

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

Обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу на стейкхолдерів (на прикладі ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», Кіровоградської обл., м. Бобринець)

«Justification of strategic changes in the economic security management system of an agricultural enterprise, taking into account the impact on stakeholders»

Виконав здобувач вищої освіти

2 курсу, групи ЕА24м (2)

ОПП «Економіка агробізнесу та ринок землі»

спеціальності 051 «Економіка»

_____ Ткаченко Е.Ю.

«__» _____ 2026 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Заярнюк О.В.

«__» _____ 2026 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Сторожук О.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та ГРС

(підпис)
д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«_08_» ____01____ 2026 р.

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

Ткаченко Едуард Юрійович

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратагучних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу на стейкхолдерів
(на прикладі ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», Кіровоградська обл., м. Бобринець)

2. Керівник роботи Заярнюк Олексій Васильович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 11.05.2026

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: є
Обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою
аграрного підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів
Для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та
адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Узагальнення матеріалів</i>	<i>09.01.26-22.01.26</i>	
2	<i>Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів</i>	<i>23.01.26-18.02.26</i>	
3	<i>Написання основного змісту кваліфікаційної роботи</i>	<i>16.02.26-05.03.26</i>	
4	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	<i>03.03.26-26.03.26</i>	
5	<i>Отримання довідки про перевірку</i>	<i>27.03.26-22.04.26</i>	
6	<i>Отримання відгуку наукового керівника</i>	<i>23.04.26-05.05.26</i>	
7	<i>Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи</i>	<i>06.05.26-11.05.26</i>	

Дата видачі завдання

«_08_» _____01_____ 2026 р.

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

Завдання прийняте до виконання

«_08_» _____01_____ 2026 р.

Здобувач _____ *Ткаченко Е.Ю.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Виконавець: Ткаченко Едуард Юрійович.

Науковий керівник: Заярнюк Олексій Васильович, канд. екон. наук., доцент.

Тема кваліфікаційної роботи: «Обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу на стейкхолдерів (на прикладі ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», Кіровоградська обл., м. Бобринець)».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання.

Мета роботи зумовила постановку наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади управління стратегічними змінами на підприємстві;
- проаналізувати практики управління економічною безпекою аграрного підприємства та політики взаємодії зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»;
- запропонувати підвищення капіталізації підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» як інструменту управління його економічною безпекою;
- запропонувати впровадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка».

Об'єктом дослідження виступає процес управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах стратегічних змін та трансформації сучасного економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу стейкхолдерів.

Перший розділ роботи присвячений теоретичним засадам управління стратегічними змінами на підприємстві.

У другому розділі здійснений аналіз практики управління економічною безпекою аграрного підприємства та політики взаємодії зі стейкхолдерами.

Третій розділ висвітлює напрями удосконалення системи управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах стратегічних змін.

За результатами дослідження запропонований системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»; запропоновано підвищити рівень капіталізації підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»; запропоновано впровадити реінжиніринг при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка».

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка».

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2026.

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінок, 3 таблиці, 16 рисунків, список використаних джерел із 54 найменувань, додатки на 43 сторінках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТЕЙКХОЛДЕРИ.

ABSTRACT

Author: Eduard Yuriyovych Tkachenko.

Advisor: Oleksii Vasylovych Zaiarniuk, Ph.D. in Economics, Associate Professor.

Thesis topic: “Justification of Strategic Changes in the Economic Security Management System of an Agricultural Enterprise, Taking into Account the Impact on Stakeholders (Based on the Example of PJSC “Bobrynets Agricultural Machinery”, Kirovohrad Region, Bobrynets City) ”.

The objective of the thesis is to justify strategic changes in the economic security management system of an agricultural enterprise, taking into account the influence of internal and external stakeholders, to ensure sustainable development, enhance competitiveness, and improve the enterprise’s adaptability to current economic conditions.

The objective of the work led to the formulation of the following tasks:

- to investigate the theoretical foundations of managing strategic changes at the enterprise;
- to analyze practices for managing the economic security of an agricultural enterprise and policies for interacting with stakeholders;
- to justify a systematic approach to assessing the economic, environmental, and organizational security of the agricultural enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery”;
- to propose increasing the capitalization of the enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery” as a tool for managing its economic security;
- propose the implementation of reengineering in the management of strategic changes at the agricultural enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery.”

The object of this study is the process of managing the economic security of an agricultural enterprise in the context of strategic changes and the transformation of the modern economic environment.

The subject of this study is the theoretical, methodological, and practical aspects

of justifying strategic changes in the economic security management system of an agricultural enterprise, taking into account the influence of stakeholders.

The first chapter of the work is devoted to the theoretical foundations of managing strategic changes at the enterprise.

The second chapter analyzes the practice of managing the economic security of an agricultural enterprise and the policy of interaction with stakeholders.

The third chapter highlights directions for improving the economic security management system of an agricultural enterprise in the context of strategic changes.

Based on the research findings, a systematic approach to assessing the economic, environmental, and organizational security of the agricultural enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery” is proposed; it is recommended to increase the capitalization level of the enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery”; it is proposed to implement reengineering in the management of strategic changes at the agricultural enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery.”

The results obtained can be used in the practical activities of the agricultural enterprise “Bobrynets Agricultural Machinery.”

Year of completion of the thesis – 2026.

The thesis consists of 65 pages, 3 tables, 16 figures, a bibliography of 54 references, and 43 pages of appendices.

KEYWORDS: STRATEGIC CHANGES, MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY, AGRICULTURAL ENTERPRISE, STAKEHOLDERS.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Стратегічні зміни на підприємстві: види, причини та цілі	7
1.2. Фактори стратегічного управління економічною безпекою підприємства	12
1.3. Етапи процесу управління стратегічними змінами на підприємстві..	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	24
2.1. Дослідження організації процесів та особливостей операційної діяльності товариства «Бобринецька сільгосптехніка».....	24
2.2. Аналіз дієвості системи управління економічною безпекою та результатів діяльності товариства «Бобринецька сільгосптехніка».....	29
2.3. Комплексна характеристика переваг і обмежень політики взаємодії із стейкхолдерами товариства «Бобринецька сільгосптехніка»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.....	42
3.1. Системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка».....	48
3.2. Удосконалення капіталізації підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» як інструмент управління його економічною безпекою.....	50
3.3. Впровадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка»	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

В умовах сучасного нестабільного економічного середовища та зростання кількості внутрішніх і зовнішніх ризиків особливого значення набуває забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою національної економіки України, тому ефективність функціонування його суб'єктів значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до сучасних викликів і впроваджувати стратегічні зміни в системі управління.

Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств формування комплексного підходу до управління економічною безпекою, який враховує не лише фінансово-економічні аспекти діяльності, а й вплив різних груп стейкхолдерів. Актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням сучасних трансформаційних процесів.

Різні аспекти теоретичної концепції стратегічних змін, економічної безпеки, аграрних підприємств висвітлені у наукових публікаціях таких науковців як: Баштанник О., Богданюк І., Варналій З., Васильців Т., Гавловська Н., Гарафонова О., Гусєва О., Живко З., Захарчук Н., Іщейкін Т., Ковальчук А., Лепейко Т., Маслак О., Марченко О., Отенко І., Попело О., Салоїд С., Федірець О., Шершньова З. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів для забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до сучасних умов господарювання.

