку від іноземних партнерів	Моніторинг фінансових результатів	Оцінка результатів інновацій	Оцінка результатів логістики	Оцінка результатів комплектуючих робіт та зварювання

Джерело: складено автором

Також, чітке визначення відповідальних осіб дозволяє на всіх етапах контролювати прогрес, оперативно реагувати на будь-які проблеми чи відхилення від плану, забезпечуючи своєчасне коригування стратегії. Це є важливою складовою для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Після того, як стратегія буде запущена в дію, відбувається процес контролю за її дотриманням. Доцільно, цей процес реалізувати у такій послідовності:

а) моніторинг та оцінка виконання стратегії:

- 1) проведення регулярних оцінок прогресу реалізації кожного етапу стратегії;
- 2) відстеження ключових показників;
- 3) визначення відхилень від плану та оцінка причин невідповідності;

б) коригування стратегії:

- 1) аналіз відхилень від плану і виявлення причин невдач або збоїв;
- 2) прийняття рішення щодо коригувальних заходів: коригування бюджету, зміну операційних планів або адаптацію до нових законодавчих чи економічних умов;
- 3) впровадження змін і уточнень до стратегії для забезпечення максимального ефекту від реалізації;

в) формування звітності та зворотний зв'язок:

- 1) підготовка регулярних звітів про хід реалізації стратегії для вищого керівництва;
- 2) збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, партнерів і співробітників для коригування дій;
- 3) підготовка пропозицій щодо поліпшення стратегічних напрямків на основі результатів моніторингу.

Процес реалізації та контролю стратегії має бути системним, з чітким визначенням етапів, відповідальних осіб, часових рамок та механізмів для

своєчасного реагування на будь-які зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства.

Запропонована схема стратегії забезпечення економічної безпеки допоможе керівництву системно підійти до викликів зовнішнього середовища, використати можливості для розвитку та забезпечити стабільне існування. Ця стратегія покликана забезпечити сталий розвиток підприємства через раціональне використання внутрішніх ресурсів і адаптацію до зовнішніх змін.

Водночас, стратегія забезпечення економічної безпеки враховує важливість раціонального використання внутрішніх ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності та зменшенню витрат. Запропоновані заходи спрямовані на те, щоб підприємство могло адаптуватися до змін і посилювати свою конкурентну стійкість завдяки інноваціям, партнерським відносинам та проактивному підходу до управління.

Таким чином, комплексний характер стратегії дозволяє підприємству забезпечити не лише фінансову стійкість, але й створити умови для довгострокового розвитку. Впровадження цієї стратегії допоможе оптимізувати управлінські рішення, забезпечити ефективне використання наявних ресурсів і мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, що особливо важливо в умовах сучасних економічних реалій.

Розробка та впровадження такої стратегії відкривають можливість формування стабільного і адаптивного підприємства, яке здатне не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно їх розвивати, відповідаючи на виклики часу. Це особливо важливо для ПП «Агрореммаш-Плюс», яке прагне досягти стійкості, забезпечити ефективну діяльність у довгостроковій перспективі та зміцнити свої позиції в аграрному секторі.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства та стратегічне управління є тісно пов'язаними та взаємодіючими процесами. Для забезпечення стабільного розвитку і адаптації до змін зовнішнього середовища, важливо, щоб стратегічне управління підприємства враховувало не тільки внутрішні фактори, але й економічні та соціальні ризики, що виникають через зміни в ринкових умовах, політичній ситуації, а також у результаті технологічних інновацій. Ефективна стратегія управління повинна забезпечити сталий рівень економічної безпеки, адже без належного контролю за фінансами, ресурсами та ризиками підприємство може опинитися у складних ситуаціях, знизивши свою здатність до адаптації в умовах криз.

Аналіз управлінських процесів ПП «Агрореммаш-Плюс» дав можливість оцінити поточний стан підприємства та виявити ключові фактори, що впливають на його економічну безпеку. Фінансовий аналіз засвідчив важливість оптимізації витрат, а також коригування фінансових потоків та поліпшення платоспроможності підприємства, щоб забезпечити стійкість і подолати економічні труднощі.

Щоб отримати більш точну картину зовнішнього середовища, нами було проведено розгорнутий аналіз факторів PESTLE (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних), які можуть впливати на діяльність підприємства. Результати аналізу показали, що на ПП «Агрореммаш-Плюс» серйозно впливають політичні нестабільності, зміни в законодавстві та коливання економічних факторів, зокрема валютні коливання та інфляційні процеси. Технологічні інновації, зокрема розвиток цифровізації, можуть стати як можливістю для покращення операційної діяльності, так і викликом через необхідність постійної адаптації до нових стандартів.

З огляду на цей аналіз, були запропоновані конкретні заходи щодо мінімізації загроз для ПП «Агрореммаш-Плюс». Одним з основних кроків є вдосконалення управління фінансами, зокрема через пошук нових джерел

фінансування та ефективного управління витратами. У відповідь на технологічні виклики, рекомендовано активніше впроваджувати інновації, зокрема через автоматизацію виробництва та використання цифрових інструментів для управління бізнес-процесами. Особливу увагу слід приділити розвитку маркетингових каналів, зокрема через інтернет-маркетинг, для розширення ринку збуту продукції.

