

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:

**«Адаптація стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до нових ризиків»**

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

\_\_\_\_\_ Артем Миколайович Романюк  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Оксана Василівна Сторожук  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
Артем Миколайович Романюк  
(прізвище, ініціали, підпис)

## ЗАЯВА

здобувача вищої освіти Артема Миколайовича Романюка

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральнотукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.12.2024 р.

Підпис \_\_\_\_\_

\* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
Артема Миколайовича Романюка

### ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Адаптація стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до нових ризиків» за матеріалами практики на підприємстві ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис здобувача)

### ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи  
*Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О.В.*

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис керівника)

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ЕМКД  
Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Романюка Артема Миколайовича

1. Тема роботи: «Адаптація стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до нових ризиків».
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне пізнання теорії управління стратегією безпеки підприємства в контексті фінансової та економічної захищеності та проектування практичних пропозицій стосовно його удосконалення в умовах адаптації до нових ризиків.

Основним завданням виконання цієї роботи є оцінка стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства на прикладі ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», обґрунтування організаційно-економічних складових механізму посилення фінансово-економічної безпеки підприємства та розробка пропозицій з удосконалення практичних протиризикових інструментів управління адаптацією стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I. Теоретичні аспекти вивчення управління фінансово-економічною безпекою підприємства.	Сторожук О.В.		
II. Оцінка стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства.	Сторожук О.В.		
III. Напрями адаптації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до нових ризиків.	Сторожук О.В.		

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Сторожук О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача \_\_\_\_\_

вищої освіти

Романюк А.М.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність та значення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нових ризиків .....	7
1.2. Підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах нових ризиків .....	15
1.3. Інструменти оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства та визначення її критичного рівня.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Аналіз практики ведення економічної діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».....	26
2.2. Аналіз результатів фінансової та економічної діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».....	30
2.3. Характеристика сильних і слабких сторін стратегії управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» .....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО НОВИХ РИЗИКІВ .....	43
3.1. Організаційно-економічні складові механізму посилення фінансово-економічної безпеки підприємства.....	43
3.2. Практичні протиризикові інструменти управління адаптацією стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства .....	50
3.3. Інформаційно-інвестиційне забезпечення процесу адаптації стратегії безпеки підприємства до нових ризиків .....	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

Геополітична нестабільність, погодні аномалії, економічні труднощі впливають на виробничі процеси в агропромисловому комплексі. Посівна кампанія восени 2024 року відбувалася у воєнний час, і загрози, такі як обстріли енергетики, непрогнозований порядок мобілізації впливають на ефективність підприємництва в агросфері, тривала посуха попереднього року створює невизначеність у врожайності, особливо для культур пізньої групи (кукурудзи, соняшнику, сої), відсутність доступу до належного фінансування, висока вартість ресурсів (посівного матеріалу, добрив, пального) і труднощі транспортування готової продукції обмежують можливості агропідприємств.

Беручи до уваги ці проблемні аспекти, треба визнати, що питання адаптація стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до нових ризиків є нагальним, тому що зневажливе ставлення до управління стратегією безпеки в умовах нових ризиків може призвести до серйозних наслідків, включаючи погіршення обсягів експорту, скорочення надходжень до бюджету та підризу соціальної стабільності.

Деталізовані обговорення та опис різних сторін теми захисту фінансово-економічної безпеки підприємств різних сфер діяльності, дослідження проблематики ризику здійснюють такі вчені: С. Яременко, Л. Ковальська Любов, О. Голій, В. Голій, Н. Подольчак, О. Яременко, М. Войнаренко, О. Судакова, Т. Городня, І. Мойсеєнко, З. Живко, О. Черевко, Н. Зачосова, М. Живко, О. Баворовська, В. Занора, О. Сторожук, О. Заярнюк та інші.

Не заперечуючи значущість досягнень згаданих науковців, слід підкреслити, що потреба у подальшій розробці теоретичних та практичних підходів до управління стратегією підприємства щодо фінансово-економічної безпеки є актуальною та очевидною, особливо в умовах появи нових ризиків.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне пізнання теорії управління стратегією безпеки підприємства в контексті фінансової та економічної захищеності та проектування практичних пропозицій стосовно його

удосконалення в умовах адаптації до нових ризиків.

Для реалізації мети у роботі поставлені та вирішені такі завдання:

-досліджено теорії управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

-оцінено стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства на прикладі ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»;

-обґрунтовані організаційно-економічні складові механізму посилення фінансово-економічної безпеки підприємства;

-запропоновані удосконалені практичні протиризикові інструменти управління адаптацією стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

-удосконалені підходи до інформаційно-інвестиційного забезпечення ходу адаптації стратегії безпеки підприємства до нових ризиків.

Об'єкт дослідження – процес адаптації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства до нових ризиків.

Предмет дослідження – питання теорії і практики управління адаптаційними можливостями стратегії фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства до нових ризиків.

Методи дослідження. У ході дослідження автором були використані: метод теоретичного аналізу, абстрагування та узагальнення – для виявлення закономірностей та тенденцій у розвитку теорії управління фінансово-економічною безпекою підприємства; економіко-аналітичний метод, метод експертних оцінок, метод розрахунку ключових фінансових показників для оцінювання стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства на прикладі ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»; метод логічного узагальнення та сценарного моделювання – при обґрунтовані організаційно-економічних складових механізму посилення фінансово-економічної безпеки підприємства; метод фінансового стрес-тестування – в ході розробки практичних протиризикових інструментів управління адаптацією стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки

підприємства; метод системного аналізу – для обґрунтування підходів до інформаційного та інвестиційного забезпечення адаптації стратегії.

Інформаційний базис кваліфікаційної роботи склали Закони України, навчальні посібники, підручники, наукові статті з проблем фінансової та економічної безпеки та управління ризиками, звітна документація ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», оприлюднена на YouControl, матеріали засобів масової інформації.

Наукова новизна одержаних в роботі результатів:

- дістали подальшого розвитку протиризикові інструменти управління адаптацією стратегії безпеки на підставі оцінки впливу змін у ринкових умовах на фінансову та економічну безпеку;

- підходи до побудови комплексної системи інформаційно-інвестиційного забезпечення безпеки, яка враховує внутрішні (фінансові ресурси) та зовнішні фактори (інвестиційні можливості, макроекономічну ситуацію).

Практичне значення результатів, що отримались в роботі полягає у можливості застосування викладених пропозицій в діяльності аграрних підприємств для забезпечення їх фінансово-економічної безпеки в умовах новітніх ризиків зовнішнього середовища.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи обговорювались на Міжнародній (сьомій) науково-практичній конференції з назвою «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Автором опубліковані тези: «Фінансово-економічна безпека підприємства в умовах нових ризиків».

Обсяг кваліфікаційної роботи – 72 сторінки основної частини. Структура: вступ, три розділи, висновки. До списку використаної літератури входять 42 джерела. Додатки наведені на 20 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та значення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нових ризиків**

У мирні часи, навіть за відсутності відчутних загроз і небезпек, управлінський апарат суб'єктів економіки повинен впроваджувати окремий комплексний підхід до управління ризиками. Це дозволить отримувати актуальну аналітичну інформацію, необхідну для визначення стратегічних пріоритетів і розробки ефективних механізмів досягнення високого рівня економічної та фінансової безпеки з урахуванням економічних, політичних, соціальних та інших видів ризиків. Умови нових ризиків, зокрема глобальна нестабільність, зміни в міжнародній торгівлі, політичні санкції, технологічні трансформації та пандемії, створюють нові виклики для підприємств. Ті підприємства, які не мають чіткої стратегії фінансово-економічної безпеки, піддаються значно більшому ризику втрат. Адаптація та побудова системи захисту є важливими для довгострокової успішної діяльності підприємства.

Фінансово-економічна безпека не тільки забезпечує виживання бізнесу в умовах нових ризиків, але й сприяє його розвитку, дозволяючи підприємству зберігати життєстійкість та досягати стратегічних цілей.

З початком масштабної російсько-української війни, а також упродовж її третього року, питання економічної безпеки, особливо об'єктів критичної інфраструктури України набуло особливої уваги з боку держави. Важливість забезпечення безперебійного функціонування суб'єктів господарювання, що мають соціально значущий та стратегічно важливий характер для життєдіяльності населення і функціонування бізнесу, особливо в економічному контексті, є базовою. Таким чином, дослідження можливостей

менеджменту, зорієнтованого на безпеку підприємств України в умовах 2024 року є надзвичайно актуальним.

Виходячи з таких міркувань, роль дослідження сутності та значення фінансово-економічної безпеки підприємств з новою силою постала перед науковцями та управлінцями-практиками. Розгляд різних сторін фінансово-економічної безпеки є підґрунтям для розуміння і управління виробничими процесами, забезпечення стійких позицій підприємства в національній економіці та глобальному бізнес-просторі.

Управління підприємством в умовах війни та нестабільної економічної ситуації має критичне значення для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. У воєнний час підприємства стикаються з підвищеними ризиками, такими як порушення ланцюгів постачання, виробничих ланцюгів, зниження попиту, фізичні загрози знищення активів та проблеми з ліквідністю. Масовані обстріли мирних міст, непередбачуваність геополітичної ситуації, пов'язана із змінами політичних лідерів в країнах-партнерах України, посилення мобілізаційних заходів, загроза блекаутів – лише невеликий список нових ризиків, що обтяжують сьогодні український бізнес.

Сутність фінансово-економічної безпеки, як її розуміють та тлумачать науковці, буде початковим етапом до з'ясування нами цього питання. На думку української науковиці Світлани Яременко явище «фінансово-економічної безпеки» має системний характер. Доцентка Яременко С.М. вважає, що питання безпеки в контексті економіки та фінансів тісно взаємодіють і «пов'язані між різними країнами, регіонами, суб'єктами господарювання, економікою, фінансовою політикою тощо» [41].

Співавтори наукової праці [13] Л. Ковальська, О. Голій, В. Голій роблять акцент на тому, що дефініція «економічна безпека» є комплексною та «інтегрує у собі функціональні види безпеки нижчих рівнів», що, безумовно, справедливо. Дійсно, інформаційно-комунікаційна, інтелектуально-кадрова майстерність, технологічна, технічна, юридична та інші складові безпеки цілісно утворюють економічну безпеку підприємства на вищому рівні,

оскільки їх належне функціонування є необхідним для загальної стабільності та успішної діяльності підприємства в ризикових умовах.

Подольчак Н.Ю. прагматично переконує нас в тому, що «економічна безпека означає якісну характеристику безпеки, яка визначає її здатність підтримувати ефективні умови для функціонування системи, розвитку в рамках завдань, поставлених перед системою, а в разі виникнення різних загроз система буде опиратися їм і зможе відновити своє функціонування» [25]. Згодні з такою думкою.

Стосовно сучасних українських реалій, це буквально може означати посилення функцій держави в плані забезпечення безперервного функціонування ключових секторів економіки, таких як енергетика, промисловість, транспортно-шляхова логістика та сільське господарство, попри військові загрози, захист критичної важливої інфраструктури, відновлення після руйнувань. Загалом, мова йде про недопущення можливості паралізувати ворогом економіки країни.

Вчені Войнаренко М. та Яременко О. в процесі вивчення питання безпеки підприємства доходять до висновку, що це – стан підприємства, при якому успішно запускаються механізми пом'якшення негативного впливу загроз стабільності функціонування цього підприємства [42]. Тобто, такі механізми роблять підприємство більш захищеним від зовнішніх та внутрішніх викликів, зменшують гостроту ризиків та допомагають вивести на рівень безперервної діяльності.

Розмірковуючи про фінансову безпеку підприємства, Судакова О.І. стверджує, що «економічна безпека має кілька рівнів, а саме: 1) міжнародна (глобальний, регіональний); 2) національна (державна, галузь, регіон, суспільство); 3) приватна (підприємства, господарства, фізичні особи)» [37].

З такою позицією цілком погоджуємось. Так, економічна безпека суб'єктів займає першочергове місце в системі економічної безпеки держави. Суб'єкти економіки (підприємства, організації, фізичні особи-підприємці) є основними виробниками товарів, послуг та ресурсів, які забезпечують життєві

потреби населення та активізують економічний розвиток. Ефективність їх діяльності прямо впливає на стійкість національної економіки, її конкурентні позиції у світі, соціальну стабільність та інші аспекти державної безпеки. Сильні та стабільні суб'єкти господарювання здатні створювати робочі місця, забезпечувати грошові надходження до бюджету, рухати прогрес і технологічний розвиток, створювати умови для загального зростання добробуту суспільства. Тому їх економічна безпека є ключовим елементом загальної системи економічної безпеки держави.

У навчальному посібнику з економічної та фінансової діагностики вчені Тетяна Городня та Ірина Мойсеєнко лаконічно визначають економічну безпеку підприємства як «здатність підприємства реалізовувати свою стратегію і досягати своєї мети в умовах невизначеності» [3].

По суті, це означає здатність функціонувати та досягати своїх стратегічних цілей, навіть у складних умовах, що породжує зовнішнє середовище з ризиками та невизначеністю. Це включає управління ресурсами, мінімізацію загроз, таких як економічні кризи, коливання ринків, дії конкурентів або зміни у правовому регулюванні, а також здатність оперативно реагувати на ці зміни. Функціональні елементи, які пропонують розглядати авторки цього посібника, включають фінансову, кадрову, інтелектуальну, технічну, технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну та силову складові. При цьому фінансову складову вони ставлять на перше місце, що, безумовно, є справедливим.

Автори ще одного навчально-методичного посібника, присвяченого організації та управлінню системою економічної безпеки підприємства наголошують, що безпека держави складається із безпеки окремих суб'єктів національної економіки. Вони подають своє тлумачення феномену економічної безпеки підприємства так: «це стан підприємства, що характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення своєї мети за наявних зовнішніх умов і їх зміни в певних межах» []. При цьому під нормальним згадані автори розуміють «таке функціонування

підприємства, яке в наявних зовнішніх умовах забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей оптимальним чином або достатньо близьким до нього» [23].

Аналізуючи наведені результати наукових роздумів, можемо говорити про те, що фінансово-економічна безпека підприємства і його стратегічний розвиток мають розглядатися в тісному взаємозв'язку. Стратегічне лідерство та відповідне реагування на зовнішні зміни, уміння швидко розгорнути антикризову програму дій має передбачати наявність ефективної системи раннього попередження та швидкого реагування на нові загрози.

Ураховуючи всі наведені теоретичні погляди, можемо узагальнити тлумачення поняття фінансово-економічної безпеки як багатовимірного явища, що охоплює різні аспекти функціонування взаємозв'язків держави та підприємства, яке утворюється із класичного переліку складових економічної безпеки. Проте сучасні реалії додають нові ризики та виклики, що потребують концентрування на них уваги. В табл. 1.1 ми зібрали основні складові економічної безпеки та ті, які на наш погляд, також є актуальними.

Значення фінансово-економічної безпеки кожного окремого підприємства в умовах нових ризиків має свою специфіку. Менеджери українських підприємств повинні періодично переглядати бізнес-модель, що є ключовим для адаптації до умов воєнних дій та нестабільної економіки. Вимушений перехід на нові ринки або зміну постачальників можна втілювати через структуроване управління змінами. Такі трансформації допомагають підприємству зберігати фінансову стабільність та знижувати операційні ризики. Успішне управління змінами дозволяє забезпечити ефективний контроль над ресурсами, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування. Менеджмент повинен мати чіткий план використання фінансових і матеріальних ресурсів, зважаючи на можливі обмеження або їх нестачу під час війни. У цьому контексті зміни мають бути спрямовані на оптимізацію витрат та максимальне зміцнення продуктивності.

Війна та нестабільність, певна річ, можуть сильно вплинути на

емоційний стан співробітників, що, в свою чергу, позначається на продуктивності та ефективності бізнесу.

Таблиця 1.1 – Складові сучасної економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки	Сутнісне наповнення складової
Фінансова	Стабільність фінансової системи, контроль бюджету, інфляції, валютного курсу, боргів та платіжного балансу.
Кадрова	Наявність кваліфікованих працівників, розвиток системи освіти та кадрової політики.
Інтелектуальна	Захист інтелектуальної власності, інновації, розвиток науки та технологій.
Технічна	Надійність технічних систем, запобігання техногенним аваріям, відповідність стандартам безпеки.
Технологічна	Контроль за критичними технологіями, незалежність від іноземних технологій, здатність до інновацій.
Політико-правова	Стабільність політичної системи, ефективність правової системи, прозорість регуляторної політики.
Екологічна	Дотримання екологічних стандартів, мінімізація шкідливого впливу на довкілля.
Інформаційна	Захист інформації від кібератак, контроль безпеки даних та інформаційних систем.
Силова	Захист від фізичних загроз, таких як тероризм, організована злочинність та військові конфлікти.
Соціальна	Захист від бідності, нерівності, підтримка соціальної справедливості та добробуту населення.
Енергетична	Забезпечення доступу до надійних джерел енергії, енергетична незалежність та стійкість до криз.
Геополітична	Протидія зовнішньому економічному тиску, санкціям, участь у міжнародних економічних процесах.