Для виконання мети дослідження поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено теоретичні засади управління стратегічними змінами на

підприємстві;

- проаналізовано практики управління економічною безпекою аграрного підприємства та політики взаємодії зі стейкхолдерами;

- обґрунтовано системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»;

- запропоновано підвищити капіталізацію підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» як інструменту управління його економічною безпекою;

- запропоновано впровадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка».

Об’єкт дослідження – процес управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах стратегічних змін та трансформації сучасного економічного середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу стейкхолдерів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення та систематизації – при вивченні теоретичних засад управління стратегічними змінами на підприємстві; метод аналізу та синтезу – для оцінювання складових системи управління економічною безпекою аграрного підприємства; системний підхід – для комплексного дослідження взаємозв’язків між елементами системи економічної безпеки підприємства; економіко-статистичний метод – для аналізу практики управління економічною безпекою аграрного підприємства та політики взаємодії зі стейкхолдерами; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження у вигляді таблиць і рисунків; реінжиніринг бізнес-процесів – для удосконалення системи управління економічною безпекою аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка».

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали фахові статті,

монографії з питань управління економічною безпекою та стратегічних змін, звіти підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», матеріали конференцій.

Наукова новизна одержаних в роботі результатів:

– удосконалено підхід до управління економічною безпекою аграрного підприємства з урахуванням впливу на стейкхолдерів та механізмів стратегічних змін;

– обґрунтовано напрями удосконалення капіталізації підприємства як інструменту зміцнення економічної безпеки аграрного підприємства.

Практичне значення результатів – можливість використання авторських пропозицій у роботі аграрних підприємств при обґрунтуванні стратегічних змін для забезпечення їх економічної безпеки.

Апробація. Досягнення кваліфікаційної роботи обговорювались на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (м. Кропивницький, ЦНТУ, 22.04.2026 р.). Автором опубліковані тези: «Стратегічні зміни в управлінні економічною безпекою аграрного підприємства».

Обсяг кваліфікаційної роботи – 65 сторінок. Структура містить вступ, три розділи, висновки. До списку використаної літератури включено 54 джерела. Додатки розміщені на 43 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегічні зміни на підприємстві: види, причини та цілі

Питання якісного обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрних підприємств в сучасному інституційному середовищі є одними з визначних на сучасному етапі цивілізаційного розвитку.

Стрімкі технологічні перетворення, швидкі зміни у способах, технологіях ведення сучасного сільськогосподарського виробництва потребують від керівників аграрних підприємств сучасних рішень, які дозволять адаптуватися до сучасних реалій.

Зміни, обумовлені, насамперед, затяжною російсько-українською війною, широким упровадженням цифрових інструментів, посиленням регуляторного законодавства України, вимагають зламу підходів до питань управління економічною безпекою аграрних формувань, яке повною мірою повинно відображатись на їхніх стратегічних бізнес-процесах.

Теоретичне вивчення особливостей обґрунтування стратегічних змін у діяльності сільськогосподарських підприємств є надзвичайно актуальним з огляду на необхідність пошуку ефективного інструментарію, який уможливить гнучку адаптивність сільськогосподарського підприємницького середовища до сучасних викликів.

Сучасні сільськогосподарські підприємства перманентно піддаються тим чи тим змінам внаслідок стрімких технічних, інноваційних, економічних, інформаційних перетворень. За словами одного «мастодонтів» економічної науки Пітера Друкера, для будь-якої сучасної організації надзвичайно важливим є вміння пристосовуватися й адаптуватися до змін. Він переконливо наполягав на тому, що здатність адаптуватися до економічних змін і здійснювати необхідні реформи перетворюється на вирішальний чинник успіху

підприємства. Підприємства, що здатні оперативного реагувати на зміни, вчасно переглядати власні стратегії та цілеспрямовано й наполегливо втілювати необхідні реформації, як правило, володіють більшими шансами на отримання економічного успіху у сучасному бурхливому, нестійкому економічному середовищі [16].

Колектив авторів [11] у науковій публікації «Теоретичний базис управління змінами в організації» стверджують, що причини змін загалом можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рисунок 1.1).

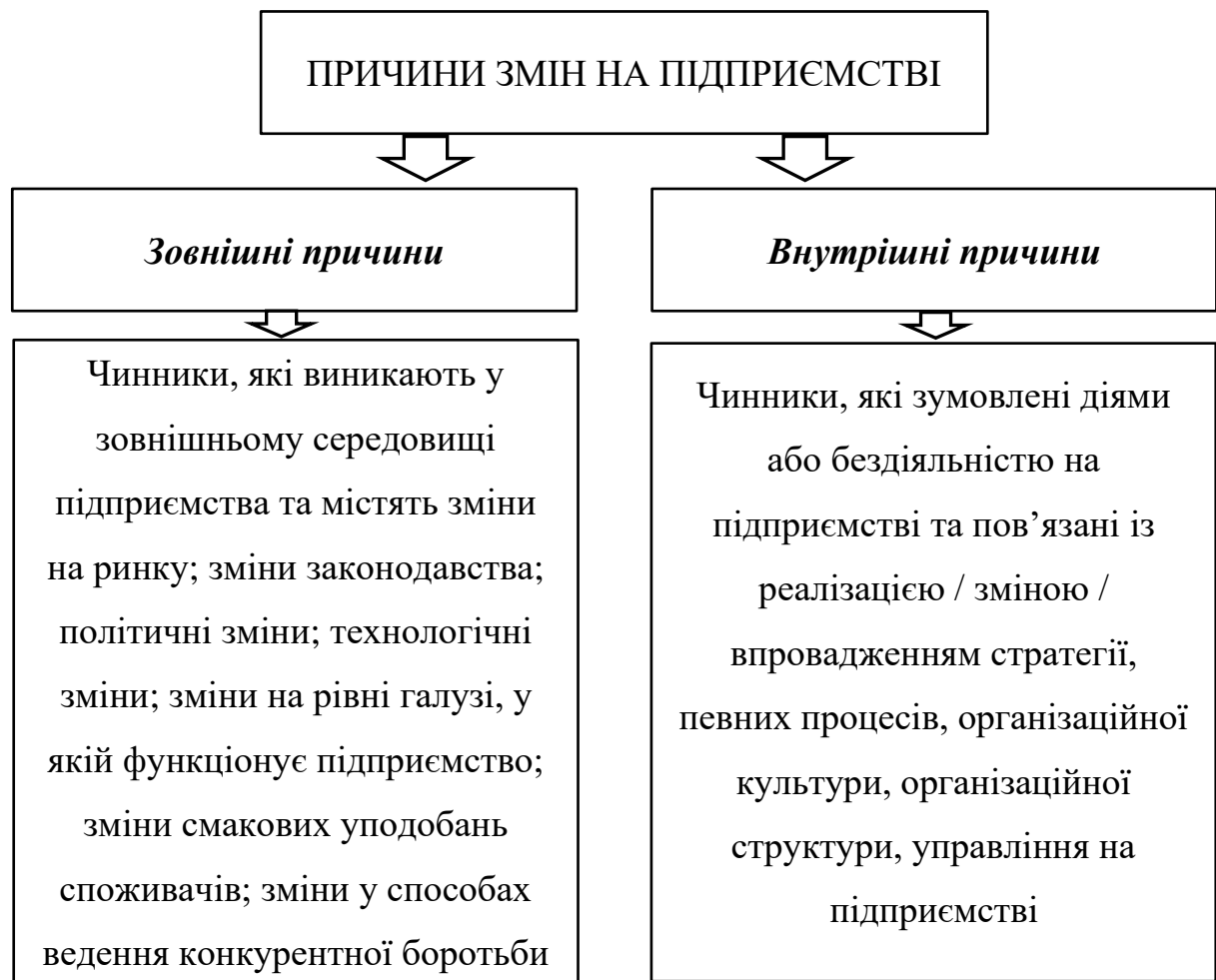


Рисунок 1.1 – Причини змін на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Захарчук Наталія, Гавловська Наталія та Рудніченко Євгеній у своїй науковій праці [21] під змінами розуміють «процес або стан перетворення, коли об'єкт (підсистема, організація тощо) зазнає еволюції, модифікації або розвитку.