Зокрема, для мінімізації економічних ризиків пропонується застосування хеджування валютних ризиків, яке дозволить захистити підприємство від коливань курсу валюти при міжнародних операціях. Враховуючи нестабільність ринку сільськогосподарської техніки, важливим кроком є залучення нових постачальників та диверсифікація джерел сировини та комплектуючих для виробництва. Також необхідно продовжувати вдосконалення кадрової політики, підвищуючи кваліфікацію працівників та залучаючи нові таланти для адаптації до змін на ринку.

Враховуючи виклики, які постають перед підприємством у рамках зовнішнього середовища, стратегія економічної безпеки повинна базуватися на гнучкості та готовності до адаптації. Це включає постійний моніторинг зовнішніх факторів та оперативне реагування на зміни в економічній та політичній ситуації. Використання аналітичних інструментів для відстеження змін та оцінки ефективності прийнятих рішень дозволить своєчасно коригувати стратегію і зберігати стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, розроблена стратегія економічної безпеки для ПП «Агрореммаш-Плюс» є комплексним інструментом для подолання сучасних викликів, що стоять перед підприємством, і спрямована на максимізацію можливостей та зниження ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Чітка реалізація заходів, передбачених стратегією, дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, зберігати фінансову стабільність та впевнено рухатися вперед у умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2005. 170 с.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : Монографія. / Т.Г. Васильців. Львів: Арал, 2008. 384 с.
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22-23.
4. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / за ред. В. Геєця. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2006. 240 с.
5. Дудукалова О.С., Матвієнко Г.А. Пільгове кредитування сільськогосподарських виробників як основа сталого економічного розвитку та інтеграції України у спільну аграрну політику ЄС. *Економіка та суспільство*. Випуск №55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-28>. (дата звернення: 05.12.2024).
6. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка та управління. Київ: ВД “Гельветика”, 2019. Т. 30 (69). № 5. Ч. 2. С. 31-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/350183695_EKONOMICNA_BEZPEKA_V_SISTEMI_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM (дата звернення: 15.11.2024).
7. Дячков, Д., Потапюк, І., Капран, І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №24. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> (дата звернення: 15.11.2024).
8. Економічна безпека підприємства : [підручник]/ [А.М.Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л.Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорєлов, О.В, Ілляшенко]: за

заг. Редакцією А.М. Дідика НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

9. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8900> (дата звернення: 19.11.2024).

10. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51 (дата звернення: 10.11.2024).

11. Кирієнко А. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Київський національний економічний університет. Київ, 2000. 19 с.

12. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 51. 2024. С. 29-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801> (дата звернення: 15.11.2024).

13. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>. (дата звернення: 09.11.2024).

14. Ковальчук А.М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231> (дата звернення: 29.11.2024).

15. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. №180. 2022. С. 139-143. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22> (дата звернення: 02.11.2024).

16. Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія: в 3 т. / за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ : Елтон-2. 2010. Т. 1. 282 с
17. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства : теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : екон. науки. Маріуполь, 2017. С. 130–137.
18. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
19. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства : навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
20. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. К. : Правова єдність, 2009 . 544 с.
21. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. Електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=197> (дата звернення: 27.11.2024).
22. Очікування сільськогосподарських підприємств у IV кварталі 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/selo/sg_IVkv_2024_u.pdf(дата звернення: 02.12.2024).
23. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_22 (дата звернення: 29.11.2024).
24. Петренко, О.В., Антоненко, В. М. Економічна безпека підприємства : загрози та шляхи їх пересічення. *Економіка і суспільство*. № 2. 2016. С. 328-

333. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/59.pdf (дата звернення: 28.11.2024).

25. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69) (дата звернення: 02.12.2024).

26. Повод Т. Особливості банківського кредитування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. №20. 2024. С. 142-146. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16> (дата звернення: 07.12.2024).

27. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua/glavna-ya-agroremmash-plus> (дата звернення: 24.11.2024).

28. ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС». Опендатабот : веб-сайт <https://opendatabot.ua/c/32718797> (дата звернення: 01.12.2024).

29. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 14.11.2024).

30. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. Випуск 2. 2018. С. 92-96.

31. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 22.11.2024).

32. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством : Лекції. 130 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

33. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1pdf_\(дата звернення: 06.11.2024\).](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1pdf_(дата звернення: 06.11.2024).)

34. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. VII Міжнародна науково-практична інтернетконференція "Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку". URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpekapidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki> (дата звернення: 25.11.2024).

35. Стан кредитування підприємств АПК у 2023 році. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan-kredituvannyapidpriemstv-apk/stan-kredituvannya-pidpriemstv-apk-u-2023-roci> (дата звернення: 10.12.2024).

36. Строкович Г.В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Х. : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

37. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. №25. URL: [https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66_\(дата звернення: 16.11.2024\).](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66_(дата звернення: 16.11.2024).)

38. Тіщенко А. П. Стратегічне планування розвитку регіону: основні поняття, вимоги та алгоритм здійснення. *Економічний вісник Донбасу*. Випуск 2 (20). 2010. С.84-89.

39. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12 (дата звернення: 19.11.2024).

40. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

41. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Випуск 1. 2019. С.222-229.

42. MaxiMarin Group : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 07.11.2024).

43. PESTLE Analysis : веб-сайт. URL: <https://www.maxzosim.com/pestle-analysis/> (дата звернення: 12.11.2024).