*Джерело: складено автором за [3; 23] та результатами власних досліджень*

Управління змінами вимагає створення сприятливих умов для підтримки персоналу: навчання, відкритого спілкування та психологічної підтримки. Це знижує стрес та занепокоєння, допомагаючи співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки, що сприяє стабільності підприємства. Фізична безпека впливає на фінанси та економіку підприємства і полягає у захисті життя працівників, активів підприємства та інформаційних носіїв від

фізичного знищення через пожежі, обстріли, терористичні акти.

В умовах війни підприємства можуть зіштовхнутися з посиленими кіберзагрозами. Управління змінами включає не лише впровадження нових технологій, але й забезпечення кібербезпеки, що є важливою складовою фінансово-економічної безпеки. Це передбачає навчання співробітників новим процесам, безпечному користуванню системами та оперативне реагування на загрози. Отже, стратегічне лідерство, структуроване управління змінами та зосередження на підтримці співробітників дозволяють підприємству забезпечити стабільність та безпеку своєї фінансово-економічної системи.

Досліджений нами масив наукової літератури дає можливість виокремити чотири найважливіші, на наш погляд, характеристики фінансово-економічної безпеки підприємства (рис. 1.1).

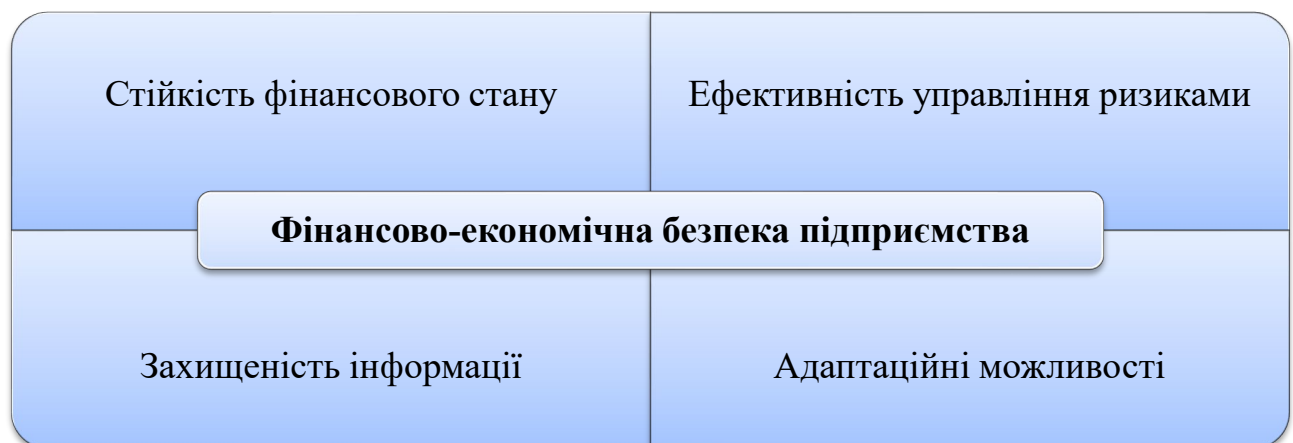


Рисунок 1.1 – Характеристики фінансово-економічної безпеки підприємства

*Джерело: складено автором на основі [23; 25; 37]*

Стойкість фінансового стану, на нашу думку, передбачає той аспект, що підприємство має достатньо коштів для своєчасного виконання всіх своїх фінансових зобов'язань; активи суб'єкта господарювання можуть бути за короткий час перетворені в грошові кошти для погашення короткострокових зобов'язань; діяльність підприємства приносить прибуток, який є достатнім для розвитку бізнесу та задоволення потреб власників; суб'єкт економіки має помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Ефективність управління ризиками передбачає систематичну роботу відповідальних служб підприємства з виявлення всіх можливих загроз, які можуть вплинути на його фінансовий стан. Для кожного виду ризику фахівці-експерти визначають ймовірність настання та потенційні наслідки і пропонують план дій для мінімізації негативного впливу ризиків та максимізації можливостей підприємства в непередбачуваних умовах. Регулярна перевірка ефективності заходів з управління ризиками є контрольною точкою в системі управління безпекою підприємства.

Захищеність інформації на підприємстві включає захист комерційної таємниці від розголошення, запобігання несанкціонованим змінам інформації, гарантування своєчасного доступу до інформації певним користувачам.

Адаптаційні можливості підприємства передбачають гнучкість бізнес-процесів, інноваційність, креативність, стратегічне планування. Підкреслимо, що реальний потенціал безпекової трансформації розкривається не лише завдяки синергії стратегічного лідерства, управлінського мислення та управління планованими і непланованими змінами, а й завдяки здатності підприємства прилаштовуватися до мінливих умов. Адаптаційні можливості підприємства дозволяють йому ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни, що є критичним чинником для успішної трансформації.

Стратегічно-активне лідерство визначає візію та напрямок розвитку, але без адаптивності ця візія може швидко втратити актуальність у мінливому середовищі. Стратегічне мислення та планування допомагає будувати план на основі аналізу ринку та внутрішніх ресурсів, але без гнучкості підприємство може не встигати за новими тенденціями. Управління змінами спрямоване на втілення стратегії та підтримку персоналу, однак для успіху необхідно, щоб підприємство могло швидко перебудовувати свої бізнес-процеси та структури у відповідь на нові умови. Адаптаційні можливості створюють необхідне підґрунтя для того, щоб підприємство не тільки виживало, а й процвітало під час змін. Вони дозволяють підприємству бути стійким та динамічним, забезпечуючи довгостроковий успіх помірної чи радикальної трансформації.

## **1.2. Підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах нових ризиків**

Принципи управління системою фінансово-економічної безпеки українських підприємств постійно змінюються в умовах сучасного світу, особливо з огляду на глобальні зміни, такі як перехід до концепції світу BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), що означає аббревіатуру з прикметників: крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий, а також затяжна повномасштабна війна в Україні.

Світ BANI загалом характеризується винятковою мінливістю і непрогнозованістю, що породжує нові ризики для підприємств. Крихкість вимагає від підприємств більшої стійкості до різких змін у ринковій кон'юктурі та підвищеної непередбачуваності, адже внутрішні, та, особливо, зовнішні фактори калейдоскопічно змінюються, що робить підприємства слабкими перед обличчям криз. Звісно, надмірна залежність від одного ринку або партнера може призвести до серйозних втрат у разі неочікуваних змін. Тривожність потребує посиленої уваги до прогнозування та управління небезпеками, нелінійність підкреслює важливість гнучкості, оскільки події можуть розвиватися зовсім не так, як прогнозувалося, тому наслідки фінансових рішень можуть бути неочікуваними. Малий ризик, який раніше здавався незначним, може спричинити серйозні збитки через глобальні або локальні зміни. Незрозумілість змушує підприємства інвестувати в інформаційну безпеку та системи моніторингу, які допомагають прояснювати складні процеси і нові ризики [6; 39].

Довготривала війна в Україні проти російських агресорів уже призвела до порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту в багатьох сферах, підвищення витрат на енергоресурси та сировину. Це збільшує ризики для фінансової безпеки підприємств. Крім того, економічна невизначеність і війна викликали збільшення інфляції, що надто ускладнює фінансове планування та управління коштами. Війна загрожує безпеці активів та працівників, що

збільшує потребу в інвестиціях у захист інфраструктури та людей.

Отже, поточна ситуація з високим рівнем невизначеності та безпековими загрозами в Україні чинить значний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємств. Невідомість майбутнього обмежує готовність підприємств та інвесторів вкладати кошти у нові проєкти чи розширювати існуючі. Багато підприємств відкладають реалізацію інноваційних ініціатив, оскільки ризик втрат занадто високий. Це, звісно, уповільнює розвиток економіки і ослаблює конкурентні позиції України на міжнародній арені.

Непередбачуваність майбутнього змушує фінансові інститути з обережністю ставитися до кредитування бізнесу. Підвищуються відсоткові ставки через високі ризики, а це, своєю чергою, звужує коридор можливостей підприємств отримати капітал для розвитку та покращення своїх фінансових показників. Підприємства, які не мають чіткого бачення на середньострокову перспективу, стикаються з проблемами у стратегічному плануванні. Це може призвести до втрати конкурентних переваг, оскільки інші гравці на ринку можуть бути краще підготовлені до змін або знайти нові можливості.

В умовах невизначеності підприємства схильні до більш консервативних рішень, що негативно впливає на їхню здатність впроваджувати інновації. Це стосується як технологічних змін, так і управлінських підходів. Певно, що без інновацій бізнеси ризикують втратити свою актуальність на ринку. Через складну економічну ситуацію та зростання ризиків, підприємства стають більш вразливими до коливань на міжнародних ринках, змін у законодавстві та політичних рішень.

Всі перераховані аспекти нинішніх обставин, в яких працюють українські підприємства, змушують дотримуватися особливих принципів управління фінансово-економічною безпекою, які дають змогу упоратися із навалою нових ризиків. Отже, принципи управління сучасною системою фінансово-економічної безпеки українських підприємств, які є дієвими, на наш погляд, узагальнені нами в табл. 1.2.

Окремо потрібно зауважити, що адаптивне лідерство є критичною

компетенцією, яка дозволяє керівнику ефективно реагувати на постійно змінювані обставини сучасної «нової реальності».

Таблиця 1.2 – Принципи побудови системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Принцип	Основа принципу
Комплексність	Охоплення всіх аспектів діяльності підприємства: фінанси, кадри, технології, ресурси, правова підтримка та необхідність урахування комплексу можливих загроз.
Адаптивність	Невідкладне реагування на зміни, здатність гнучко змінювати стратегію, адаптація до умов світу VANI та нових ризиків, пов'язаних із війною.
Превентивність	Запобігання загрозам на ранніх етапах, створення механізмів виявлення та мінімізації ризиків до моменту їх появи.
Інноваційність	Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Урахування зовнішніх факторів (політичних, економічних, правових, соціальних, екологічних змін), що впливають на діяльність підприємства.
Правова відповідність	Дотримання законодавчих норм і стандартів, особливо в умовах змін законодавства через війну, євроінтеграційні процеси та міжнародні вимоги.

*Джерело: складено за [3; 23; 25; 42]*

Цей підхід вимагає гнучкості та сенситивності до зовнішніх викликів, що дозволяє менеджерам швидко змінювати стратегії, переставляти пріоритети та оптимізувати використання ресурсів для досягнення максимуму як у повсякденних умовах, так і в кризових ситуаціях. Одним із центральних

принципів сучасного лідерства є здатність приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. За допомогою швидкого збору інформації, емпатії, аналізу даних і оперативного прийняття рішень, сучасним лідерам вдається досягати успіху, навіть в умовах невизначеності. Ці навички не завжди передбачають ідеальні умови, характерні для корпоративного світу, де можна реалізувати тривалі процеси відбору кадрів і розробки стратегій. У зоні бойових дій і під час післявоєнної відбудови ці процеси відбуваються значно швидше: команди формуються на основі спільних втрат і спільних цілей, а лідери сходять на свій Олімп завдяки здатності надихати та гуртувати інших.

Війна в Україні є живим прикладом того, як адаптивне лідерство стало невід'ємною складовою не лише військових дій, але й процесів відновлення і реконструкції. Військові командири, волонтерські групи та громадські ініціативи стикаються з викликами, що вимагають негайних рішень в умовах постійної невизначеності. Багато людей, як військових, так і цивільних, були змушені швидко навчитися вирішувати критично важливі задачі, не маючи часу на повний аналіз ситуації, але покладаючись на спільний досвід, емпатію та здатність ефективно працювати в команді.

Адаптивне лідерство в цьому контексті допомогло сформувати нові соціальні структури, де головним критерієм успіху є швидкість реагування та гнучкість у вирішенні непередбачуваних проблем. Зрештою, ці принципи можуть стати основою майбутнього розвитку України в умовах післявоєнної відбудови, де лідери будуть змушені оперативно переосмислювати свої підходи, залучаючи ресурси і людей для досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, оцінювання спроможності підприємства протистояти загрозам фінансово-економічній безпеці підприємства, має проходити чотири основні етапи (рис. 1.2).

Імплементация управлінських інструментів у систему фінансово-економічної безпеки підприємства, особливо в умовах війни в Україні, потребує глибокого пошуку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на мотивацію працівників і стабільність підприємства. Основною метою таких

інструментів є збереження фінансової стійкості та сталої діяльності підприємства, а також захист від внутрішніх та зовнішніх загроз. При цьому важливо врахувати, що підвищення продуктивності праці – це лише один з аспектів.

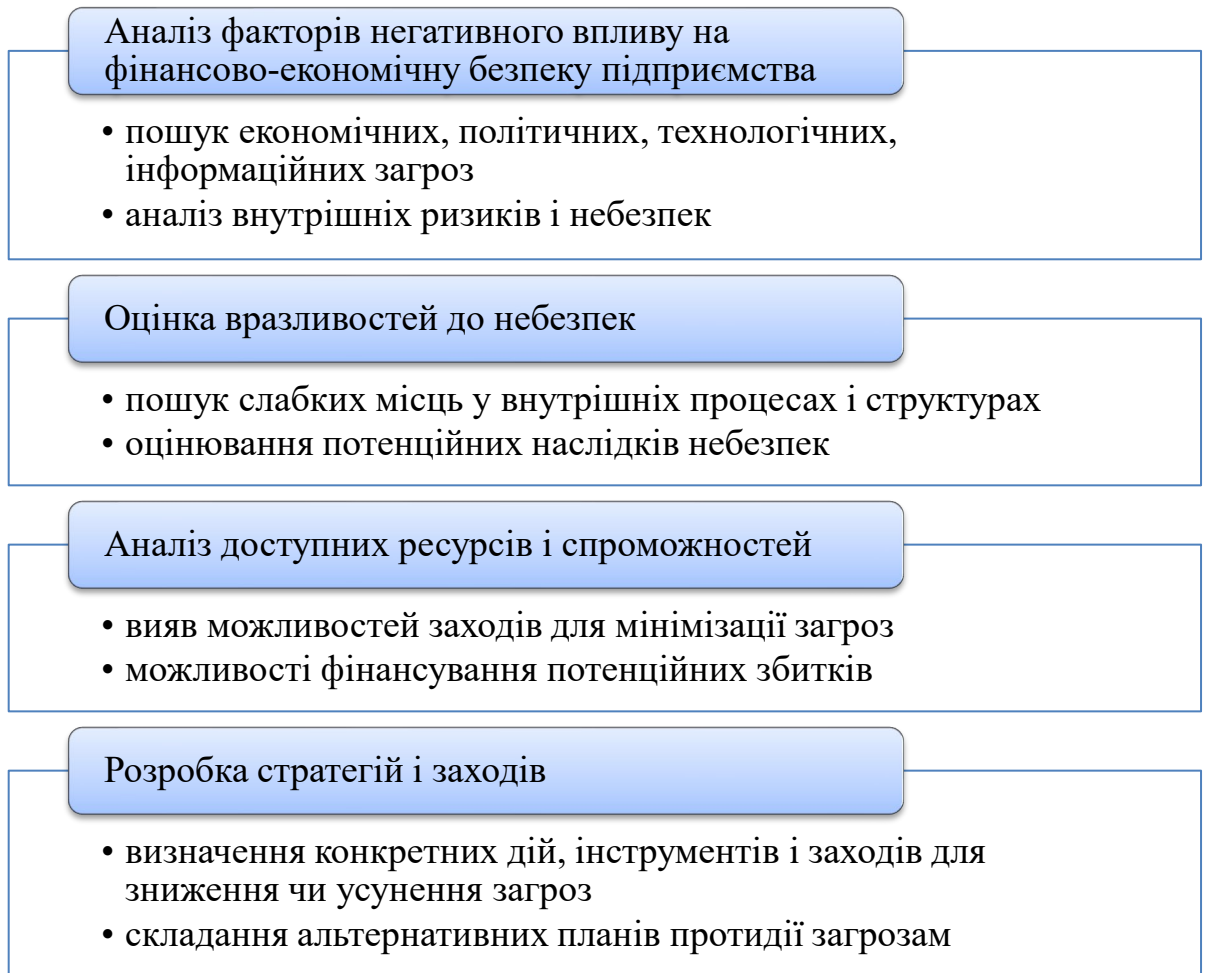


Рисунок 1.2 – Етапи оцінювання спроможності підприємства протистояти загрозам фінансово-економічній безпеці

*Джерело: складено автором на основі [13; 37; 42]*

Військовий час вимагає, щоб будь-які управлінські рішення також зосереджувалися на соціальній підтримці працівників і їхній психологічній стійкості. Для уникнення демотивації варто врахувати типи мотивації, які переважають серед людей на підприємстві. Внутрішня мотивація орієнтована на глибокий інтерес до виконуваних завдань, задоволення від самого процесу та професійного розвитку. Така мотивація часто вимагає підкріплення

ситуативними творчими завданнями або можливістю самореалізації.