Зміни можуть бути незапланованими, можуть виникати у вигляді відповідної реакції на внутрішні або зовнішні запити. Зміни є природними і можуть відбуватися будь-де, на рівні держави, підприємства, окремої особи.

Стратегічна зміна – це особливий вид зміни, який підприємство свідомо і систематично впроваджує для досягнення власних стратегічних цілей [21]. Стратегічна зміна, як правило, містить модифікацію операційного середовища на підприємстві або зміну стратегічного розвитку, імплементацію сучасних технологій, втілення соціокультурних перетворень, скерованих на досягнення певних стратегічних цілей підприємства.

У процесі обґрунтування стратегічних змін у системі управління на підприємстві вкрай необхідно враховувати наступні моменти:

- причини зміни, як наслідок дії внутрішніх стимуляторів, якими можуть бути стратегічні цілі на підприємстві чи зовнішніх чинників (зміна кількості чи структури стейкхолдерів підприємства, зміна законодавства, що регулює діяльність підприємства, зміна регуляторної політики);

- сфери, у яких можуть відбуватися певні зміни: технологічна – втілення нових сучасних виробничих операцій, економічна – зміна облікової політики, зміна податкового законодавства, соціальна – заснування / ліквідація соціальних фондів на рівні підприємства або держави, особистісна – набуття персоналом підприємства нових soft skills або hard skills;

- характер зміни. Зміна може бути планованою чи позаплановою, невеликою або значною, раптовою чи відбуватися поступово, вносити косметичні зміни чи радикальні перетворення [21].

Зміни є необхідними та важливими для сталого розвитку будь-якого підприємства. Звісно, якщо мова йде про зміни, які несуть позитивні наслідки. Таких підприємство прагне, культивує та має заохочувати. Натомість трапляються на підприємстві й інші зміни, які є небажаними, незапланованими і які вносять негативну динаміку розвитку, можуть призвести до поганих наслідків, включно із банкрутством. Управління стратегічними змінами є необхідним елементом для ефективного втілення новаторських ідей, нових

стратегій, яке може забезпечити сталий розвиток для підприємства та його стабільні прибутки.

На нашу думку, варто погодитися із твердженням Бесєдіна М.О., який зазначає, що «управління стратегічними змінами спрямоване на впровадження нових стратегій, процесів або моделей управління для досягнення визначених цілей і вдосконалення ефективності підприємства» [3].

Головні цілі управління стратегічними змінами містять (рисунок 1.2): пристосування до змін у середовищі – підприємство має бути адаптивним,

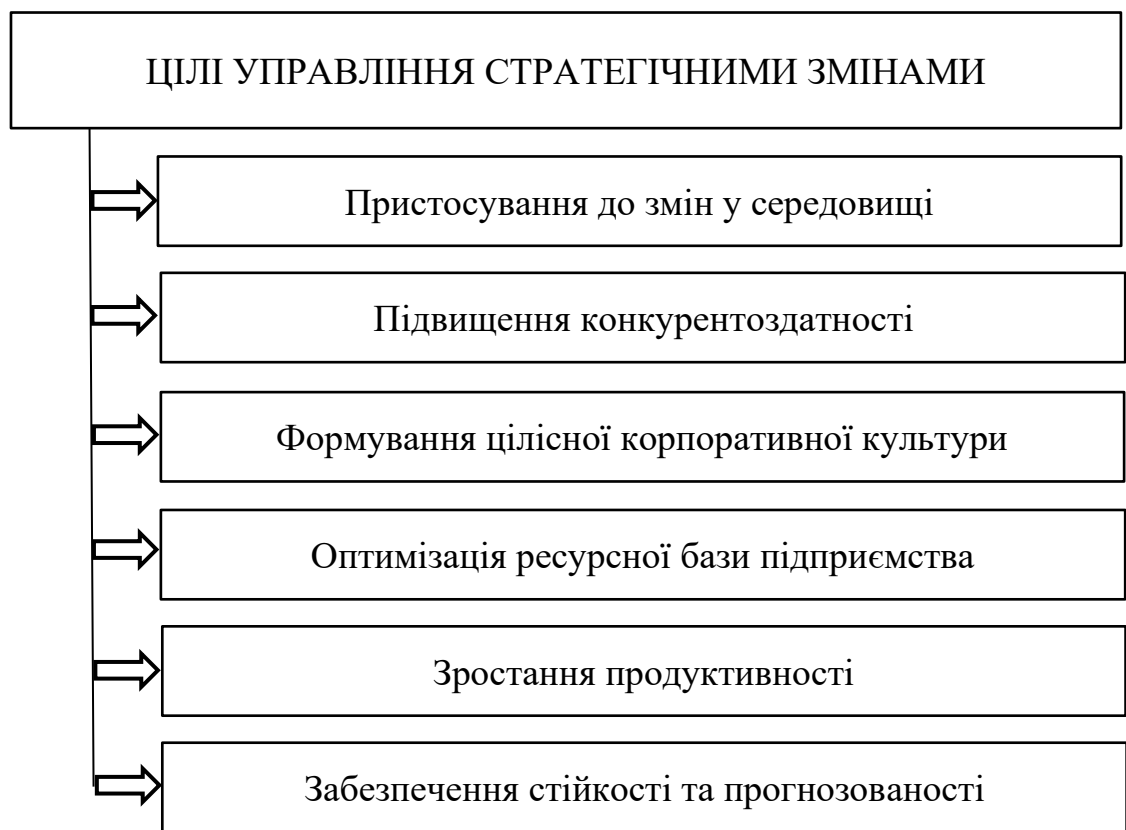


Рисунок 1.2 – Цілі управління стратегічними змінами

Джерело: [21]

гнучким та готовим до адаптації до перманентних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; підвищення конкурентоздатності – це зміни, які скеровані на поліпшення та зростання рівня конкурентних переваг, оптимізацію процесів на підприємстві, зростання якості послуги чи товару; формування цілісної корпоративної культури – управління стратегічними змінами має бути

скероване на побудову та стійкий розвиток корпоративної культури, яка враховуватиме нові цінності, цілі, завдання та функції; оптимізацію ресурсної бази підприємства – зміни можуть бути направлені на оптимізацію ресурсів, модернізацію організаційної структури підприємства, раціоналізацію внутрішніх процесів, поліпшення логістичних процесів для більш продуктивного використання виробничих можливостей підприємства; зростання результативності та продуктивності – будь-який господарюючий суб'єкт намагається досягти вищого ступеня ефективності, досягти намічених короткострокових та довгострокових цілей та отримати ліпші результати; забезпечення стійкості, прогнозованості та стабільності – управління змінами передбачає формування міцного фундаменту для сталого розвитку підприємства.