Зовнішня мотивація базується на зовнішніх стимулах, таких як заробітна плата, премії або інші форми матеріальної винагороди. В умовах війни важливо забезпечити мінімум фінансової стабільності для таких працівників, навіть коли підприємство проживає складний період.

Військовий час накладає додаткові вимоги на безпеку працівників. Стрес та невпевненість у завтрашньому дні можуть негативно вплинути на їхню продуктивність. Тому система економічної безпеки має поєднувати управлінські інструменти, що враховують не лише фінансові показники, але й психологічну підтримку.

### **1.3. Інструменти оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства та визначення її критичного рівня**

Для обчислення інтегрального (загального) показника рівня фінансово-економічної безпеки підприємства можна використати підхід, що базується на об'єднанні основних фінансових показників, таких як ліквідність, фінансова незалежність та ділова активність, у єдиний інтегральний індикатор. Засадничі підвалини такого підходу допомагає оцінити загальний стан підприємства і його здатність протидіяти загрозам і небезпекам. Алгоритм має такий вигляд:

#### **1. Збір даних та розрахунок базових фінансових показників:**

- показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, абсолютної), які свідчать про здатність підприємства виплачувати борги по короткостроковим зобов'язанням;

- фінансова незалежність (коефіцієнт автономії), що вимірює частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства;

- показники ділової активності, такі як оборотність активів, оборотність кредиторської або дебіторської заборгованості, що показують уміння менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства.

#### **2. Нормалізація показників.**

Після обчислень і отримання результатів з кожного окремого показника їх необхідно нормалізувати, щоб привести мірила до єдиної шкали. Для цього зазвичай використовують формулу:

$$X_{\text{норм}} = (X - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}) \quad (1.1)$$

де:  $X$  – значення показника;

$X_{\text{min}}$ ,  $X_{\text{max}}$  – мінімальне та максимальне значення відповідного показника у вибірці або галузі (якщо мова йде про порівняння рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з підприємствами-конкурентами).

### 3. Визначення ваги для кожного показника.

Необхідно визначити вагу для кожного з показників залежно від їх важливості для фінансово-економічної безпеки підприємства. Зазвичай, на практиці це роблять за допомогою опитування думок експертів, або методом аналізу історичних даних в ретроспективі.

### 4. Розрахунок інтегрального показника.

Інтегральний показник обчислюється як сума добутоків нормалізованих значень показників на їх ваги. Формула може мати такий вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n W_i * X_{\text{норм}i} \quad (1.2)$$

Де:

$I$  – інтегральний показник фінансово-економічної безпеки;

$W_i$  – вага кожного показника;

$X_{\text{норм}i}$  – нормалізоване значення  $i$ -того відповідного показника.

### 5. Інтерпретація результатів

Після розрахунку інтегрального показника його можна порівняти з пороговими значеннями, щоб оцінити рівень фінансово-економічної безпеки. Високий рівень означає, що підприємство є фінансово стійким і добре захищеним від ризиків. Середній рівень говорить про те, що фінансова безпека на прийнятному рівні, але потребує заходів для зміцнення. Низький рівень свідчить про високий ризик фінансової нестабільності. Таким чином, інтегральний показник дозволяє отримати узasadнену оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства на основі його основних фінансових

характеристик.

Також доцільним є використання інструменту PESTEL-аналізу та подальше створення стратегічної карти ризиків безпекової діяльності щодо економіки та фінансів підприємства.

---

Політичні (регулювання конкуренції, оподаткування, зміни уряду, санкції, рівень корупції)

---

Економічні  
(процентні ставки, курс валют, споживчі витрати, інвестиції)

---

Соціокультурні  
(демографія, освіта, стиль життя, соціальні течії, зміна смаків)

---

Технологічні  
(цифровізація, кібербезпека, ризики ІТ)

---

Екологічні  
(природні катаклізми, зміни клімату, вимоги до екологічної безпеки)

---

Правові  
(трудове законодавство, захист прав споживачів)

---

Рисунок 1.3 – Елементи PESTEL-аналізу для оцінювання загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

*Джерело: складено автором на основі [25; 37]*

PESTEL-аналіз (або PESTLE) – це інструмент стратегічного аналізу, який дає можливість оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Він сукупно охоплює шість ключових факторів: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), екологічні (E) та правові (L). При застосуванні до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, кожен із цих аспектів може виявити потенційні загрози та можливості, що впливають на фінансову стабільність і безпеку бізнесу.

Політичні фактори включають вплив урядової політики, регуляторних органів і політичної стабільності на підприємство. Наприклад, політична нестабільність (зміни уряду чи інші політичні зміни) або зміни в оподаткуванні можуть створювати ризики для фінансової та економічної безпеки підприємства.

Економічні фактори означають дослідження макроекономічних умов, таких як рівень інфляції, процентні ставки, обмінний курс, економічне зростання або спад. Наприклад, підвищення інфляції може збільшити витрати підприємства, що вплине на його прибутки та ліквідність.

Соціальні фактори передбачають зміни в демографії, соціальній психології, культурних цінностях, стилі життя наявних чи потенційних клієнтів підприємства, рівні доходів населення, споживчих перевагах та смаках. Якщо зменшується купівельна спроможність споживачів, це може знизити обсяги продажів і вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Технологічні фактори означають аналіз розвитку нових технологій, інновацій та рівня автоматизації, що може впливати як позитивно, так і негативно. Наприклад, впровадження сучасних технологій може зменшити витрати та підвищити ефективність, що сприятиме фінансовій безпеці.

Екологічні фактори важливо оцінити також. Оскільки природні катаклізми, стихійні лиха, техногенні аварії або нові екологічні норми впливають на діяльність підприємства. Підвищення вартості енергії або ресурсів може створити фінансові труднощі для підприємства.

Правові фактори передбачають оцінку впливу на підприємство законодавчих змін, правових норм у галузі праці, захисту прав споживачів та антимонопольного законодавства. Наприклад, порушення законодавства може призвести до штрафів, судових процесів, суспільного резонансу, репутаційних втрат, що в подальшому негативно позначиться на фінансовому стані.

Застосовуючи PESTEL-аналіз, підприємство може передбачити зовнішні загрози та виявити потенційні можливості для зниження ризиків. Це допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення стосовно фінансових стратегій і планів щодо захисту бізнесу від нестабільності та загроз, а також оптимізувати ресурси для забезпечення економічної стійкості.

Ще один досить популярний метод – аналіз чутливості та ризиків. Особливо він корисний інструмент для аграрного бізнесу, зокрема для підприємств, які вирощують зернові та технічні культури. Враховуючи

мінливі умови на ринку сільськогосподарської продукції та вплив зовнішніх факторів, таких як погода, ціни на добрива та паливо, аналіз чутливості допоможе краще зрозуміти, як ці фактори впливають на фінансові результати підприємства.

Основні змінні при цьому можуть бути такі:

- ціни на зерно та технічні культури (пшениця, кукурудза, соняшник, соя тощо).
- валовий збір урожаю (вихід продукції на гектар).
- ціни на сировину (паливо, добрива, засоби захисту рослин).
- витрати на зберігання і транспортування.
- курс валют (в разі експорту).
- витрати на робочу силу.

Для такого підприємства ключовими будуть ціни на урожай та обсяг виробництва. Ринки сільськогосподарської продукції часто мають високу волатильність, тому навіть незначне коливання ціни на продукцію може мати значний вплив на прибутковість. Якщо ціна на пшеницю зменшується на 10%, а витрати на добрива зростають на 15%, то на основі цих даних можна моделювати зміни у виручці та витратах підприємства.

Оцінка впливу на фінансовий результат відбувається таким чином. При зниженні ціни на 10%, виручка підприємства зменшиться, навіть якщо обсяги виробництва залишаться стабільними. Зростання цін на добрива на 15% призведе до збільшення витрат, що також знизить рентабельність. Якщо врожайність падає через несприятливі погодні умови на 20%, це спричинить суттєве зменшення виручки. Також, через зменшення обсягу продукції, витрати на одиницю продукції зростають. Ризики можуть бути пов'язані з непередбачуваністю погодних умов, надлишкову пропозицію на ринку, валютні ризики, зміни податкового законодавства чи експортного мита.

Сценарний аналіз можна представляти у двох варіантах – оптимістичний та песимістичний. Оптимістичний сценарій – умови залишаються стабільними, врожайність висока, ціни на зернові культури піднімаються.

Песимістичний сценарій – ціни на продукцію знижуються на 15%, витрати на сировину зростають на 10%, врожайність знижується через погодні умови.

Отже, оптимістичний сценарій показує збільшення рентабельності підприємства, зростання прибутку, а песимістичний – може вказувати на ризик збитків, необхідність залучення кредитних коштів чи оптимізації витрат для уникнення серйозних збитків.

Доцільним для застосування є метод характеристики слабких та сильних сторін підприємства на підґрунті оцінювання показників діяльності.

Оцінка загроз, які можуть підірвати фінансово-економічну безпеку підприємства, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій, таких як штучний інтелект, в аграрному бізнесі вимагає системного підходу.

Оцінка пояснюваності моделей штучного інтелекту. Найкраще на практиці застосовувати інструменти пояснювальної аналітики, таких як LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations) або SHAP (SHapley Additive exPlanations), які допомагають пояснити роботу складних моделей штучного інтелекту. Аграрні підприємства можуть використовувати ці інструменти для кращого розуміння рекомендацій щодо планування посівів або прогнозів врожайності, які базуються на даних штучного інтелекту (це особливо впливає на систему фінансово-економічної безпеки).

Оцінка упередженості та справедливості, як загроза безпеці, може бути здійснена шляхом проведення регулярного аудиту даних та протоколів для виявлення можливих упереджень. Наприклад, при використанні штучного інтелекту для прогнозування продуктивності співробітників або автоматизації процесів прийому на роботу, необхідно перевіряти, чи немає упередженості в результатах, що може негативно вплинути на різні соціальні групи працівників, які претендують на робочі місця. Випробування надійності моделей штучного інтелекту може бути проведено шляхом стрес-тестування моделей штучного інтелекту під різними сценаріями змін даних, наприклад, при зміні кліматичних умов або ринкових тенденцій.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Аналіз практики ведення економічної діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»**

Приватне акціонерне товариство «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» (код ЄДРПОУ: 03748779) було зареєстроване 30 травня 1996 року. Статутний капітал юридичної особи на момент реєстрації складає 567 100,00 гривень. Згідно з останніми даними, у 2024 році, статус підприємства залишається «зареєстровано». Уповноваженою особою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» є Цесарський Анатолій Юрійович, який виступає як керівник юридичної особи.

Організаційно-правова форма компанії визначена як акціонерне товариство. Основним видом діяльності за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» (код КВЕД 01.11).

Адреса реєстрації: Україна, Кіровоградська область, Бобринецький район, місто Бобринець, вулиця Промислова, 6.

Питання фінансово-економічної безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» тісно пов'язане із зовнішніми ринками, кон'юктурою ринку та внутрішнім попитом. Збільшення конкуренції на зовнішніх ринках, зміни в міжнародній політиці (санкції, торгові бар'єри, квоти, блокування морських портів і доріг на кордоні з Польщею). негативні зміни у світових цінах на зернові й технічні культури для досліджуваного підприємства означає труднощі, проблеми та необхідність перегляду стратегії виходу на нові ринки або зміни в маркетинговій політиці. Окрім того, важливим фактором є здатність виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості, що підвищує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Досліджуване підприємство певною мірою орієнтується на внутрішній ринок, тому для нього важливим є контроль над внутрішніми цінами та наявність стабільних каналів збуту. Менші ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішньоекономічної кон'юнктури, однак залежність від внутрішнього ринку додає підприємству вразливості до змін національної економіки (економічні кризи, зміна державної політики у сфері сільського господарства).

Колектив підприємства є досить молодим, в складі персоналу переважають працівники у віці 35-55 років. Чоловіків у структурі персоналу 78,7%.

Підприємство, яке ми вивчаємо в роботі, в своїй діяльності приділяє увагу диверсифікації продукції (виращування різних видів культур) для зниження ризиків, пов'язаних зі змінами ринкової кон'юнктури.

Види діяльності, заявлені в статуті ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», та оприлюднені на сервісі YouControl згідно з відповідними шифрами КВЕД, наведені на рис. 2.1.

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	49.41 Вантажний автомобільний транспорт	46.23 Оптова торгівля живими тваринами
46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим потюном, насінням і кормами для тварин	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	25.62 Механічне оброблення металевих виробів	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів	01.63 Післяурожайна діяльність	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві	01.46 Розведення свиней
	01.45 Розведення овець і кіз	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід	01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур	

Рисунок 2.1 – Види діяльності, які здійснює ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Джерело: [26]

Забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА

СІЛЬГОСПТЕХНІКА», є важливим, але складним і комплексним завданням для збереження його стабільності та стійкості на шляху до розвитку. Основні завдання підприємства в цьому контексті:

- управління фінансовими ризиками (захист від коливань цін на зернові та технічні культури, які можуть бути викликані змінами на світових ринках або внутрішніми умовами (урожайність, кліматичні фактори).

- оптимізація витрат (контроль собівартості виробництва та пошук шляхів зниження витрат, таких як витрати на паливо, добрива, посівний матеріал, техніку та інші ресурси.

- диверсифікація джерел доходів, тобто вирощування різних культур для зниження монозалежності від одного виду продукції і фулфілмент;

- захист від рейдерства та шахрайства, що по суті, означає захист права власності на землю та активи товариства;

- фінансове планування та контроль через механізми системи бюджетування та фінансового планування для контролю результатів;

- кадрова безпека та кваліфікація персоналу, а саме підвищення кваліфікації працівників, постійне удосконалення умов для збереження кадрів;

- використання можливостей державної підтримки підприємств - сільгоспвиробників;

- використання сучасних систем захисту інформації, щоб запобігти витоку даних, які стосуються технологій виробництва та фінансових даних.

Управління репутацією досліджуваного товариства має свої специфічні виклики, тому що у сільськогосподарській галузі важливо будувати репутацію на довірі та прозорості. Питання, пов'язані з якістю продукції, умовами праці або екологічним впливом, повинні отримувати негайну реакцію. Підприємство оперативно реагує на кризи, пов'язані з якістю врожаю, умовами експорту та таким чином підтримує довіру клієнтів і партнерів.

Підприємство, що досліджується в даній роботі, як і будь-який бізнес, зустрічається з непередбачуваними кризовими ситуаціями (проблеми з погодою, хвороби рослин чи тварин, логістичні труднощі). Швидка реакція та публічне

інформування про кроки з подолання кризи зберігають позитивний імідж товариства. Згадане підприємство має здатність контролювати ситуацію.

Окремо слід відмітити той момент, що ситуація, яка виникла внаслідок широкомасштабної російської військової агресії, має значний вплив на сільськогосподарську діяльність в Україні, зокрема в Кіровоградській області, яка традиційно є важливим аграрним регіоном країни. Ризики, що виникають у процесі ведення господарської діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», тісно пов'язані з загальними викликами, які наразі стоять перед усім агросектором України.

Зростання собівартості виробництва в умовах війни робить фінансову стабільність ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» більш вразливою. Підприємству доводиться шукати додаткові джерела фінансування для підтримки виробництва та сплати за ресурси, що суттєво ускладнено через економічну кризу та воєнний стан. Крім того, через брак ресурсів та порушення логістичних ланцюгів, підприємство змушене скорочувати використання агрохімії (мінеральних добрив, пестицидів). Це безпосередньо впливає на врожайність культур, знижуючи ефективність виробництва та довгострокову продуктивність земель і означає для підприємства недоотриманий дохід.

Хоча Кіровоградську область оминула доля основних зон бойових дій, загальна руйнація інфраструктури в країні, а також прицільні удари по зерносховищах, логістичних центрах та переробних підприємствах негативно впливають на можливості місцевих виробників. Порушені логістичні маршрути обмежують можливості експорту. Особливо це стосується зберігання продукції, яке стає вкрай ускладненим через перебої з електропостачанням.

Знищення зерносховищ, а також труднощі з постачанням електроенергії в осінньо-зимовий період призвели до значних втрат врожаю. Досліджуване підприємство відчуває труднощі із зберіганням зібраного урожаю, що збільшує ризик фінансових втрат. У підсумку, слід наголосити, що підприємство працює зараз в умовах обмежених ресурсів, непередбачуваних руйнувань та інфраструктурних проблем, що загалом позначається на безпеці середовища.

## 2.2. Аналіз результатів фінансової та економічної діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Аналіз звітної документації (баланс, звіти про фінансові результати) є основою для висновків про успішність менеджменту в плані забезпечення фінансової та економічної безпеки підприємства. Ключова відмінність між успішними та аутсайдерськими підприємствами – у їхній спроможності відшукувати резерви та перетворювати слабкі місця на можливості до власного розвитку з найбільшою користю, а також уміло справлятися з новими ризиками.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує і використовує у своїй виробничо-господарській діяльності. Без заперечень, вони мають особливе значення у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки їх продуктивне використання та підтримка в належному стані сприяють стабільності та фінансовій стійкості суб'єкта економіки в умовах економічних викликів, притаманних нинішньому часу.

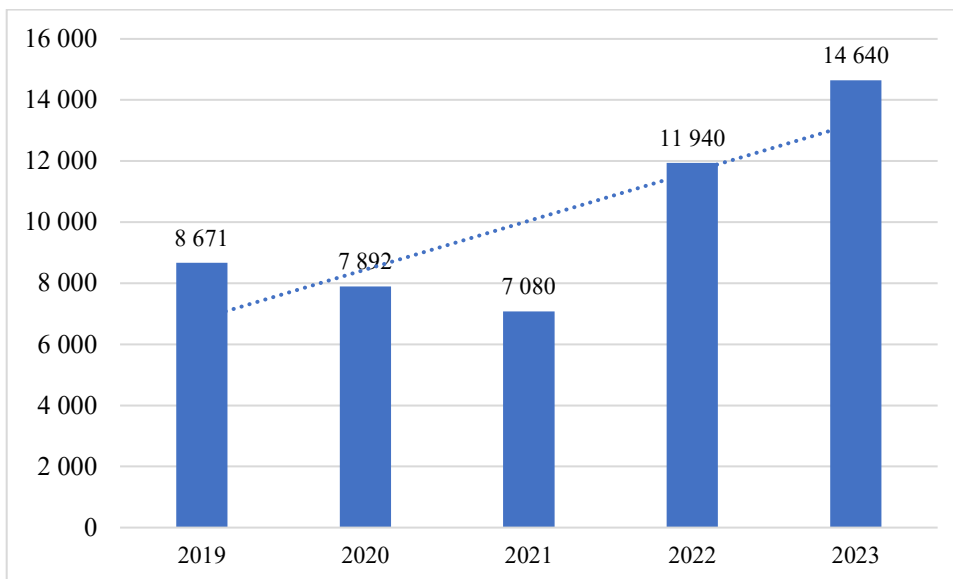


Рисунок 2.2 – Коливання вартості основних засобів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», тис. грн

Джерело: гістограму побудовано за [26]

На цьому рисунку ми можемо побачити зміну, яка відбувається у вартості основних засобів за період з 2019 до 2023 року. У 2019 році вартість основних

засобів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» становила 8671 тис. грн., у 2020 році відбулося зменшення до 7892 тис. грн, у 2021 році також бачимо зменшення, а у 2022-2023 рр. значне зростання призвело до того, що вартість основних засобів склала 14640 тис. грн.

Отже, починаючи з 2022 року, відбувається різке зростання основних засобів, що пов'язано з оновленням активів та додатковими капіталовкладеннями, це відповідає стратегії розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Для більш ясного розуміння ситуації із результативністю діяльністю та фінансово-економічної безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» поглянемо ще на динаміку первісної вартості основних засобів та їхнього зносу за 2019-2023 роки. На цій основі можна буде зробити висновок і про швидкість старіння майна підприємства і ступінь амортизації обладнання та будівель споруд (рис. 2.3).

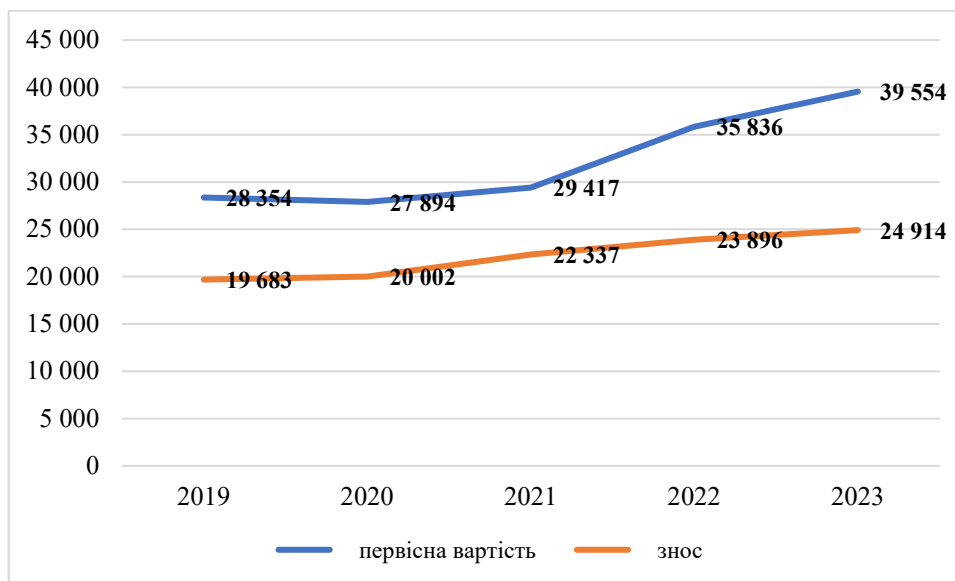


Рисунок 2.3 – Зміна первісної вартості основних засобів та їх зносу у ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», тис. грн

Джерело: графіки побудовано за [26]

Первісна вартість основних засобів у 2019 році склала 28354 тис. грн, проте у 2020 році зафіксовано незначне зниження до 27894 тис. грн. 2021 рік характеризувався зростанням первісної вартості основних засобів до 29417 тис. грн, тому, що ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» закупило нову

техніку. У 2022 рік можна помітити значне збільшення вартості основних фондів до 35836 тис. грн також через модернізацію та інвестування коштів у активи. У 2023 році фіксуємо подальше зростання до 39554 тис. грн, що вказує на продовження інвестування в основні засоби.

Знос, це, власне, сума амортизації, яка накопичується протягом періоду використання активу. Як показує графік, у 2019 році знос основних засобів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» склав 19683 тис. грн, у 2020 році відбулося невелике зростання до 20002 тис. грн, а у 2021 році – значний приріст до 22 337 тис. грн, що відповідає амортизації активів. У 2022 році темп зростання сповільнився, у 2023 році сума зносу досягла 24914 тис. грн. Отже, первісна вартість показує тенденцію до зростання, особливо з 2021 року, дійсно, підприємство проводить активну політику оновлення та розширення бази виробничо-технічної бази. Знос накопичується поступово, що природно для амортизації основних засобів. Однак темпи приросту зносу менші порівняно з темпами збільшення первісної вартості, що свідчить про омолодження активів (введення нових, менш зношених засобів). Загалом у підприємства практикується збалансований підхід до управління основними засобами, тобто нарощування активів при збереженні контрольованого рівня зносу.

Інформація про структуру оборотних активів підприємства за два останні роки наведена на рис. 2.4. Вона відображає різні компоненти, що сукупно формують базу оборотних активів підприємства, а саме: виробничі запаси, що завбачливо створює підприємство, незавершене виробництво, готову продукцію, дебіторську заборгованість, гроші та їх еквіваленти, а також витрати майбутніх періодів. Саме два останні роки є надто складними для економіки України і для ведення господарської діяльності у аграрній сфері. Головні висновки, які можна зробити зі статистики результатів діяльності підприємства полягають в тому, що загальна сума оборотних активів коливалась у межах від 31980 тис. грн у 2022 році (максимум) до 13403 тис. грн у 2020 році (мінімум).

Значне зростання спостерігається стосовно готової продукції, пік припав на кінець 2022 року і досяг значення у 18772 тис. грн. Це пояснюється тим, що

фермери не могли продавати зібраний урожай на експорт через заблоковані морські порти і тому змушені були накопичувати готову продукцію на складах.

Незавершене виробництво та дебіторська заборгованість також значно коливаються між періодами, що може свідчити про нерівномірність виробництва або продажів. Виробничі запаси стабільні, проте в 2023 році спостерігається зменшення.

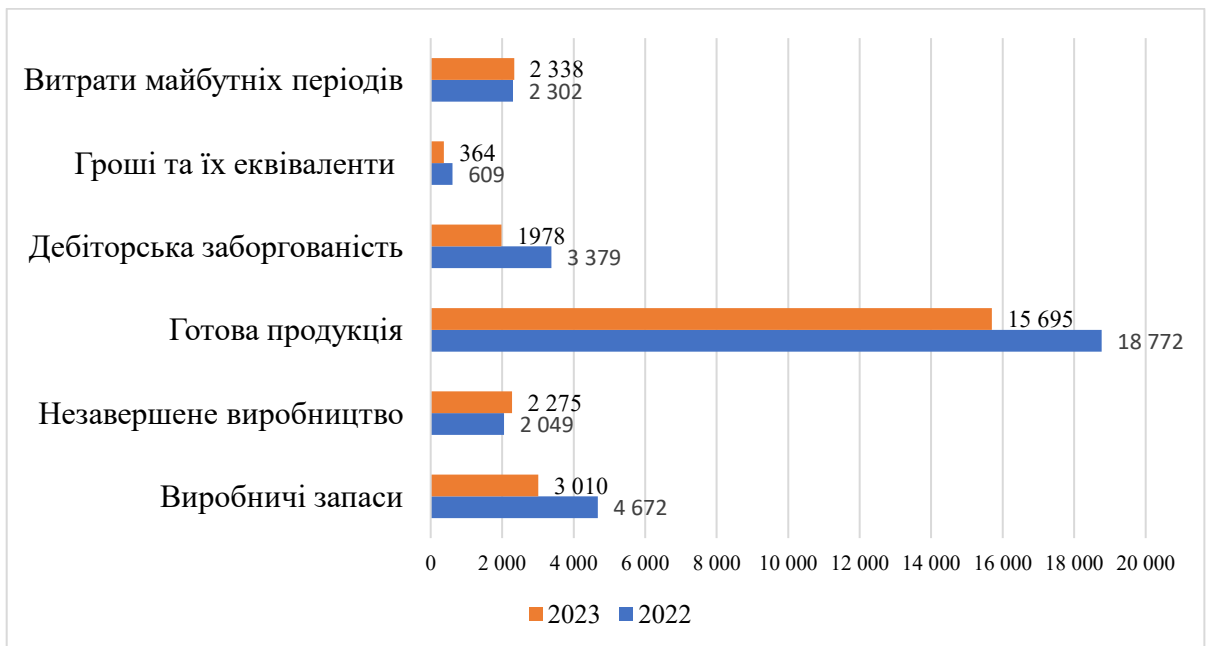


Рисунок 2.4 – Порівняння вартості оборотних активів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» у 2022 та 2023 роках, тис. грн

Джерело: графіки побудовано за [26]

Структуру активів підприємства у розрізі окремих складових станом на 2023 рік, ілюструє рис. 2.5. Кожна категорія відображає певну частку ресурсів, якими володіє ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА». Виробничі запаси складають 12%, тобто не можна сказати що виробництво надто матеріаломістке. Частка незавершеного виробництва – 9%, тобто продукції, що перебуває на стадії вирощування (посіву), але ще не готова до продажу. Готова продукція – це найбільша частина активів підприємства, її частка 60%, переважно, це зерно пшениці, сої, ячменю, що зберігається на складі та готове до реалізації. Дебіторська заборгованість (іншими словами, гроші, які підприємству заборгували партнери) займає 8% у структурі активів. Гроші та їх еквіваленти

становлять всього лише 1%. Витрати майбутніх періодів – 10%. Такий розподіл показує, що в основному активи підприємства закладені у готовій продукції.

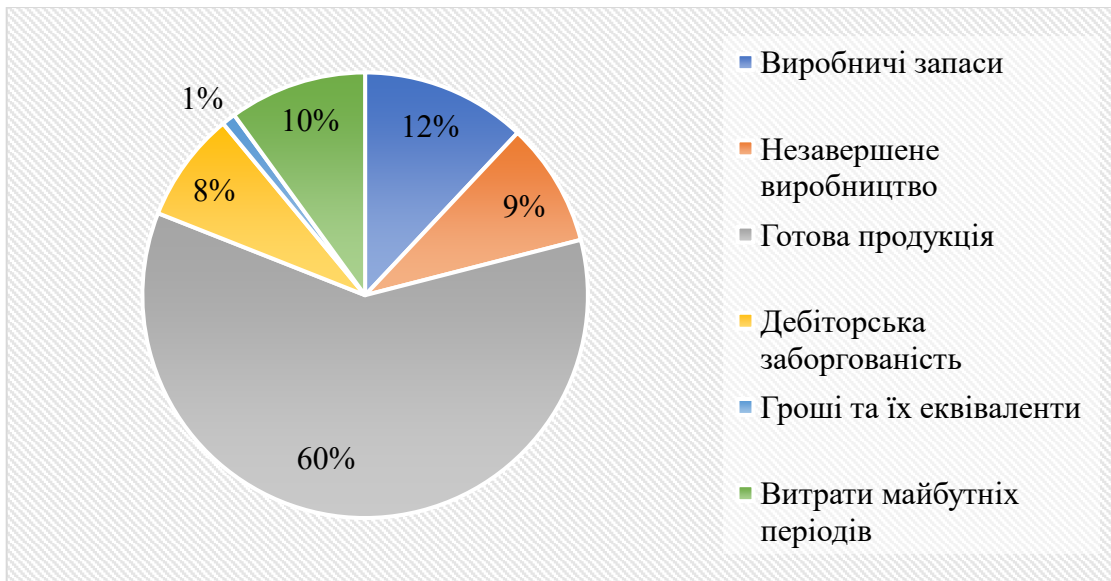


Рисунок 2.5 – Структура оборотних активів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» у 2023 році, %

Джерело: кругова діаграма побудовано за [26]

Наступним у черзі є аналіз власного капіталу ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА». Підкреслимо, що власний капітал є основою фінансової стійкості підприємства, а фінансова стійкість, своєю чергою, є базовим компонентом фінансово-економічної безпеки, оскільки допомагає підприємству ефективно долати ризики, пов'язані з економічними коливаннями чи кризами.

Впорядковане управління власним капіталом переслідує ціль зменшення ризиків, тому, що підприємство, яке має значну частину власного капіталу, апріорі менш вразливе до кредитних ризиків і відсоткових коливань. Царина стратегії управління безпекою враховує цю структуру, визначаючи допустимий рівень залучення зовнішніх коштів, щоб протистояти фінансовим проблемам.

Власний капітал є фундаментом для інвестицій у розвиток бізнесу, що зміцнює його конкурентоспроможність, здатність отримувати фінансування на вигідних умовах, інвестувати кошти у розширення виробництва без очікувань погодження зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.1, що супроводжує аналіз власного капіталу ПрАТ

«БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» в інтервалі 2019-2023 років, фокусує увагу на його складових елементах та динаміці змін. Статутний капітал залишається стабільним на рівні 567 тис. грн протягом усього часу спостережень.

Таблиця 2.1 – Аналіз власного капіталу ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки

Вид капіталу (тис. грн)	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Статутний капітал	567	567	567	567	567	-	-
Резервний капітал	3456	3456	3456	3456	3456	-	-
Нерозподілений прибуток	20995	15101	27744	30994	26847	5852	127,9
Власний капітал, разом	25018	19124	31767	35017	30870	5852	123,4

*Джерело: розраховано автором за [26]*

Резервний капітал також постійним, у розмірі 3456 тис. грн, що відображає стабільну політику компанії щодо формування резерву.

Нерозподілений прибуток дає уявлення про значні коливання у результатах діяльності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки, хоча вони увесь час позитивні. Так, у 2019 році прибуток, що не був розподілений склав 20995 тис. грн, максимальний показник нерозподіленого прибутку був у 2022 році – 30 994 тис. грн, у 2023 році він знизився до 26847 тис. грн (суттєво вплинули ритмічність постачання матеріальних ресурсів, дефіцит палива, логістичні перешкоди), але все одно нерозподілений прибуток був вищим на 27,9%, ніж у 2019 році. Сукупний власний капітал у 2023 році збільшився у порівнянні з 2019 роком на 23,4%, це – позитивно.

Аналізуючи сукупність фінансових зобов'язань ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки, можна зробити висновки про те, що у 2021 році підприємство не користувалося довгостроковими банківськими кредитами (позики, що дають банківські установи терміном понад один рік), а, на початку 2022 року підприємство взяло кредит, що було відображено на кінець

року у балансі в сумі 7010 тис. грн, у 2023 році зобов'язання по кредитним коштам досягли 9613 тис. грн (+37,2% порівняно з 2022 роком) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз боргових зобов'язань ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки

Показник	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
	Довгострокові кредити банків	1964	1500	0	7010	9613	+7649
Поточні зобов'язання	1762	739	1490	1950	852	-910	-48,4

Джерело: розраховано автором за [26]

Абсолютне збільшення довгострокових боргових зобов'язань склало 7649 тис. грн., темп росту – 489,5%, що свідчить про використання кредитних ресурсів у фінансуванні господарської діяльності підприємства.