Виділяють наступні види стратегічних змін (рисунок 1.3): перебудова, трансформація, адаптація, еволюція, реконструкція, революція [52].

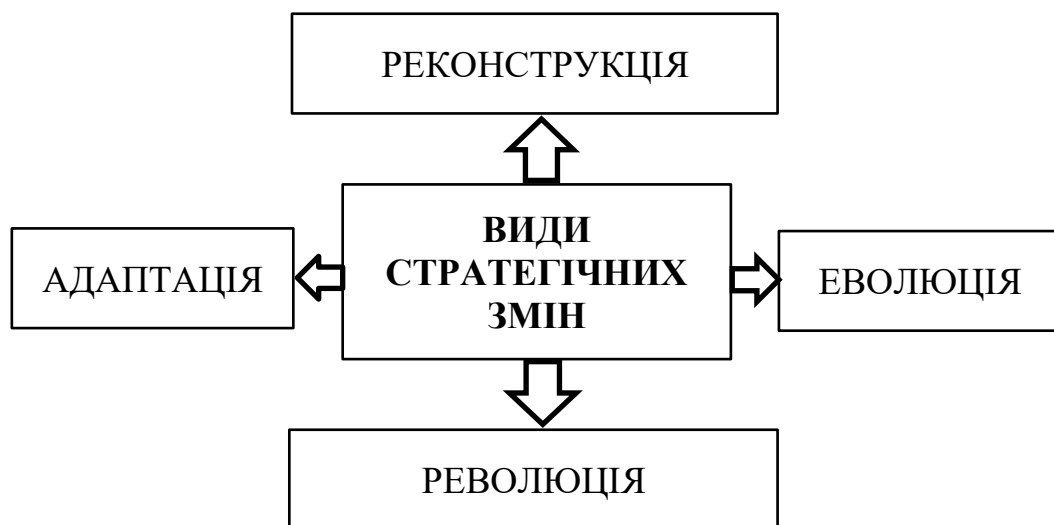


Рисунок 1.3 – Види стратегічних змін

Джерело: [21]

Адаптація – це такий вид стратегічних змін, за якого підприємство поступово адаптується до змін в оточуючому середовищі. Такий вид стратегічних змін, як правило, відбуваються внаслідок змін зовнішнього оточення (технічних, технологічних, соціокультурних).

Реконструкція – такий вид стратегічних змін, які є доволі швидкими. Зазвичай вони передбачають швидкі перетворення, істотні зміни, наприклад в організаційній структурі підприємства. Разом із тим, такий вид стратегічних змін не передбачає зламу засадничих принципів функціонування підприємства загалом.

Еволюція передбачає поступовий м'який перехід до інших правил функціонування підприємства. За еволюційного виду змін відбувається гнучке пристосування до змін у зовнішньому оточенні, без необхідності радикальних перетворень та забезпечення стабільності, керованості та прогнозованості у роботі підприємства.

Революція – це такий вид стратегічних змін, який передбачає радикальні, істотні зміни у стратегії та ключових засадничих принципах функціонування підприємства. За цього виду змін, перетворення відбуваються раптово, лавиноподібно, стосуються базових основ та у пришвидшеному темпі. Революційні стратегічні зміни відбуваються унаслідок системних кризових явищ; відбувається злам у парадигмі функціонування всього підприємства з метою вирішення нових завдань, які постають перед його керівництвом.

Стратегії впровадження змін – це заплановані управлінські рішення та дії, які впроваджуються для ефективної імплементації змін у функціонуванні підприємства. Стратегії впровадження змін допомагають упорядковують процес змін, викристалізують послідовність певних кроків та скеровані на досягнення визначених цілей.

1.2. Фактори стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Функціонування аграрних підприємств у сучасному мінливому економічному середовищі вимагає вироблення принципово нових підходів стосовно управління економічною безпекою при обґрунтуванні стратегічних змін. Величина економічної захищеності аграрного підприємства є доволі

сприйнятливою до зміни параметрів його роботи, тому комплексна система забезпечення фінансово-економічної безпеки повинна бути гнучкою та адаптивно реагувати на сучасні виклики сьогодення.

Управління економічною безпекою аграрного підприємства має відповідати існуючим викликами, ризикам та загрозам, що уможливить ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства, забезпечить йому стабільні прибутки у довгостроковій перспективі.

Зупинимось більш детально на сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства».

Українські дослідники Маслак О.І. та Гришко Н.С. у науковій праці «Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня» [29] стверджують, що управління економічною безпекою на оперативному, тактичному й стратегічному рівнях уможлиблює запобігання руйнівному впливові зміни чинників зовнішнього та внутрішнього світу підприємства. Дослідники цілком справедливо зазначають, що менеджмент економічної безпеки носить стратегічний характер, тому що система економічної безпеки функціонує на декількох рівнях, а саме: оперативному, тактичному та стратегічному. Науковці запропонували концепцію менеджменту загальносистемними характеристиками економічної безпеки підприємства, яка розв'язує питання поліпшення процесів управління завдяки використанню прогресивних формалізованих характеристик, а саме: стійкості, адаптивності, комунікативності та маневреності.

У монографії Живка З.Б. [20] досить деталізовано розглядається концептуальний підхід до поняття «економічної безпеки підприємства». Автор пропонує її наступне визначення. Економічна безпека підприємства – це концепція, яка має містити, як динамічну, так і статичну частину, а їхнє органічне поєднання зумовлене наступними факторами: важкістю прогнозування змін оточуючого середовища, неможливістю проведення абсолютного контролю над внутрішнім середовищем підприємства, існуванням конфліктів інтересів, складністю проблеми.

Вчений Ковальчук А.М. у своїй статті [24] стверджує, що «управління економічною безпекою підприємства – це система довготривалих та стійких управлінських рішень та процесів задля забезпечення оптимального стану захищеності економічних інтересів підприємства у тактичному періоді та розвитку у довготривалих періодах». За перманентних змін, менеджмент економічної безпеки підприємства повинен перетворитися та набути нової форми. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства має враховувати перспективні мотиваційні фактори, які виступатимуть драйверами економічного піднесення підприємства загалом на тривалу перспективу.

Фундаментальною метою стратегічного управління економічною безпекою підприємства доцільно вбачати забезпечення надійної та максимально продуктивної роботи підприємства в сьогоdnішніх умовах та формування надійної основи для забезпечення потужного потенціалу сталого розвитку у майбутньому. Це має бути головною стратегічною характеристикою менеджменту економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення дієвої системи управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства надзвичайно важливо приймати вчасні, ефективні, виважені управлінські рішення з наступних груп питань:

- інформаційних – система певних заходів, які скеровані на аналіз тактичного та стратегічного розвитку підприємства, а також прийняття запобіжних дій;

- кадрових – перелік кроків для усунення ризиків, які пов'язані із наймом персоналу, його навчання, перенавчанням, підвищенням кваліфікації, утриманням та звільненням;

- юридичних, пов'язаних із моніторингом змін законодавства України, які стосуються питань економічної безпеки та активна імплементація законів України, які захищають інтереси суб'єктів господарської діяльності;

- ресурсних, тобто система управлінських впливів, покликаних забезпечити безперебійне функціонування виробничого процесу та вчасне постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, запасних частин, а також

забезпечення достатньою кількістю операційної системи фінансовими ресурсами та мобілізація потрібних спеціалістів відповідної кваліфікації;

– технологічних, які покликані забезпечити сучасний інноваційний супровід виробничих процесів та своєчасне оновлення й модернізація основних виробничих фондів;

– економічних, які містять певний набір управлінських рішень стосовно забезпечення фінансової ефективності операційної діяльності підприємства, забезпечення ліквідності, фінансової автономії, прибутковості, фінансової незалежності, конкурентоспроможності продукції.