Поточні зобов'язання у 2019 році становили 1762 тис. грн., потім вони зменшилися, у 2021 році поточні зобов'язання зросли до 1490 тис. грн (+101,7% порівняно з 2020 роком) і після підвищення у 2022 році у 2023 році відбулося різке скорочення до 852 тис. грн (на 56,3% порівняно з 2022 роком).

Значне зростання довгострокових кредитів пов'язано з тим, що підприємство активізувало інвестиційні проєкти, а істотне скорочення поточних зобов'язань говорить про покращення управління короткостроковою заборгованістю та достатність інших джерел фінансування. Їх зменшення є позитивним сигналом, але важливо також переконатися, що це не вплинуло на операційну діяльність ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».

Розглядаючи величину та зміну адміністративних витрат, візьмемо до уваги, що сюди підприємство закладає витрати на фізичну, інформаційну безпеку, страхування, управлінський персонал, тому проаналізувати їх важливо, особливо у порівнянні із витратами на збут продукції (рис. 2.6). Скорочення адміністративних витрат з 2840 тис. грн до 2032 тис. грн свідчить про логічну управлінську відповідь на виклики для менеджменту у нинішньому

непередбачуваному, крихкому та заплутаному світі. Брак кваліфікованих кадрів через мобілізацію, особливо під час весняно-польових робіт, змушує підприємства скорочувати витрати на управлінський персонал.

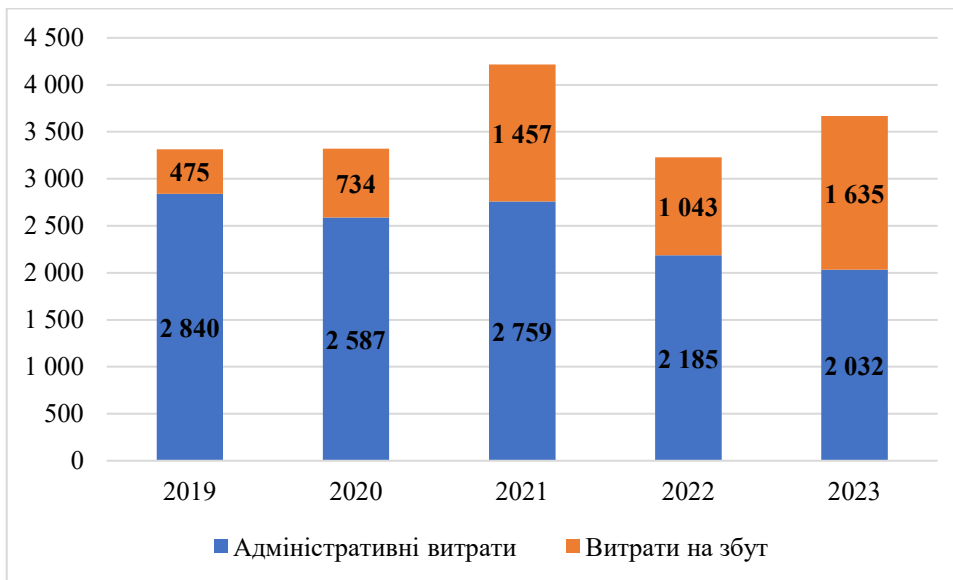


Рисунок 2.6 – Співвідношення адміністративних витрат та витрат на збут продукції ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», тис. грн

*Джерело: побудовано за [26]*

Зростання витрат на збут з 475 тис. грн у 2019 році до 1635 у 2023 році, говорить про додавання зусиль працівників підприємства для реалізації продукції. Пояснюється це великою мірою тим, що через складну логістику та блокування традиційних експортних шляхів (зокрема, портів), підприємство було змушене шукати нові канали збуту, що збільшило витрати. Логістичні виклики, пов'язані із транспортуванням зерна наземним транспортом замість морського в умовах війни, також істотно зросли. Окрім перелічених факторів, підприємство змушене було піти на додаткові маркетингові заходи, спрямовані на просування продукції в нових висококонкурентних умовах.

Аналізуючи фінансові показники, зокрема чистий дохід, собівартість продукції та валовий прибуток, відмічаємо, що чистий дохід ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», коливається між позначками від 28281 до 45775. Висхідні та низхідні тренди свідчать про нестабільність доходів. Так, максимальний дохід зафіксовано у 2021 році (45775 тис. грн), що свідчить про

найуспішніший з фінансової позиції рік. Мінімальний розмір чистого доходу спостерігається у 2019 році – 28281 тис. грн. Собівартість підкреслює дивергентний характер змін. Так, висока собівартість у 2023 році (44949 тис. грн) майже дорівнює доходу, що, негативно вплинуло на рентабельність. У 2021 році, попри відносно високу собівартість (29063 тис. грн), валовий прибуток є найбільшим, оскільки величина чистого доходу набула рекордного значення.

Негативний валовий прибуток у 2020 та 2023 роках свідчить про те, що собівартість перевищувала дохід, що стало наслідком високих виробничих витрат та зростання цін на паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, посівний матеріал і накопичення готової продукції замість її реалізації.

Реалії невмолимі: підприємство зобов'язане забезпечувати виконання обов'язкових витрат, зокрема виплату орендної плати за земельні паї власникам, заробітну плату працівникам, закупівлю пального, олив, запасних частин до сільськогосподарської техніки. Це узгоджується з аналізом собівартості, яка в окремі періоди перевищувала чистий дохід і вела до негативного валового прибутку. Традиційна стратегія реалізації продукції зерновиробництва з утриманням її на складах з метою очікування вигіднішої ціни більше не є дієвою через непередбачуваність ринку, спричинену економічними та військовими факторами. Повномасштабна війна внесла суттєві корективи у традиційні аграрні бізнес-моделі. В умовах, коли ціни на пшеницю та інші культури є непередбачуваними, підприємству доводиться адаптувати свою діяльність до короткострокових фінансових обмежень, таких як обслуговування техніки чи закупівля ресурсів для аграрного обробітку полів.

У світлі фінансових викликів підприємству ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» доречно орієнтуватися на ефективне управління витратами, зокрема оптимізацію витрат на пальне, мастила, запасні частини, гербіциди, обслуговування техніки та інші операційні складові. В умовах нової ринкової ситуації доцільно здійснювати пошуки експериментальних заходів адаптації ПрАТ до нових ризиків, розглядати можливості диверсифікації діяльності через вирощування культур із стабільними ринками збуту.

На рис. 2.7 зображений графік зміни чистого прибутку ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за п'ять років діяльності. Значення досить нерівномірні, що свідчить про нестабільність фінансових результатів. У 2019 році підприємство мало збитки (-1627 тис. грн), у 2020 році вони ще більше зросли, до 5894 тис. грн, що було пов'язано із пандемією COVID-19. Наступний, 2021 рік став для підприємства успішним, тоді чистий прибуток склав 12 643 тис. грн, після застосування антикризових заходів та урожайного літа. У 2022 році прибуток знизився до 3250 тис. грн, а у 2023 році підприємство знову завершило фінансовий рік із показником збитків -4147 тис. грн.

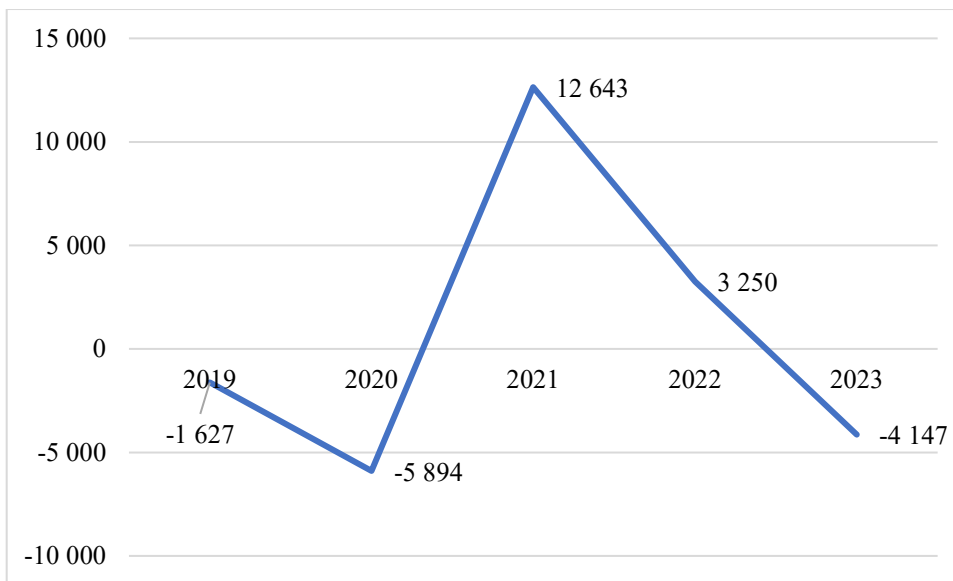


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», тис. грн

*Джерело: побудовано за [26]*

Можна резюмувати, що, враховуючи вплив повномасштабної війни на аграрний сектор, державна підтримка є істотною для забезпечення фінансово-економічної стабільності діяльності підприємства, але поряд із цим йому потрібно розробляти новітні стратегії, зокрема використання інноваційних підходів до зберігання та реалізації продукції, управління витратами, вивчати кращі практики поліпшення управління адаптацією стратегічних векторів забезпечення фінансово-економічної безпеки.

### 2.3. Характеристика сильних і слабких сторін стратегії управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Експертизу сильних і слабких сторін стратегічного управління безпекою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» проведемо на підставі комплексу оцінок основних показників фінансової та економічної безпеки. В першу чергу це стосується показників ліквідності. Справа у тому, що ліквідність активів відображає здатність якомога швидше конвертувати свої ресурси в грошові кошти, а у стратегічному плані управління ліквідністю дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, такі як нестабільність ринку або фінансові кризи. Погіршення ліквідності відразу ж впливає на платоспроможність, а це один із індикаторів фінансової безпеки.

Стратегічне управління безпекою враховує ризики ліквідності для збереження стабільності підприємства в тривалому періоді. Для компактності цифрові розрахунки переведемо у табличний формат (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Узагальнення аналізу показників ліквідності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки

Коефіцієнт	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,182	0,480	0,360	0,312	0,427	+0,245	+234,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	11,37	18,14	17,54	16,40	30,87	+19,49	+271,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,30	7,01	6,73	3,33	6,24	+2,94	+188,9
Чистий оборотний капітал, тис. грн	18275	12664	24645	30030	25446	+7171	+139,2

Джерело: розраховано автором за [26]

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» за 2019-2023 роки проказує, що коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс із 0,182 у 2019 році до 0,427 у 2023 році. Це відбулося нерівномірними серіями, але загалом є сильною стороною управління безпекою.

Коефіцієнт покриття збільшився за п'ять років з 11,37 до 30,87 (майже утричі), що також позитивне явище і навіть може сигналізувати про надлишкову ліквідність через великі запаси готової продукції (зерна). Загальний коефіцієнт ліквідності показав зростання з 3,30 у 2019 році до 6,24 у 2023 році, що більше, ніж достатньо для забезпечення безпеки підприємства з позицій фінансової та економічної захищеності. Можна стверджувати, що у підприємства ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» є вільні ресурси, які не працюють на максимальну користь. Чистий оборотний капітал ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» піднявся з 18275 тис. грн у 2019 році до 25446 тис. грн у 2023 році, найбільший поріг припав на 2022 рік (30030 тис. грн).

Таким чином до сильних сторін можна віднести високі значення коефіцієнтів ліквідності та зростання чистого оборотного капіталу, тобто є значний запас фінансової безпеки підприємства.

Слабкі сторони проявляються у надмірній ліквідності, оскільки частину оборотних активів доречно спрямувати на розширення економічного чи соціального розвитку підприємства та на волонтерсько-патріотичну діяльність.

Кореляція між стратегічним управлінням безпекою підприємства та показниками рентабельності активів, майна, діяльності та капіталу пояснюється тим, що ці показники є маркерами ефективності використання ресурсів підприємства, його фінансової стійкості. Показники рентабельності окреслюють здатність підприємства отримувати прибуток із усіх ресурсів, таких як активи, власний капітал чи загальна сума майна. Стратегічне управління безпекою спрямоване на забезпечення стабільного прибутку навіть за умов ризиків і нестабільності. Своєю чергою висока рентабельність формує фінансовий резерв, що допомагає підприємству протистояти ризикам. Показники рентабельності є основою для оцінки успішності стратегічних рішень, таких як інвестиції, управління активами чи диверсифікація. Аналіз рентабельності дає змогу прогнозувати майбутні доходи та визначати найбільш ефективні напрями розвитку, отже перевірка показників рентабельності є вказівником до проведення стратегічних сесій і виявлення нових точок росту.

Аналіз рентабельності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» говорить нам про погіршення показників рентабельності. Зважаючи на той факт що прибутковими у підприємствами були 2021-2022 роки, тобто два з п'яти проаналізованих нами років, має сенс порівняти коливання рентабельності у 2022 (прибутковому) і 2023 (збитковому) роках. На основі наших досліджень побудуємо ромб показників рентабельності аналізованого підприємства і розглянемо його у деталях (рис. 2.8).

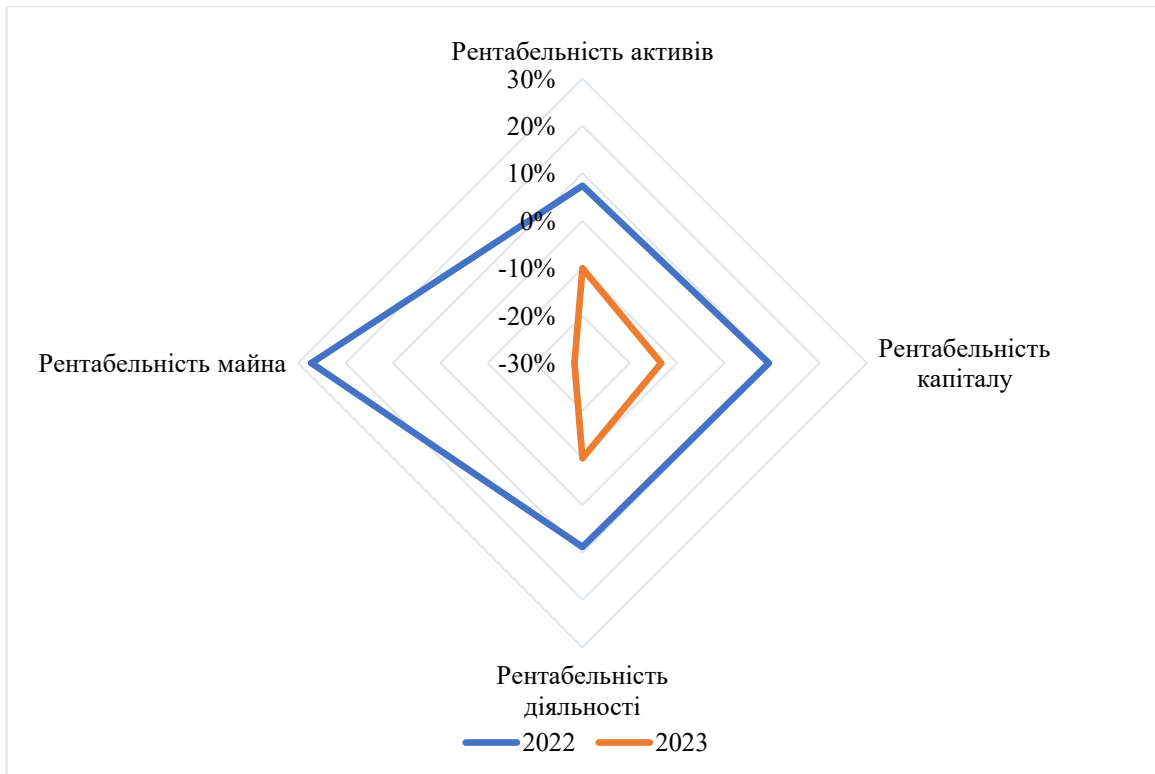


Рисунок 2.8 – Ромб показників рентабельності ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», %

*Джерело: розраховано та побудовано за [26]*

Отже, скажемо так: підприємство у 2023 році не згенерувало прибуток через спад у виробничій та комерційній діяльності, лавиноподібне зростання собівартості продукції, зниження обсягів реалізації, зростання логістичних витрат. Усі показники рентабельності у 2023 році опинилися у від'ємній зоні, що свідчить про фінансові труднощі та ризик втрати стабільності. Найгірша ситуація спостерігається у 2023 році з рентабельністю майна (-28%), що вказує на значні проблеми в управлінні матеріальними ресурсами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО НОВИХ РИЗИКІВ

#### **3.1. Організаційно-економічні складові механізму посилення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Організаційно-економічні елементи механізму захисту фінансової та економічної безпеки (ФЕБ) підприємства мають урахувати найбільш значні ризики та загрози. Зміна клімату є серйозним ризиком для України, зокрема для сільськогосподарського сектору та природного середовища. Наслідки кліматичних змін, такі як посилення посушливих тенденцій, вітрової ерозії ґрунтів і поширення шкідників, можуть суттєво вплинути на врожайність і економічний розвиток. Оцінка ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, є важливим етапом для створення ефективної стратегії адаптації. Ця оцінка дозволяє виявити потенційні загрози, спричинені кліматичними змінами, та оцінити їхні ймовірні наслідки. У контексті України, де зона Степу та Лісостепу вже зазнає серйозних змін, важливо розробити механізми адаптації, щоб мінімізувати втрати в агровиробництві та зберегти орні землі.