Стратегічне управління економічною безпекою підприємства здійснюється під дією значної кількості різноманітних факторів. Фактори впливають на ключові параметри стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Так, вчений Салоїд С.В. усі фактори, які впливають на стратегічне управління економічною безпекою підприємства відносить до зовнішніх та внутрішніх [44]. До внутрішніх факторів вчений відносить: інформаційні, фінансові, технічні, юридичні, виробничі, інноваційні. До зовнішніх факторів вчений відносить: економічні, ринкові, законодавчі, форс-мажорні.

Глибшим ступенем деталізації факторів управління економічною безпекою підприємства характеризується дослідження Дулеби Н.В. [17]. За його словами внутрішні фактори – це чинники, які впливають на економічну безпеку підприємства, вони виникають усередині організації, тобто у його внутрішньому середовищі. До внутрішніх факторів Дулеба Н.В. відносить технологічні, трудові та фінансові.

На думку Дулеби Н.В. зовнішні фактори – це чинники, які зароджуються й існують поза межами підприємства. Науковець поділяє зовнішні фактори на ті, які мають прямий та непрямий вплив на економічну безпеку підприємства і відносить до них органи державного управління, постачальників, посередників, профспілки, споживачі, кримінальні структури.

Фактори непрямого впливу опосередковано впливають на рівень

економічної безпеки підприємства. До факторів непрямого впливу відносять: політичну кон'юнктуру, науково-технічний прогрес, міжнародні економічні відносини, економічне зростання / стагнацію.

Пашнюк Л.О. у своїй роботі [37] до факторів, які впливають на систему управління економічною безпекою аграрного підприємства відносить наступні:

- кон'юнктура ринку;
- вплив державного регулювання на функціонування суб'єктів господарської діяльності;
- рівень захищеності комерційної таємниці;
- ступінь надійності постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів.

Дослідник Шуміло О.С. пропонує усю сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на систему управління економічною безпекою підприємства, поділити на конструктивні та деструктивні [51].

До конструктивних факторів вчений пропонує віднести «фактори, які сприяють розвитку підприємства, до деструктивних – фактори небезпек, які стримують розвиток підприємства».

Науковець Ковальчук А.М. у своїй роботі [24] запропонував доволі розлогу класифікацію факторів стратегічного управління економічною безпекою підприємства, яка наведена нами нижче (рисунок 1.4.).

Цікаву, деталізовану й змістовну класифікацію запропонували дослідники Васильців Т.Г. й Пасічник М.Б. [9]. Так, вони до складу факторів, які впливають на менеджмент економічної безпеки підприємства зараховують наступні:

- адаптивність стратегічного потенціалу організації, яка детермінується зовнішніми та внутрішніми чинниками. Такі чинники виникають через зростання або зменшення попиту на продукцію підприємства під дією економічних, соціальних, демографічних, політичних чи військових викликів. На рівень адаптивності стратегічного потенціалу організації великою мірою впливає рівень конкурентної боротьби, а також кон'юнктура конкретних



Рисунок 1.4 – Фактори стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [24]

конкретних ринків. Тому, стратегічний потенціал підприємства, як і вся його операційна діяльність характеризується граничними адаптаційними можливостями, межі яких керівництво підприємства постійно намагається розширити. Обмеження граничних можливостей організації детермінується рівнем фінансової спроможності, способами залучення додаткового капіталу, необхідністю модернізації технологічного обладнання, переоснащенням та технічним переозброєнням, потребою у залученні та утримання кваліфікованого

персоналу;

- ступінь, тривалість та глибина взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Також надзвичайно важливою є характеристика взаємодії з постачальниками сировини, матеріалів, вузлів та комплектуючих, рівень їхньої відповідальності, надійності; існуюча можливість для підприємства диверсифікувати постачання;

- рівень надійності збереження комерційної таємниці. Несанкціоновані витoki конфіденційної комерційної таємниці або зовнішнє втручання у роботу підприємства з метою заволодіння цінними даними може завдати йому непоправної шкоди. Тому на підприємстві має бути сформована дієва система захисту, акумулювання та збереження внутрішньої комерційної таємниці від конкурентів для створення надійної системи управління економічною безпекою підприємства;

- ступінь економічних та фінансових ризиків. Економічна безпека підприємства реально забезпечується умінням менеджерів визначати та прораховувати ситуації, в яких рівень доходності буде вищим, ніж ризик втрати й не йти на невиправданий ризик. Будь-яка комерційна діяльність обтяжена економічними ризиками. Тому використання економічно обґрунтованих рішень, які враховують усі можливі ризикові ситуації, здатні суттєво знизити ризик збитків та поліпшити управління економічною безпекою підприємства.

Слід зазначити, що у зв'язку з тим, що зміни перебувають у постійному динамічному русі, потрібно відмітити, що класифікація факторів стратегічного управління економічною безпекою підприємства не є сталою, досконалою та вичерпною, а може змінюватися й доповнюватися відповідно до нових умов.

1.3. Етапи процесу управління стратегічними змінами на підприємстві

Стратегічні зміни підприємства – це такі перетворення, як чинять вплив на його визначену місію, стратегію, тактику та мету функціонування. Під

впливом стратегічних змін на будь-яке підприємство «приходять» нові цінності, формується нова організаційна культура, зростають конкурентні переваги, зростає база формування виробничих ресурсів.

Складно переоцінити важливість стратегічних змін для підприємства, тому, що вони уможливають його стабільний сталий розвиток, вищий ступінь адаптації до мінливих зовнішніх умов, ліпші можливості для протидії різного роду загрозам, краще задоволення вимог споживачів та в цілому підвищити конкурентоздатність.

Колектив авторів Іщейкін Тимур Євгенійович та Павлій Олександр В'ячеславович у науковій праці [23] вважають, що ефективні зміни – це такі зміни, які досягли поставлених цілей та принесли підприємству бажаний результат. Прийнятними змінами, за їхніми словами, є такі зміни, які позитивно сприймаються стейкхолдерами, персоналом, керівництвом та підприємством загалом.

Природньо, що впровадження різних змін, а тим більше таких кардинальних, як стратегічні, викликає у будь-якій організації спротив, який переважною більшістю вчених визначається як опір змінам.

Опір змінам – це певна, негативна реакція, яка стоїть на заваді впровадженню змін. Ключова задача менеджменту підприємства полягає у тому, щоб виробити ефективний механізм мінімізації рівня опору змінам та культивувати у своїх співробітників проактивну поведінку, яка здатна породити частіше прийняття самостійних на власний ризик та розсуд рішень, бажання творчо відноситися до власних посадових обов'язків.