За прогнозами, зміна клімату може призвести до фактичної втрати значних площ сільськогосподарських земель через несприятливі умови для землеробства. Це включає не тільки втрату врожаю, але й зміни в екосистемах, збільшення кількості шкідників та зміну режимів вологості і температури. На думку науковців Олександра Іващенко та Ольги Рудник-Іващенко [10], продовження розвитку наявних тенденцій у кліматі протягом найближчих 20 років (публікація цих авторів датована 2011 роком, тобто часу залишилося менше) становить реальну загрозу втрати для інтенсивного землеробства орних земель України. Мова йде про зону Степу, а також понад 50% площ орних земель і дві третини площ зони, яка сьогодні вважається Лісостепом. Зокрема, Північний Степ України вже зазнає умов, подібних до тих, що

спостерігаються в більш південних зонах. Це вказує на необхідність термінових дій для зменшення ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, таких як розробка нових методів ведення сільського господарства, удосконалення зрошувальних систем і застосування стійких до посухи сортів рослин.

У цілому, ефективна оцінка нашарування кліматичних ризиків допоможе зберегти економічну стабільність та природні ресурси України, дозволяючи приймати розсудливі рішення для майбутнього розвитку [10].

Для забезпечення рівноправного розвитку всіх організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі України необхідно запровадити державну політику, спрямовану на інклюзивний та багатоукладний розвиток. Одним із ключових завдань цієї політики є розв'язання питання подальшого функціонування малих форм господарювання на селі, що потребує комплексної інституційної та фінансової підтримки середніх і малих виробників сільськогосподарської продукції. Фермерські та особисті селянські господарства виступають важливими точками економічного зростання, забезпечуючи стійкість сільських територій та сприяючи інтеграції дрібних господарств населення в економічну діяльність.

Одним із перспективних напрямів розвитку аграрного сектора є диверсифікація асортименту аграрної продукції, що експортується, із акцентом на збільшення частки готових харчових продуктів та напівфабрикатів у структурі експорту. Це завдання передбачає нарощування потужностей з перероблення сільськогосподарської сировини всередині країни через залучення інвестицій у створення переробних підприємств. Поряд із цим, необхідно розширювати підтримку суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво і експорт продукції, раніше не представленої на зовнішніх ринках, але на яку існує попит.

До таких видів продукції можна віднести як нетрадиційні для України види рослинницької продукції, так і «нішову» та органічну продукцію з високою доданою вартістю.

Для підтримки фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств в

умовах нових ризиків важливо забезпечити сприяння малим і середнім виробникам у виході на експортні ринки та залучати їх до міжнародних проєктів і створення спільних підприємств. Збільшення частки переробленої в Україні агропродукції, що експортується як готова харчова продукція, знизить можливі конфлікти з країнами-партнерами, що регулюють ввезення сировини. Це сприятиме репозиціюванню України у глобальній продовольчій системі, що означатиме перехід від статусу експортера сировини до постачальника високоякісної та безпечної продукції з більшою доданою вартістю.

Таким чином, адаптація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств до нових викликів потребує створення умов для стимулювання внутрішнього перероблення аграрної продукції, підтримки диверсифікації експорту, а також сприяння виходу на міжнародні ринки продукції з високою доданою вартістю.

Як стверджують вчені, за кліматичними показниками Кіровоградська область демонструє тенденцію наближення до кліматичних умов, які були характерні для Херсонської області приблизно 30 років тому [12].

Раніше Кіровоградську область класифікували як Північний Степ, який характеризується посушливим кліматом і спекотним літом. Однак сучасні кліматичні умови дозволяють віднести її до зони Південного Степу – надзвичайно спекотного і посушливого регіону, до якого раніше входили Херсонська, Запорізька та Одеська області. Зміни клімату також супроводжуються трансформацією сезонності: весняний період стає значно коротшим. Водночас почастишали екстремальні погодні явища, такі як буревії та сильні зливи, що часто набувають характеру стихійних лих. В інші дні теплового періоду спостерігаються інтенсивні спеки, під час яких температура повітря перевищує 35-40°C (як це було влітку 2024 року).

Отже, розвиток механізму фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства в Україні в умовах найбільш серйозних ризиків – зміни клімату та війни потребує комплексного підходу. Основні два блоки, які можна виокремити, це організаційний блок та економічний блок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Складові організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової та економічної безпеки підприємства ПРАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Блок	Можливі напрямки розвитку
Організаційний блок	Стратегічне планування та управління ризиками. Адаптація до змін клімату та воєнних ризиків, моніторинг та різномірні сценарії дій.
	Впровадження інноваційних технологій. Автоматизація, точне землеробство, стійкі до зміни клімату культури, оптимізація ресурсів.
	Посилення інформаційної безпеки. Захист даних і ділових комунікацій від кібератак.
Економічний блок	Фінансова стійкість та диверсифікація джерел доходів. Розширення бізнесу, інвестиції у нові продукти або послуги.
	Залучення інвестицій та фінансової підтримки. Міжнародні гранти, страхування від погодних ризиків, державні програми підтримки.
	Оптимізація витрат та підвищення ефективності. Перегляд структури витрат (енергонезалежність, ресурси, логістика) з метою зменшення витрат і підвищення продуктивності виробництва.

*Джерело: розробка автора*

Організаційні підходи для ПРАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», особливо в умовах змін клімату та війни, потребують комплексності та інтеграції різних аспектів. Цілісне управління підприємством передбачає об'єднання всіх аспектів діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг, логістика) у монолітну систему. Це дасть шанси ефективно реагувати на нові ризики. Система комунікації між різними структурними підрозділами підприємства має бути побудована таким чином, щоб інформація передавалась невикривлено для прийняття рішень.

Впровадження нових технологій включає автоматизацію процесів, використання дронів, точне землеробство, аналіз великих даних для прогнозування врожайності та оцінки кліматичних ризиків. Застосування нових технологій, що мінімізують вплив погодних ризиків, таких як

посушостійкі культури, економне використання водних ресурсів або теплиці з контрольованим мікрокліматом для вирощування продукції овочівництва

ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» повинно мати стратегію, яка враховує можливі кліматичні та економічні ризики, пов'язані з війною, для зменшення їхнього впливу. Важливо створювати фінансові резерви та страхові програми для мінімізації втрат від кліматичних катастроф або збитків, пов'язаних з бойовими діями. Розробка стратегій сталого розвитку, які мінімізують вплив підприємства на довкілля, зокрема через скорочення викидів вуглецю, ефективне використання ресурсів, збереження біорізноманіття. Перехід на органічне землеробство для зниження використання пестицидів і надмірної хімізації також може покращити конкурентні позиції на ринку. Кооперація сприятиме ширшому доступу до сучасних технологій та нових ринків збуту. Співпраця з науковими закладами для дослідження кліматичних змін, розробки нових сортів рослин, які краще культивуються в нових умовах.

Розробка планів дій у випадку форс-мажорних ситуацій та можливість оперативно змінювати стратегію в умовах зовнішніх загроз сприятимуть підвищенню ефективності підприємства та будуть забезпечувати його стійкість в умовах нових ризиків.

Зусилля, спрямовані на посилення стійкості фінансів ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», на нашу думку, мають містити такі економічні підходи, як диверсифікація джерел доходів, розвиток власної переробної галузі (борошна), впровадження сучасних технологій, що дозволяють знизити витрати на енергоносії, паливо, добрива, передача на аутсорсинг непрофільних видів діяльності (наприклад, логістики або ремонту техніки), страхування ризиків від стихійних лих, шкідників, несприятливих погодних умов, накопичення фінансових резервів для покриття непередбачених витрат і кризових ситуацій, залучення ширшого кола приватних інвесторів чи стратегічних партнерів для розвитку нових напрямків діяльності або розширення підприємства, будівництво сучасних складів,

елеваторів для зберігання продукції.

Для зміцнення фінансової та економічної стійкості в досліджуваному приватному товаристві нами пропонується наступна схема дій (рис. 3.1).

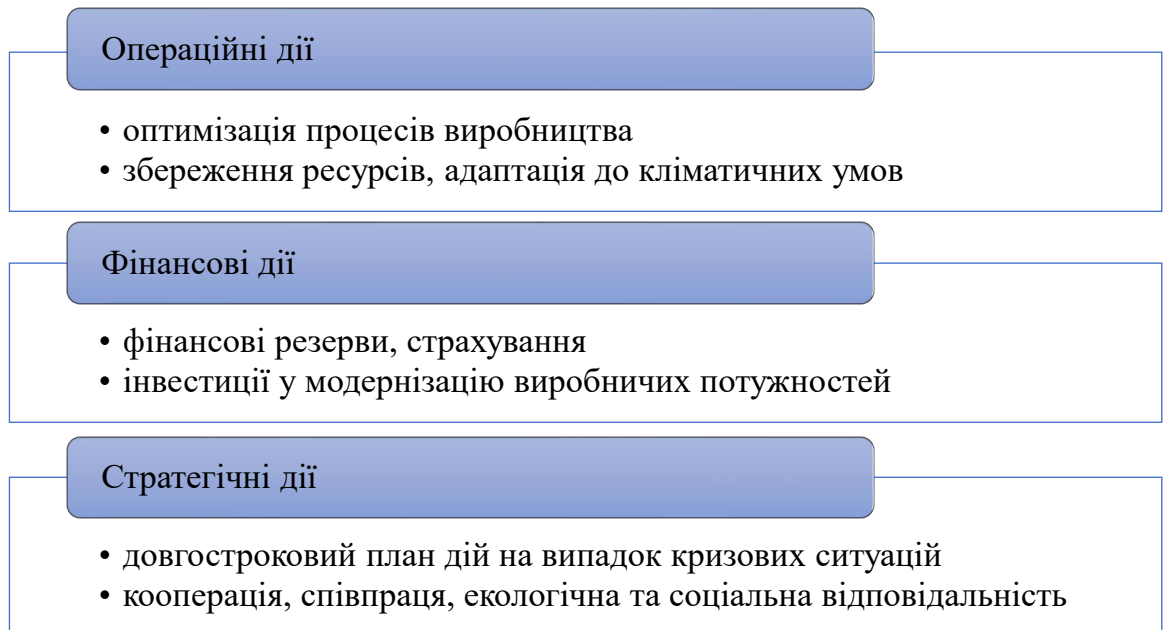


Рисунок 3.1 – Дії щодо адаптації підприємства до нових ризиків

*Джерело: сформовано автором*

Підприємству ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» потрібно більшу увагу приділяти вибору насінневого матеріалу з урахуванням стійкості до кліматичних факторів, особливо зважаючи на зміни клімату та погодні аномалії. Це є важливим аспектом для забезпечення стабільних врожаїв в умовах, коли посухи, високі температури можуть значно впливати на продуктивність сільського господарства.

Так, безполицевий обробіток ґрунту дозволяє зберігати вологу в ґрунті, зменшує ризики ерозії та покращує доступність води для рослин. Альтернативні моделі землеробства, такі як міні-землеробство, біодинамічне землеробство, використання ЕМ-технологій та LISA спрямовані на відновлення природної родючості ґрунтів та створення сталих аграрних ландшафтів. На сьогодні особливо актуальним є використання гібридів, стійких до посухи та високих температур, таких як гібриди кукурудзи та соняшника від міжнародних компаній. Також є сорти української селекції,

зокрема пшениця, яка адаптована до місцевих умов.

Залежно від погодних умов, господарство може коригувати строки посіву та проводити додаткові операції, як, наприклад, висів сидератів для боротьби з бур'янами та підживлення ґрунту. Ці та інші підходи стануть у нагоді в системі мінімізації ризиків втрат врожаю та підвищать ефективність використання земельних ресурсів в умовах змін клімату.

Блокада Чорного моря та пошкодження логістичних шляхів значно ускладнили експорт зернових з України, що є важливим фактором для світової продовольчої безпеки. Війна та атаки на інфраструктуру створили додаткові витрати для сільськогосподарських підприємств та підвищили ризики для виробництва. Незважаючи на те, що уряд України спільно з міжнародними партнерами продовжує працювати над підтримкою логістики, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства, у 2023 році експорт зерна скоротився на приблизно 13% у порівнянні з попереднім маркетинговим роком. Це зниження експорту може мати далекосяжні наслідки не тільки для української економіки, але й для країн, які залежать від поставок українського зерна, особливо в Африці, на Близькому Сході та в Азії. Зусилля міжнародної спільноти спрямовані на створення альтернативних маршрутів для експорту через автомобільні дороги, Дунай та західні кордони України. Однак блокада морських шляхів залишається значним викликом.

Важливим нюансом у підлаштуванні аграрної стратегії безпеки підприємства є вирішення проблеми блокування податкових накладних та відновлення презумпції невинуватості платника податків є необхідним для зміцнення довіри до фіскальної системи. З метою підвищення продуктивності та сталості аграрного виробництва потрібне створення організацій водокористувачів, щоб забезпечувати ефективне управління та розподіл водних ресурсів, сприяючи адаптації до змін клімату. Енергетична децентралізація забезпечить енергетичну безпеку, знизить витрати та підвищить екологічну стійкість.

### **3.2. Практичні протиризикові інструменти управління адаптацією стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Для ефективної адаптації стратегії управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» важливо поєднати формування головних цілей з прогнозами розвитку аграрної галузі. Це потрібно для того, щоб скоротити кількість помилок на етапі планування та впроваджувати управлінські рішення, які будуть релевантні в майбутньому.

Головні цілі підприємства повинні будуватися на загальній економічній ситуації та прогнозах галузевого розвитку. Для аграрного сектору це може включати прогноз врожайності, сканування змін у світових цінах на продукти, доступ до ринку та вплив природно-кліматичних змін. На сьогодні можна говорити про те, що ведення військових дій на території України спровокувало збільшення цін на паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, тобто важливими ресурсами для аграрної галузі. Такий стан призвів до підвищення витрат на ведення сільськогосподарської діяльності і симетрично зменшив прибутковість аналізованого нами підприємства.

При визначенні головних цілей важливо враховувати наявні та необхідні фінансові, людські, матеріальні, енергетичні ресурси. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з нестачею ресурсів на етапах адаптаційної реалізації стратегії. Іноді в практиці господарювання головні цілі формуються без належного аналізу, що може призвести до нереалістичних очікувань. На вершині ризиків – факт, що аграрні підприємства в нинішніх умовах зіткнулися із загрозою для особистої безпеки своїх працівників, чисельність робочої сили зменшилася. Це сталося за рахунок від'їзду людей в більш безпечні області, або за кордон, а також мобілізації працівників до лав ЗСУ. В результаті через брак людей відбувся негативний вплив на виробництво.

Стратегічне управління потребує глибокого вивчення стану галузі і можливих загроз, як фінансових, так і економічних. Прогнози допоможуть адаптувати цілі підприємства до реалій.

Прогнози розвитку аграрної галузі дозволяють більш точно оцінити ризики (наприклад, зростання цін на ресурси або зміни в законодавстві) і включити їх до стратегії захисту підприємства.

Щоб поєднати формування цілей із стратегічним управлінням фінансово-економічною безпекою, необхідно створити систему моніторингу ринкових, економічних та екологічних показників. Це дозволить керівникам аграрних підприємств регулярно оновлювати плани відповідно до актуальних тенденцій і швидко реагувати на можливі загрози.

Концепція дерева цілей, яку ми пропонуємо в якості практичного інструмента адаптації стратегії управління безпекою підприємство до нових умов, є дієвим та надійним способом в управлінні. Вона дозволяє структуровано визначати та впорядковувати цілі підприємства, а також забезпечує чітке розуміння пріоритетів на різних рівнях управління.

Процес окреслення дерева цілей ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» щодо управлінням фінансово-економічною безпекою нами пропонується відобразити у вигляді п'яти етапів. Ми виходимо з того, що базова стратегічна мета аналізованого в роботі підприємства – забезпечення його стійкості та розвитку в умовах посиленої ринкової нестабільності. Це передбачає підтримку фінансової стабільності, зростання прибутковості та захист від економічних ризиків. Стратегічна мета на розділена шляхом декомпозиції на підцілі, які стосуються конкретних аспектів фінансово-економічної безпеки. Таким чином дерево цілей показує, як структурувати процес управління фінансово-економічною безпекою досліджуваного підприємства, забезпечуючи чіткість і узгодженість на всіх рівнях управління (табл. 3.2).