Процес управління стратегічними змінами на підприємстві обтяжений певними ризиками. Стратегічні зміни можуть викликати відтік клієнтської бази, ослабити конкурентні переваги, втрату зайнятих позицій на ринку, поставить персонал перед необхідністю здійснювати підвищення кваліфікації або її зміну, змінювати професію. Тому, процедура управління стратегічними змінами на підприємстві породжують значну кількість економічних ризиків, які необхідно вчасно ідентифікувати, виявляти, створити дієвий механізм уникнення та

зменшення фінансових ризиків. До основних негативних наслідків настання ризиків слід віднести: можливість банкрутства, істотне скорочення виробничої діяльності, скорочення співробітників, втрата ринків збуту продукції, розірвання контрактів (не укладання потенційних) зі споживачами.

Робота стосовно менеджменту стратегічними змінами є складною, багаторівневою та багатоетапною і передбачає чітку послідовність дій, які зосереджені на оцінці, плануванні, аналізі, утіленні стратегічних перетворень, які допомагають підприємству прямувати до визначених цілей та набувати високого ступеня адаптивності до нових викликів.

Джерелами стратегічних змін на підприємстві є наступні групи визначених чинників (рисунок 1.5):

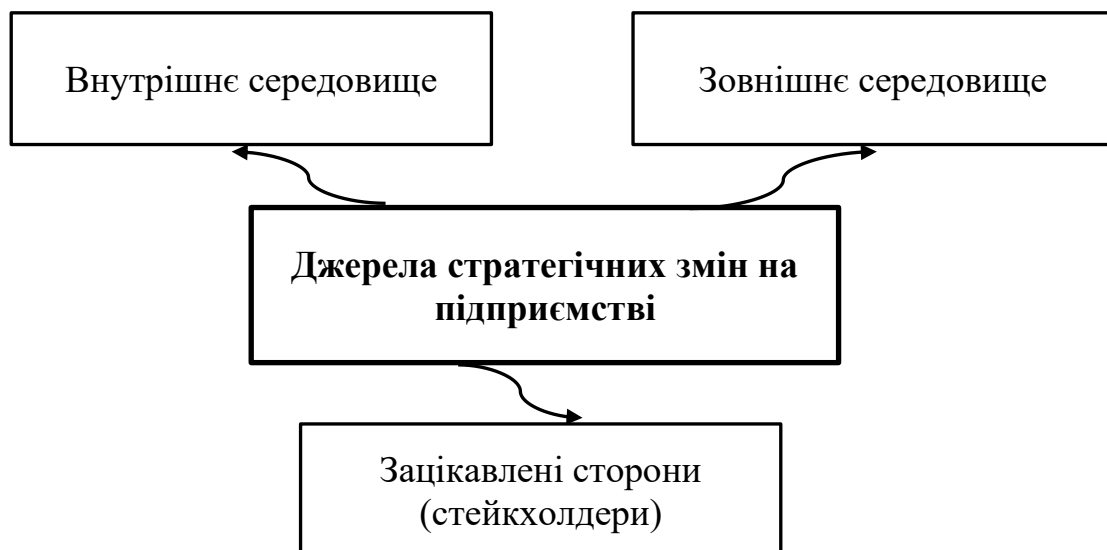


Рисунок 1.5 – Джерела стратегічних змін на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [23]

– внутрішнє середовище – це чинники, на які підприємство може впливати. Чинники внутрішнього середовища можуть бути змінені і до них ми віднесемо, зокрема: корпоративну культуру на підприємстві, місія, стратегія розвитку підприємства, контрагенти підприємства тощо;

– зовнішнє середовище – це чинники, на які підприємство не може впливати. Чинники зовнішнього середовища впливають на функціонування та

розвиток підприємства не меншою мірою, аніж внутрішні. До них слід віднести: економічні, технічні, технологічні, юридичні, соціальні, інноваційні, інвестиційні, законодавчі, екологічні тощо;

– зацікавлені сторони (стейкхолдери підприємства) – це особи (групи осіб), підприємства чи організації, які або впливають на роботу підприємства чи певного проєкту, який реалізується на підприємстві або залежать від результатів діяльності підприємства. До стейкхолдерів ми можемо віднести: постачальників, клієнтів, конкурентів, Уряд країни, інвесторів, працівників, менеджерів, власників, акціонерів.

Наслідки впровадження стратегічних змін на підприємстві можуть бути різними. Однак усіх їх ми можемо поділити на дві основні групи: позитивні наслідки та негативні наслідки (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Наслідки впровадження стратегічних змін на підприємстві

Процес управління стратегічними змінами на підприємстві є багаторівневим, складним та складається із декількох етапів. Ці етапи передбачають певну послідовність кроків, які зорієнтовані на оцінку, планування, та власне імплементацію змін, що матиме наслідком досягнення визначених цілей та підвищення рівня адаптивності, зростання стійкості та конкурентних переваг.

Слід зазначити, що кількість етапів процесу управління стратегічними змінами на підприємстві та тривалість кожного конкретного етапу залежить від конкретних обставин, типу, виду змін, масштабу та характеру змін.

На першому етапі потрібно окреслити напрямки стратегічних змін в організації. На такому етапі менеджмент підприємства здійснює відслідковування поточного економічного становища, визначає місію, мету та основні перешкоди, що заважають ефективному розвитку підприємства. Надалі керівництво підприємства напрацьовує різні варіанти стратегічних змін та обирає найкращий із них.

На другому етапі йде напрацювання плану стратегічних змін організації, будується детальний план дій, який містить задачі, ресурси, дедлайни, конкретних виконавців. Разом із тим, на другому етапі створюється «команда», яка буде втілювати управління змінами. Як правило, така команда має містити фахівців із різників відділів підприємства.

III етап – імплементація плану стратегічних змін в організації. Впровадження плану є одним із найважливіших, тому, що він передбачає опанування нових навичок співробітниками підприємства, роз'яснювальній роботі, чому важливо здійснювати зміни. Дуже важливо на цьому етапі подолати опір змінам, який, як правило, з'являється, при впровадженні стратегічних змін. Опір змінам може бути настільки великим і серйозним, що може нівелювати позитивний ефект від планованих стратегічних змін.

Процес впровадження плану стратегічних змін має бути на постійному контролі у керівництва підприємства. За необхідності до плану можуть вноситися корективи.

Заключний IV етап. Відбувається аналіз та імплементація наслідків стратегічних змін підприємства. На такому етапі відбувається оцінка результатів здійснених змін за допомогою якісних та кількісних інструментів та порівняння із запланованими показниками. Також фіналізуються процеси з формування нової організаційної структури, організаційної культури, нових цінностей.

На кожному з чотирьох етапів процесу управління стратегічними змінами організація може використовувати певний набір методів.

Це можуть бути аналітичні методи, за допомогою яких відбувається збір, оцінка та обробка інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (матриця БКГ, SWOT-аналіз, PEST-аналіз). Проектні методи уможливають розробку плану дій, втілення процесу управління змінами як окремого проєкту (SMART-метод, метод критичного шляху).

Механізм управління стратегічними змінами – це набір елементів, які існують у міцному зв'язку та уможливають раціональне формування та впровадження стратегічних змін на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Дослідження організації процесів та особливостей операційної діяльності товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Товариство «Бобринецька сільгосптехніка» веде свою історію, починаючи з 30 травня 1996 року. Зазначений суб'єкт господарювання є акціонерним товариством, зареєстрованим у Кіровоградській області, з основним видом діяльності по вирощуванню зернових культур, а також бобових та насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Статутний капітал становить 567 100 грн, а керівником виступає пан Анатолій Цесарський.