Основне правило – повнота редукції, передбачає розкладання складних цілей на простіші компоненти. Елементи системного підходу: 1) мета вищого рівня як орієнтир для цілей нижчого рівня; 2) цілі нижчого рівня виступають як способи досягнення мети вищого рівня. Зазначимо, що формулювання цілей у термінах робіт не завжди є обов'язковим. У деяких випадках цілі

можуть бути сформульовані як бажані стани або результати. Проте, формулювання в термінах робіт дійсно часто використовується, оскільки це полегшує подальше планування та реалізацію.

Таблиця 3.2. – Етап та блоки побудови дерева цілей для адаптації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Етап	Блок	Зміст блоку
Визначення стратегічної мети	Головна мета підприємства щодо фінансово-економічної безпеки.	Забезпечення фінансової стабільності та зростання прибутковості.
Декомпозиція цілей	Поділ стратегічної мети на конкретні підцілі, які стосуються різних аспектів безпеки.	- Фінансова стійкість - Управління ризиками - Ефективність інвестицій
Визначення показників результативності	Встановлення показників ефективності для кожної підцілі.	- Ліквідність - Рентабельність - Оборотність активів
Аналіз ресурсів і шляхів досягнення	Оцінка необхідних ресурсів і шляхів досягнення цілей, а також аналіз загроз і ризиків.	Визначення фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів для реалізації цілей.
Моніторинг і коригування	Постійний моніторинг досягнення цілей і, при необхідності, коригування стратегій.	Коригування планів залежно від змін у фінансовій стабільності чи виникнення нових ризиків.

*Джерело: розробка автора*

Дієве поєднання самоконтролю, децентралізації та стратегії управління фінансово-економічною безпекою можливе через створення прозорої системи комунікації, моніторингу та фінансового контролю, що підвищить адаптивність і стійкість досліджуваного нами підприємства.

Управління фінансово-економічною безпекою досліджуваного підприємства в умовах децентралізованих організаційних структур, таких як екосистемні мікроспільноти, може стикатися з певними викликами, які

пов'язані зі специфікою таких підходів до управління. Однак ці проблеми можна поєднати та вирішувати шляхом правильної адаптації стратегії.

Тому вкрай важливо, щоб люди в господарстві розуміли глобальні стратегічні цілі товариства. Для підприємства, яке орієнтується на забезпечення фінансово-економічної безпеки, це означає чітке пояснення кожній мікроспільноті (підрозділу) не лише її локальних цілей, але й ролі в досягненні загальної стратегії підприємства. Це можна досягти через ефективну комунікацію та інтегровані системи моніторингу показників ефективності.

У середовищі, де міні-колективи самостійно приймають рішення, важливо зосереджуватись на адаптивності та швидкості реагування на зовнішні загрози. Для підприємства сьогодні це особливо актуально, оскільки воно залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як погодні умови, ринкові коливання, зміни у законодавстві, ситуації на фронті. Екосистемні мікроспільноти, які орієнтовані на споживача продукції, може бути дієвим інструментом для адаптації до цих змін, якщо їхні учасники чітко розуміють, як ці зміни впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства.

Незалежно від ступеня децентралізації, фінансово-економічна безпека підприємства вимагає чіткого контролю за витратами, доходами та вкладенням коштів. Тут важливо впровадити систему фінансового моніторингу та аналітики, доступну для кожної мікроспільноти. Ця система допоможе контролювати стан ресурсів і визначати, як рішення окремих команд впливають на загальну фінансову стабільність підприємства.

В умовах кризової ситуації, спричиненої війною, економічних потрясінь, природних лих, підприємству необхідно діяти швидко та скоординовано. Міні-колективи повинні мати чіткий план дій на випадок кризи, а також механізми швидкої координації між собою. Це дозволить підприємству діяти в унісон і зберегти фінансову стабільність під час кризи.

Аграрний сектор особливо схильний до ризиків, пов'язаних із кліматом та ринковими коливаннями. Використання інноваційних технологій для

прогнозування ризиків (наприклад, штучного інтелекту або великих даних) може допомогти підприємствам бути в авангарді. Децентралізовані мікроспільноти можуть використовувати ці інструменти для прийняття рішень, що сприяє підвищенню фінансово-економічної безпеки.

Дерево цілей, розроблено нами для ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», цілей візуалізує головні необхідні етапи та підцілі для адаптації стратегії фінансово-економічної безпеки (рис. 3.2). Аналіз поточного економічного стану товариства за допомогою вимірювання фінансових показників дає картину розуміння фінансово-господарського стану підприємства. Аналіз ринкових ризиків допомагає отримати уявлення про потенційні загрози. Задачею аудиту системи безпеки є з'ясування слабких місць в тій стратегії, якої зараз дотримується підприємство.

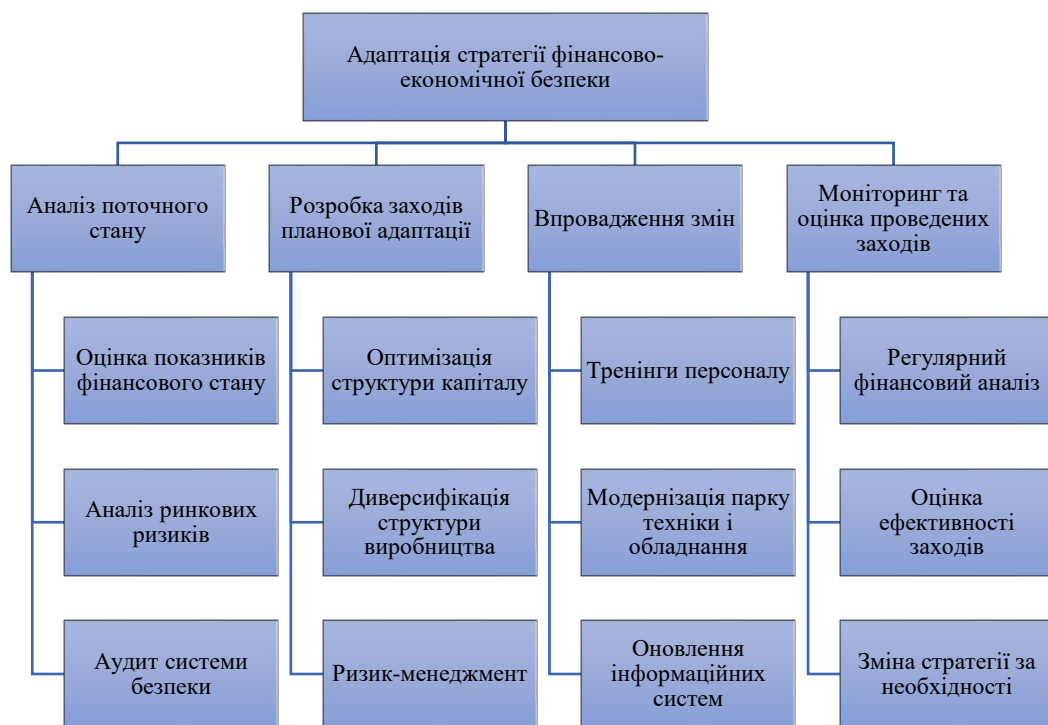


Рисунок 3.2 – Схема дерева цілей для адаптації стратегії безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

*Джерело: складено автором*

Розробка заходів стосується проведення роботи по оптимізації структури капіталу, що покликано покращити фінансову стійкість.

Диверсифікація виробництва знизить залежність від одного виду продукції і створить можливості надходження коштів з різних джерел. Впровадження ризик-менеджменту на постійній основі допоможе краще контролювати потенційні загрози.

Впровадження змін стосується управління знаннями. Навчання персоналу, чітко пов'язане з цілями професійного розвитку, забезпечить успішну реалізацію нової стратегії. Модернізація обладнання підвищить ефективність виробництва. Оновлення інформаційних систем покращить управління та контроль.

Моніторинг та оцінка передбачає регулярний фінансовий аналіз, що дозволить відстежувати зміни в фінансовому стані. Оцінка ефективності впроваджених заходів покаже результативність стратегії. Коригування стратегії за необхідності забезпечить її актуальність та високу ефективність.

Для адаптації стратегії фінансової та економічної безпеки досліджуваного ПрАТ, особливо в умовах воєнного стану, можна виділити чотири основні вузли управління ресурсами (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Основні вузлові моменти управління ресурсами в системі адаптації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

*Джерело: складено автором*

Управління матеріальними ресурсами зводиться до забезпечення безперебійного постачання сировини та матеріалів, оптимізації запасів, грамотного використання земельних ресурсів та сільськогосподарської техніки та застосування ресурсозберігаючих технологій.

Управління фінансовими ресурсами включає забезпечення фінансової стійкості, управління власними активами та капіталом, максимізацію

грошових потоків, управління ризиками (особливо валютними та кредитними, забезпечення інвестиціями, пошук різних джерел фінансування.

Управління людськими ресурсами передбачає забезпечення безпеки персоналу, підтримку мотивації та продуктивності працівників, навчання та підвищення кваліфікації, перегляд організаційної структури. Також важливий постійний аналіз можливих загроз для працівників і підприємства, таких як нещасні випадки на виробництві, дотримання стандартів безпеки на робочих місцях, контроль за станом техніки (тракторів, комбайнів), наявність відповідних засобів індивідуального захисту.

Управління інформаційними ресурсами – це, насамперед, забезпечення інформаційної безпеки та уведення систем моніторингу та раннього попередження загроз. Також це означає оптимізацію інформаційних потоків для прийняття швидких рішень та використання технологій для підвищення ефективності виробництва. Станом на сьогодні сільськогосподарські підприємства все більше практикують цифрові технології для автоматичного керування процесами, управління ланцюгами постачання, ведення документації та бухгалтерської і фінансової звітності. Забезпечення захисту інформаційних систем, баз даних, конфіденційної інформації є важливим елементом фінансової та економічної безпеки. Ці вузли взаємопов'язані та мають працювати узгоджено для забезпечення стійкості та ефективності підприємства в складних умовах. Правильне управління цими ресурсами сприятиме кращій адаптації підприємства до викликів воєнного часу, зберігати виробничі потужності та продовжувати створювати суспільну цінність. Рекомендацією для удосконалення управління адаптацією стратегії безпеки товариства, що досліджується в роботі, є також тримання в полі зору експертів-фахівців зі стратегічного технологічного партнерства (наприклад, з наукових установ та університетів регіону). Їх досвід і знання синергетично працюватимуть у колаборації із компетентностями працівників основних бізнес-командам товариства. Своєю чергою їх можна використати для впровадження різних управлінських та технологічних інновацій.

### **3.3. Інформаційно-інвестиційне забезпечення процесу адаптації стратегії безпеки підприємства до нових ризиків**

Для успішності трансформаційно-адаптаційної роботи стосовно стратегії безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» в нових умовах важливо попередньо класифікувати ці нові ризики. Це є більш складним і значущим процесом, ніж для підприємств інших галузей, що пов'язано з низкою особливостей, характерних саме для сільськогосподарського виробництва, таких як залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, ринкові зміни у цінах на продукцію, умови воєнного часу.

З наближенням України до євроінтеграції, кожне окреме сільськогосподарське підприємство буде зустрічатися з новими стандартами ЄС (дотримання вимог щодо екологічної безпеки, якості продукції, застосування хімічних речовин). Потрібно пристосовувати виробництво до європейських норм, що включає сертифікацію продукції, відповідність стандартам щодо фітосанітарних вимог і безпечності продуктів.

Екологічні вимоги стають більш суворими, особливо щодо зменшення використання пестицидів та добрив. Зменшення вуглецевого сліду, перехід на органічні методи культивування рослин, екологічні технології (біорозкладні пестициди). Потребує нових знань, інвестицій в нові технології та консалтингових порад експертів. Зміни клімату вимагають пристосування до екстремальних погодних умов (стійкі до посух та хвороб сорти рослин, технології точного землеробства (спостереження за станом ґрунтів, автоматичний полив), а також застосування агродронів і датчиків для керування зрошенням.

Стале землеробство, орієнтоване на збереження ресурсів, включає зменшення хіміко-екологічного навантаження, боротьби зі шкідниками та збереження біорізноманіття, це впливає на короткострокову урожайність, але довгостроковий горизонт полягає в стабільності та підвищенні якості

продукції, що підвищує конкурентоспроможність на ринку та може призвести до зростання прибутковості.

У табл. 3.3 наводиться характеристика ризиків для ПРАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», які супроводжують сьогодні діяльність товариства.

Таблиця 3.3. – Ризики в сучасних умовах діяльності ПРАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Категорія ризиків	Характеристика ризиків
<b>Природно-кліматичні</b>	
Посухи	Брак опадів, що призводить до зниження врожайності.
Заморозки	Низькі температури, що пошкоджують рослини на ранніх стадіях розвитку.
Повені	Надмірні опади, що затоплюють поля і перешкоджають сільськогосподарським роботам.
Зміна клімату	Довготривалі зміни в кліматичних умовах, що впливають на аграрну діяльність.
<b>Виробничі</b>	
Технологічні збої	Проблеми з обладнанням, що призводять до зупинок виробництва.
Хвороби рослин	Поширення хвороб, що впливають на якість і кількість врожаю.
Шкідники	Пошкодження врожаю шкідниками.
Неврожай	Зменшення врожайності через складні погодні умови або інші фактори.
<b>Ринкові</b>	
Коливання цін на продукцію	Нестабільність цін на аграрну продукцію.
Зміна попиту	Зниження попиту на продукцію на внутрішньому або зовнішньому ринку.
Конкуренція	Зростання кількості конкурентів або їх агресивні стратегії.
Експортні обмеження	Обмеження на експорт продукції через санкції або політику.
<b>Фінансові</b>	
Валютні ризики	Коливання курсу валют, що впливають на вартість матеріалів та сировини.
Інфляційні ризики	Зростання цін на товари та послуги, що знижує рентабельність.
Кредитні ризики	Проблеми з погашенням кредитів або отриманням нового фінансування.
Ліквідності	Брак оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань.

Продовження табл. 3.3.

Політичні та воєнні	
Зміна аграрної політики	Нові законодавчі ініціативи, що змінюють умови ведення агробізнесу.
Воєнні дії	Пошкодження інфраструктури та ризики для безпеки внаслідок військових дій.
Санкції	Міжнародні санкції, що обмежують доступ до ринків або ресурсів.
Зміна земельного законодавства	Зміни в регулюванні ринку землі, що впливають на доступність земельних ресурсів.
Логістичні	
Порушення ланцюгів постачання	Збої в постачанні матеріалів і ресурсів.
Блокування портів	Ускладнення експорту через блокування транспортних шляхів.
Пошкодження інфраструктури	Руйнування транспортної інфраструктури через воєнні дії або інші фактори.
Зростання вартості перевезень	Підвищення витрат на транспортування продукції.
Кадрові	
Відтік кваліфікованих кадрів	Втрата професійних працівників через міграцію або інші фактори.
Мобілізація працівників	Мобілізація працівників у зв'язку з військовими діями.
Безпека персоналу	Ризики для життя та здоров'я працівників у нестабільних політичних умовах.
Зниження продуктивності праці	Зниження ефективності через стрес, незадоволеність умовами праці або політичну нестабільність.

*Джерело: розробка автора*

Окремий нюанс, про який слід згадати – це існування запланованої та спонтанної адаптації стратегічних трансформацій управління безпекою.

Планомірна адаптація стратегії ФЕБ передбачає чітко визначену модель і план, що формується завчасно для систематичного вирішування проблем ризикостійкості до викликів, які можуть виникнути в майбутньому. Спонтанна адаптація стратегії ФЕБ відбувається без заздалегідь розробленої моделі або плану, на основі поточної ситуації та відповідно, ситуативного управління. Обидва підходи мають свої плюси та мінуси (табл. 3.4).

Безперечно, запланована адаптація стратегії ФЕБ дає змогу краще контролювати процеси, але може бути менш гнучкою. Спонтанна адаптація

забезпечує швидкість і гнучкість, проте супроводжується більшими ризиками та нестабільністю. Компромісним варіантом може бути поєднання цих підходів, що дозволить акціонерному товариству «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» адаптуватись до умов нових ризиків, зберігаючи стабільність, реальну і потенційну фінансову спроможність.