Організаційна структура підприємства орієнтована на аграрне виробництво, диверсифікацію культур та забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах нестабільної зовнішньоекономічної кон'юнктури. Операційна практика досліджуваного акціонерного товариства включає фінансове планування, управління ризиковими ситуаціями, оптимізацію витрат, диверсифікацію продукції (вирощування різних культур для зниження монозалежності), кадрову політику, інформаційну безпеку та управління репутацією. Основні стратегічні виклики полягають у тому, що загострюється конкуренція, існують політичні ризики. На внутрішньому ринку існує залежність від внутрішніх цін, державної політики та економічної стабільності.

Організація процесів у ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» базується на поєднанні класичних аграрних практик із сучасними методами стратегічного управління, тому що підприємство прагне до збалансованої моделі розвитку, де диверсифікація продукції, фінансове планування та кадрова політика поєднуються з інноваційними підходами до управління ризиками та репутацією.

ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» здійснює свою господарську

діяльність в умовах значного загострення ризиків, спричинених повномасштабною війною в Україні. Воєнний стан суттєво вплинув на операційну практику підприємства, що проявляється у зміні умов виробництва, логістики, фінансового забезпечення, кадрової політики та управління ризиками. У сучасних умовах основним завданням товариства є забезпечення безперервності виробничого процесу та підтримання фінансово-економічної стійкості, водночас одним із ключових викликів для підприємства стало стрімке зростання собівартості сільськогосподарського виробництва. Внаслідок інфляційних процесів, девальвації національної валюти, підвищення вартості пального, мінеральних добрив, насіння та засобів захисту рослин підприємство змушене працювати в умовах постійного дефіциту ресурсів. Зростання витрат негативно позначається діяльності товариства та потребує жорсткого контролю витрат. У межах операційної діяльності товариство приділяє значну увагу оптимізації виробничих процесів, акціонерне товариство намагається скоротити непродуктивні витрати, раціонально використовувати паливно-мастильні матеріали, здійснювати контроль за використанням добрив і посівного матеріалу. Водночас обмежений доступ до агрохімії через порушення логістичних ланцюгів та високі ціни призводить до часткового скорочення обсягів внесення добрив і засобів захисту рослин, що негативно впливає на врожайність сільськогосподарських культур.

Суттєвий вплив на операційну практику ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» має проблема логістики та зберігання продукції. Руїнування інфраструктури, удари по зерносховищах та логістичних центрах, перебої з електропостачанням значно ускладнюють процеси транспортування та зберігання врожаю. Підприємство змушене адаптувати маршрути постачання продукції, шукати альтернативні канали збуту та впроваджувати додаткові заходи для збереження якості продукції в умовах нестабільного енергозабезпечення. Особливого значення в умовах воєнного стану набуває фінансове планування та управління ризиками, тому підприємство здійснює моніторинг коливань цін на зернові та технічні культури, аналізує зміни ринкової

кон'юнктури та коригує виробничі плани відповідно до поточних економічних умов. Для мінімізації фінансових ризиків товариство використовує систему бюджетування, контролює рух грошових потоків та залучає додаткові джерела фінансування. Важливою складовою операційної практики є кадрова безпека. Через мобілізаційні процеси та дефіцит кваліфікованої робочої сили підприємство стикається з труднощами у забезпеченні виробництва персоналом, у зв'язку із чим керівництво товариства приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників, створенню належних умов праці та збереженню кадрів.

Крім виробничих і фінансових викликів, підприємство змушене враховувати ризики інформаційної та майнової безпеки. У сучасних умовах особливого значення набуває захист права власності на землю та активи підприємства, а також впровадження сучасних систем захисту інформації для недопущення витоку фінансових і технологічних даних. Операційна практика акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка» також передбачає активне управління репутаційними ризиками. Підприємство досить швидко реагує на кризові ситуації, підтримує комунікацію з партнерами, постачальниками та споживачами продукції, що дозволяє зберігати довіру до товариства навіть в умовах нестабільності. Важливим фактором залишається забезпечення якості продукції та дотримання екологічних стандартів.

Отже, дослідження операційної практики ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків та значної невизначеності. Воєнний стан змушує товариство адаптувати виробничі процеси, посилювати систему фінансово-економічної безпеки, удосконалювати механізми управління ризиками та шукати нові можливості для забезпечення стабільності діяльності. Ефективність реалізації цих заходів визначатиме здатність підприємства зберігати ефективність і забезпечувати подальший розвиток у складних економічних умовах.

Кліматичні та екологічні фактори істотно впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області, яка є одним із провідних аграрних регіонів України. Насамперед значний негативний вплив

мають кліматичні ризики. Упродовж останніх років у Кіровоградській області дедалі частіше спостерігаються аномально високі температури, тривалі посухи, нерівномірний розподіл опадів і різкі перепади температур. Такі явища призводять до дефіциту вологи у ґрунті, що особливо небезпечно для зернових культур, соняшнику, кукурудзи та овочів. Через нестачу вологи погіршується проростання насіння, уповільнюється ріст рослин і знижується врожайність культур. Для аграрних підприємств області, в тому числі і акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка» це означає скорочення обсягів виробництва, втрату прибутків та зростання собівартості продукції. Результати аналізу впливу окремих факторів на операційну діяльність ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вплив кліматичних та екологічних факторів на діяльність товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Фактор	Прояв у Кіровоградській області	Вплив на діяльність товариства «Бобринецька сільгосптехніка»
Посухи та нестача вологи	Тривалі періоди без опадів, низьке забезпечення ґрунтів вологою	Ускладнення посівної кампанії, погане проростання озимих культур, зниження врожайності
Аномально високі температури	Спекотне літо та підвищення середньорічної температури	Пригнічення росту рослин, прискорене висихання ґрунтів
Різкі перепади температур	Нестабільні погодні умови навесні та восени	Пошкодження посівів, зниження стійкості рослин до хвороб
Зливи та нерівномірний розподіл опадів	Короткочасні сильні дощі після тривалих посух	Вимивання поживних речовин із ґрунту, ерозія земель
Деградація ґрунтів	Надмірна розораність територій, ерозійні процеси	Зниження природної родючості земель
Надмірне використання добрив і пестицидів	Інтенсивне застосування агрохімікатів	Забруднення ґрунтів і водних ресурсів
Втрата водних ресурсів	Зменшення запасів поверхневих і ґрунтових вод	Недостатнє забезпечення зрошенням у посушливі періоди
Недостатня адаптація аграрної інфраструктури	Відсутність сучасних систем зрошення та кондиціонування	Підвищення вразливості підприємств до кліматичних змін

Джерело: складено автором за матеріалами практичної діяльності підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Особливо складною була посівна кампанія озимих культур під урожай 2025 року. Через тривалу посуху в серпні-вересні 2024 року в багатьох районах

Кіровоградської області ґрунт залишався надто сухим для нормального проростання зерна. Частина посівів зійшла нерівномірно або із суттєвим запізненням, що підвищує ризики зниження врожайності у 2025 році. Недостатній рівень зимового забезпечення вологою також викликає занепокоєння серед сільськогосподарських виробників, оскільки запаси продуктивної вологи у ґрунті залишаються нижчими за середні показники.