Таблиця 3.4. – Переваги та недоліки запланованої та спонтанної адаптації стратегії ФЕБ підприємства

Критерій	Запланована адаптація	Спонтанна адаптація
Переваги		
Структурованість	Чітка структура та послідовність дій	Відсутня – швидка реакція без детальної підготовки
Контрольованість	Легше контролювати процеси та результати	Можливість негайного реагування на зміни
Зменшення ризиків	Попередній аналіз знижує ризики	Оперативне прийняття рішень у поточній ситуації
Оптимізація ресурсів	Ефективний розподіл ресурсів	Менші початкові витрати
Довгострокова стабільність	Сприяє стабільності та стійкості на ринку	Швидка адаптація без затримок
Недоліки		
Гнучкість	Менша гнучкість при раптових змінах	Висока гнучкість
Час і ресурси на підготовку	Потребує значних витрат часу і ресурсів на розробку	Відсутність витрат на попереднє планування
Коригування в процесі	Складність швидко адаптуватись до нових умов	Високі ризики через відсутність попереднього аналізу
Ризики	Мінімізовані через планування	Високі ризики помилок
Довгострокова перспектива	Забезпечує стійкий розвиток та безпеку	Відсутність довгострокової стабільності
Використання ресурсів	Оптимальне розподілення ресурсів	Може призводити до неефективного використання ресурсів

*Джерело: складено автором*

Ця таблиця показує, на які чинники переваг та недоліків кожного типу адаптації потрібно звернути увагу при виборі підходу для сільськогосподарського товариства.

Безумовно, для успішної діяльності підприємств аграрного сектора в умовах кліматичних змін, потрібен комплексний інструментарій та стратегії, що враховують вплив клімату на економіку і аграрних виробників. На нашу,

думку, потрібно поєднувати фіскальні, монетарні та екологічні підходи. Фіскальна політика має бути орієнтована на стимулювання інвестицій в інноваційні аграрні технології (субсидії на енергоефективні технології, податкові пільги на придбання новітнього обладнання для зменшення витрат води, забезпечення енергонезалежності, використання різних видів добрив, податкові стимули для зеленої енергетики).

Монетарна політика має орієнтуватися на створення державних програм пільгового кредитування для аграріїв, доступ до страхових інструментів, фінансування теоретичних і практичних досліджень в галузі стійкого сільського господарства. Актуальними є екологічні та технологічні інновації для уведення в систему господарювання технологій супутникового моніторингу, автоматизованих систем управління врожаєм, систем зрошення для, інвестиції в наукові дослідження та селекцію сортів, які краще пристосовані до зміни клімату.

Важливим є вивчення успішного досвіду інших країн, які вже стикаються зі схожими викликами. Так, Нідерланди мають взірцеві практики інновацій у вертикальному землеробстві, точному агрономічному контролі та системах замкненого циклу для збереження ресурсів. Ізраїль успішно застосовує сучасні методи зрошення і вирощування культур у посушливих умовах. Адаптація аграрного сектора до кліматичних змін повинна бути складовою загальної економічної стратегії держави [1; 40].

Прикметою часу є необхідність застосовувати міжсекторальний підхід, залучаючи не лише агровиробників, а й промислові підприємства, фінансові установи, інтегровані освітньо-наукові організації.

З урахуванням результатів наших досліджень, наведених у табл. 3.3, експертної думки фахівців аналізованого нами підприємства та напрацювань вітчизняних науковців і практиків і власних розробок, можна запропонувати заходи, найбільш доцільні для впровадження у діяльність ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА». Такі рекомендації відображені у табл. 3.5. Окремо потрібно відмітити, що найкраще сьогодні товариству мати

уявлення про заходи запланованої адаптації плюс деякі моменти спонтанної адаптації використовувати у непередбачуваних обставинах нових ризиків.

Таблиця 3.5. – Карта загроз та стратегії дій в умовах нових ризиків ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»

Вид загроз	Імовірність появи	Розмір впливу	Можливі стратегії дій
природно-кліматичні	помірна	високий	Страховання від природних стихій, моніторинг природних умов, інвестування у зміцнення інфраструктури, здатної протистояти екстремальним природним явищам, диверсифікація культур та сортів
виробничі	помірна	середній	Моніторинг та регулярне технічне обслуговування обладнання й систем, впровадження додаткових систем і планів відновлення у випадку збоїв, модернізація техніки, впровадження інновацій, оптимізація виробництва, контроль якості на всіх етапах
ринкові	висока	середній	Регулярний аналіз ринкової ситуації та економічних прогнозів, диверсифікація каналів збуту, укладання довгострокових контрактів, підтримка власного бренду
фінансові	помірна	високий	Формування резервного фонду, розподіл джерел фінансування, хеджування ризиків, розумне управління витратами
політичні	помірна	середній	Співпраця з галузевими об'єднаннями, моніторинг законодавчих змін, діалог із владою
воєнні	помірна	високий	Аудит безпекових процесів, план дій на випадок надзвичайних ситуацій, диверсифікація географії виробництва, безпека персоналу товариства
логістичні	помірна	високий	Своя логістична інфраструктура, розподіл транспортних маршрутів, система управління ланцюгами поставок, партнерства з надійними логістичними перевізниками
кадрові	помірна	середній	Програми професійного розвитку, удосконалення системи мотивації, покращення умов праці, автоматизація виробничих та управлінських процесів

Джерело: сформовано автором

Запропоновані нами стратегії дій мають на меті мінімізувати загрози зовнішнього середовища та підвищити стійкість до нових ризиків сільськогосподарського підприємства, що досліджується нами в роботі.

Окремо слід відобразити значення соціального капіталу сільськогосподарського товариства в системі адаптації стратегії ФЕБ до нових

ризиків. Соціальний капітал, це, по суті, ресурс, який формує привабливий для суспільства та ринку образ бізнес-суб'єкта. Його створення та реалізація вимагають від лідерів підприємства не лише глибокого розуміння соціальних трансформацій, що визначають параметри ринку, але й здатності ініціювати ці зміни на свою користь з метою досягнення економічного зиску. На корпоративному рівні товариства «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» соціальний капітал можна розглядати як внутрішньокорпоративну та ринкову довіру споживачів (покупців) продукції до товариства та його очільників.

Ресурс соціального капіталу має бути задіяний для досягнення економічних цілей (розвитку, високої прибутковості), одночасно дотримуючись моральних, етичних норм і законодавства України.

Доцільні для використання практики, які є застосовними, виходячи з цих позицій, це підтримка довіри серед співробітників. Спроможність мобілізації колективу для виходу на визначені ринкові показники, зокрема посилення ринкової довіри до компанії, починається з формування внутрішньої довіри в колективі. Це є необхідною умовою успішної реалізації стратегічних проєктів та завдань адаптації стратегії ФЕБ до нових ризикованих умов. Відповідно, менеджменту товариства варто ініціювати комплекс заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня довіри серед працівників, що тягне витрати.

Мотиваційні механізми управлінської ланки мають бути спрямовані на узгодження індивідуальних цілей співробітників із загальною стратегією товариства, оскільки саме це є фундаментом формування ефективного колективу, здатного досягати поставлених завдань через довіру. Для досягнення цієї мети важливо забезпечити працівникам розуміння та відчуття того, що успіх ПрАТ на ринку безпосередньо впливає на їхній добробут і соціальний статус. Це завдання корпоративного управління, яке полягає у створенні прозорості і результативної системи стимулювання. Це також впливає на лояльність працівників і плинність кадрів, що особливо важливо в аграрному секторі за часів сьогодення, де якість роботи безпосередньо впливає на ефективність виробництва.

Для створення ринкової довіри важливою є репутація компанії серед місцевих громад. Досліджуване нами сільськогосподарське підприємство може вкладати кошти в соціальні проєкти (наприклад, будівництво інфраструктури, освітні програми, дитячі майданчики для ігор і розвитку. Також перспективними є впровадження стійких технологій, скорочення викидів шкідливого характеру у воду, ґрунт, повітря.

В стратегії адаптації ФЕБ до нових ризиків впровадження автоматизації у середовищі підприємства значно трансформує роль середньої ланки менеджменту, а також згодом вплине на комунікаційні процеси та рівень розбіжностей у майбутньому. У міру автоматизації все більшої кількості завдань, особливо в підрозділах, що працюють в умовах невизначеності, може спостерігатися зниження якості комунікації між керівниками та менеджерами середньої ланки. Така ситуація може призвести до менш інформованих рішень, що, всупереч очікуванням, знизить загальну ефективність, яка є основною метою автоматизації. Крім того, автоматизація може зробити комунікацію між менеджерами і топ-менеджментом менш змістовною, що ускладнить процес управління персоналом в умовах стратегічного використання технологій. Тому прозорість комунікацій, довіра, узгодженість має культивуватися у колективі, що також сприятиме мінімізації ризиків.

Ідеологія сьогодення щодо управління бізнесом не стільки зосереджується на задоволенні поточних потреб ринку, що, безсумнівно, є важливим аспектом, скільки на безперервному процесі модифікації існуючих ринків та створенні нових з метою формування на них конкурентних переваг. Виявлення, адаптація або створення нового ринку є прерогативою маркетингу, тоді як мобілізація ресурсів підприємства для забезпечення його ефективного функціонування на цих ринках належить до компетенції менеджменту. Таким чином, ці два напрями формують інтегровану методологічну основу управління бізнесом.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено узагальнення та нові підходи до вирішення теоретичного і прикладного завдання щодо адаптації стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства до ризиків, що формуються у нестабільній ситуації економічного, військово-політичного та соціального становища України. Отримані автором результати теоретичного, методичного, наукового та прикладного характеру дозволяють синтезувати наступні висновки.

1. Фінансово-економічна безпека підприємства є багатоступеневим і системним явищем, яке сукупно означає здатність суб'єкта господарювання функціонувати та досягати стратегічних цілей, перебуваючи при цьому в епіцентрі ризиків та невизначеності. Її забезпечення потребує комплексно-раціонального підходу, що зачіпає фінансові, кадрові, технологічні, правові та інші важелі, які допомагають зменшити вплив загроз і зберегти стабільність. У сучасних умовах, особливо під час війни, безпека набуває пріоритетного значення для стійкості економіки та загального соціально-економічного добробуту держави і кожного окремого агента.

2. У воєнний час аграрні підприємства нашої держави обтяжені підвищеними ризиками, такими як порушення ланцюгів постачання, надвисока конкуренція, переривання виробничих процесів, зниження попиту, фізичні загрози знищення активів, проблеми з ліквідністю активів, брак фінансових ресурсів для безупинного ведення господарсько-виробничої діяльності (у т.ч. через зростання собівартості виробництва агропродукції), зниження врожайності через обмеження доступу до імпортних добрив, загрози рейдерства, замасковане шахрайство у реальному й кібернетичному просторі.

3. На основі проведеної авторської оцінки практики формування реалізації стратегії управління фінансово-економічною безпекою в роботі обґрунтована необхідність впровадження у ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» комплексного управління, інноваційних технологій та

стратегії сталого розвитку для ефективного реагування на кліматичні й економічні ризики, зокрема пов'язані з війною. Кооперація, автоматизація, посухостійкі культури та дієвки перевірених екологічних практик підвищують стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

4. З'ясовано, що фінансово-економічна безпека ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» залежить від ефективного управління фінансовими ризиками, оптимізації витрат та диверсифікації джерел доходів. Важливими є захист від рейдерства, удосконалення фінансового планування, підвищення кваліфікації персоналу та використання державної підтримки. Крім того, підприємство має впроваджувати сучасні системи інформаційної безпеки для захисту даних. З 2021 року ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» активно оновлює та розширює виробничу базу, що відображається у зростанні первісної вартості та суми амортизації основних засобів. У 2022-2023 роках підприємство почало користуватися довгостроковими кредитами для фінансування розвитку, причому зобов'язання зросли на 37,2% у 2023 році. Це свідчить про інтенсивну інвестиційну діяльність, спрямовану на зміцнення фінансово-економічної стабільності.

5. Для зміцнення фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств важливо стимулювати переробку продукції всередині країни та підтримувати експорт готових харчових виробів із доданою вартістю, сприяючи виходу на міжнародні ринки. Обов'язковим є урахування того факту, що кліматичні умови Кіровоградської області поступово змінюються, наближаючись до характеристик Херсонської області тридцятирічної давнини.

6. В роботі запропоновано елементи удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА», який включає стратегічне планування, впровадження інновацій, посилення інформаційної безпеки та оптимізацію витрат. Ефективна адаптація до ризиків і залучення інвестицій сприяють підвищенню стійкості підприємства та розширенню його економічного потенціалу. Для посилення фінансової стійкості ПрАТ

«БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» запропоновано диверсифікувати доходи, впроваджувати енергоефективні технології, страхувати ризики та залучати інвестиції для розвитку. Накопичення фінансових резервів і передача непрофільних функцій на аутсорсинг дозволять знизити витрати та підвищити гнучкість підприємства в умовах кризи.

7. Рекомендована в роботі побудова дерева цілей для управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» дозволяє структуровано визначити стратегічну мету, декомпонувати її на підцілі та встановити чіткі показники ефективності. Цей підхід забезпечує системність у плануванні та дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змін ринкових умов і нових ризиків. Аналіз ресурсів і регулярне стеження їх стану, кількості та якості сприяють своєчасному коригуванню планів для підтримки фінансової стабільності та підвищення рентабельності. Запровадження такої системи підвищує стійкість підприємства та його здатність реагувати на виклики нестабільного середовища. Для візуального сприйняття наведено схему дерева цілей для адаптації стратегії безпеки ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА».

8. Інформаційно-інвестиційне забезпечення, націлене на процес адаптації стратегії безпеки підприємства до середовища нових ризиків розглядається автором як один із варіантів ефективної адаптації стратегування безпеки. Діяльність ПрАТ «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» супроводжується ризиками природно-кліматичного, виробничого, ринкового, фінансового, політичного, логістичного та кадрового характеру, що вимагає гнучкого підходу до управління безпекою. Спланована адаптація стратегій забезпечує системність і очікувану передбачуваність у реагуванні на виклики, тоді як спонтанна дозволяє швидко перебудувати діяльність у непередбачуваних змінах. Обидва підходи важливі, оскільки планова адаптація зменшує хаотичність, а спонтанна забезпечує оперативність. Оптимальний підхід передбачає комбінування цих стратегій для максимального захисту безпеки та розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агросектор Нідерландів: маленька країна з великими можливостями. URL: <https://agroelita.info/ahrosektor-niderlandiv-malenka-kraina-z-velykumu-mozhlyvostiamy/>
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 480 с.
3. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2014. 282 с.
4. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
5. Закон України Закон України «Про акціонерні товариства» №2465-IX від 22.07.2022 р. <https://ips.ligazakon.net/document/t222465?an=1>
6. Заярнюк О., Сторожук О. Ризики, адаптивність та переваги Agile-менеджменту в сучасному аграрному бізнесі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 118-121.
7. Заярнюк О.В, Сторожук О.В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. Науковий журнал Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 82. С. 38-44.
8. Заярнюк О.В. Конкуреноспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації. Конкуреноспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. – С. 282-284. <http://surl.li/hredlg>
9. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу. 2020. № 2(20). С. 221-229.

10. Іващенко О. О., Рудник-Іващенко О. І. Напрями адаптації аграрного виробництва до змін клімату. Вісник аграрної науки. 2011. № 8. С. 10-12.
11. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
12. Кіровоградщина поступово перетворюється у посушливий Південний Степ. URL: <https://superagronom.com/news/6644-kirovogradschina-peretvoryuyetsya-u-posushliviy-pivdenniy-step>
13. Ковальська Любов, Голій Олександр, & Голій Валентин. (2023). Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум, 1(1), 126-137. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16>
14. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
15. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>
16. Лучко М.Р., Луб Н.О. Суть та значення інформаційних технологій в умовах сталого розвитку економіки. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 23 грудня 2020 року, м. Тернопіль. С. 55-57. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41056/1/55.pdf>
17. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. No1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.
18. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12%281%29\\_\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__73).
19. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ,

2024. – 208 с.

20. Мироненко О. Інноваційні технології у транспортній логістиці: перспективи та виклики. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciini-tehnologiji-u-transportnii-logistici-perspektivi-ta-vikliki>

21. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.

22. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

23. 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.

24. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

25. Подольчак Н.Ю. / Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 268 с.

26. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА». <https://clarity-project.info/edr/03748779>

27. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

28. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

29. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с
30. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/17.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/17.pdf) (дата звернення: 08.11.2024).
31. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 08.11.2024).
32. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с. <http://surl.li/dhwets>
33. Садовник О.В., Рєпін М.С. Екосистема цифрових інновацій та інноваційне підприємництво. Формування ринкової економіки в Україні. 2022. № 48. С. 42-52.
34. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. (Дата звернення: 21.10.2024)
35. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf>

36. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 08.11.2024)

37. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства [Текст] / О. І. Судакова // Економічний простір. – 2008. – № 9.– С. 140–148.

38. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

39. Фарат, О., Бахор, О., & Фарат, Д. (2024). Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158>

40. Як Ізраїль став хабом для AgTech стартапів. ULR: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-izrail-stav-habom-dlya-agtech-startapiv>

41. Яременко С.М. Економічна безпека банків та способи її забезпечення / С.М. Яременко // Фінанси, облік і аудит: збірник наукових праць. К.: КНЕУ, 2009. № 13. С. 136-145.

42. Яременко О.Ф., Войнаренко М.П. Управління економічною безпекою підприємств на основі відхилень порогових показників Економіст. 2008. № 12. С. 60-64.