Серйозною проблемою для аграрного сектору Кіровоградщини залишаються екологічні ризики. Тривале інтенсивне використання земель, надмірна розораність території та порушення сівозмін призводять до деградації ґрунтів, втрати гумусу та розвитку ерозійних процесів, що знижує природну родючість земель і потребує додаткового внесення добрив, що підвищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. Негативний вплив також має надмірне застосування мінеральних добрив і пестицидів. Хімічне навантаження погіршує екологічний стан ґрунтів, забруднює водні ресурси та може призводити до накопичення шкідливих речовин у сільськогосподарській продукції. У довгостроковій перспективі це створює ризики для здоров'я населення та ускладнює експорт продукції до країн, де діють жорсткі стандарти.

Окрему загрозу становлять наслідки воєнних дій. Забруднення земель важкими металами та токсичними речовинами внаслідок вибухів і пожеж погіршує якість ґрунтів та може робити окремі території непридатними для ведення сільського господарства. Крім того, пожежі та викиди шкідливих речовин сприяють погіршенню екологічної ситуації та посиленню кліматичних змін. У таких умовах сільськогосподарські підприємства Кіровоградської області змушені адаптувати свою діяльність до нових кліматичних і екологічних викликів. Це потребує впровадження сучасних технологій збереження вологи, розвитку зрошення, використання посухостійких сортів культур, дотримання екологічно безпечних методів господарювання та модернізації тваринницьких комплексів. Важливе значення також мають постійний моніторинг стану ґрунтів і посівів, цифровізація агровиробництва та державна підтримка аграрного сектору в умовах кліматичних змін.

2.2. Аналіз дієвості системи управління економічною безпекою та результатів діяльності товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Аналіз результатів діяльності товариства «Бобринецька сільгосптехніка» свідчить про нестабільність його економічного розвитку протягом останнього п'ятирічного періоду та наявність як періодів ефективного управління, так і фаз втрати економічної стійкості, що прямо пов'язано з дієвістю системи управління економічною безпекою. Максимальний рівень доходу було зафіксовано у 2024 році (47416 тис. грн), що характеризує цей період як найуспішніший з точки зору фінансової результативності та ефективності господарської діяльності. У цей рік підприємство досягло найвищого рівня рентабельності, що свідчить про відносно збалансовану систему витрат і доходів та ефективне функціонування механізмів економічної безпеки.

Зазначимо, що після падіння у 2022 році акціонерне товариство відновила виручку у 2023-2024 роках, у 2024 році зафіксовано пік за доходом, у 2025 році відбулося різке скорочення доходу (на 20,23%). Що стосується прогнозу на 2026 рік, то розрахунки показують продовження негативного тренду.

Потрібно підкреслити, що сучасні умови роботи товариства «Бобринецька сільгосптехніка» і аграрного сектору України загалом характеризуються переходом від класичної ринкової моделі до системи постійного управління ризиками. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств, зокрема у сфері агропромислового комплексу. Геополітичні чинники набули статусу системних елементів економічного середовища. Військові дії, обмеження, торговельні бар'єри та регіональні конфлікти безпосередньо впливають на формування цін, логістичні ланцюги та доступ до фінансових ресурсів. У таких умовах система економічної безпеки підприємства має включати інструменти постійного моніторингу геополітичних ризиків і сценарного планування. Ринкове середовище набуло високого рівня нестійкості та непередбачуваності, тому, більшою мірою, класичні моделі балансу попиту і пропозиції втратили достатню прогностичну силу. Навіть за

умов рекордної врожайності аграрні підприємства не гарантовано досягають стабільної реалізації продукції та покриття витрат, що своєю чергою вимагає від системи економічної безпеки інтеграції інструментів хеджування, диверсифікації каналів збуту та управління контрактними ризиками.

Таким чином, ефективність системи економічної безпеки підприємства в сучасних умовах визначається не стільки здатністю уникати ризиків, скільки здатністю адаптуватися до їх постійної присутності та мінімізувати їх вплив на фінансово-господарську діяльність.

На рисунку 2.1 відображена динаміка доходу підприємства «Бобринецька сільгосптехніка». Відмітимо, що часові періоди фінансового зростання змінюються фазами зниження ефективності, що вказує на необхідність удосконалення механізмів управління витратами та посилення фінансового контролю.

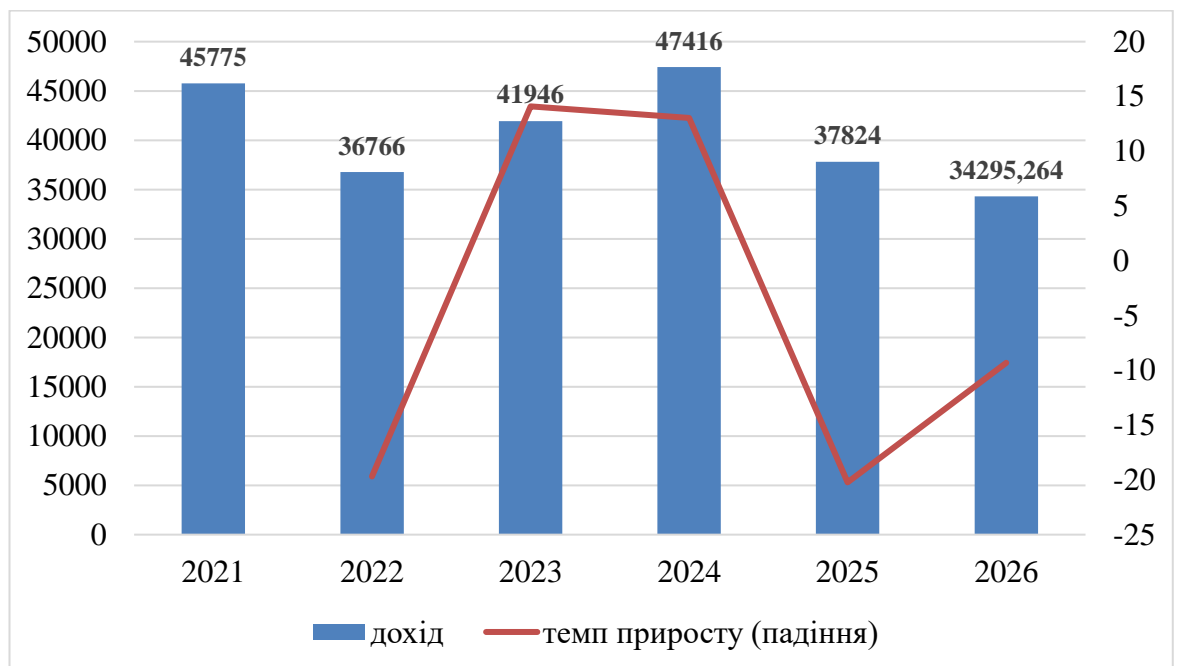


Рисунок 2.1 – Динаміка абсолютного розміру доходу та його приросту (падіння) у товаристві «Бобринецька сільгосптехніка», тис. грн (2026 рік – прогноз)

Джерело: побудовано за [41]

Аналіз динаміки чистого прибутку та рентабельності підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», у 2021-2025 роках показує складну траєкторію розвитку, що відображає як небезпеки, так і потенційні шанси для подальшої

роботи. У 2021 році показники були найбільш сприятливими: чистий прибуток становив 12,64 млн грн, а рентабельність – 27,62%. Це свідчить про високий рівень ефективності використання ресурсів та стабільність бізнес-моделі. Проте вже у 2022 році відбулося різке падіння, зокрема, прибуток скоротився до 3,25 млн грн, а рентабельність знизилася до 8,84% (рис. 2.2).

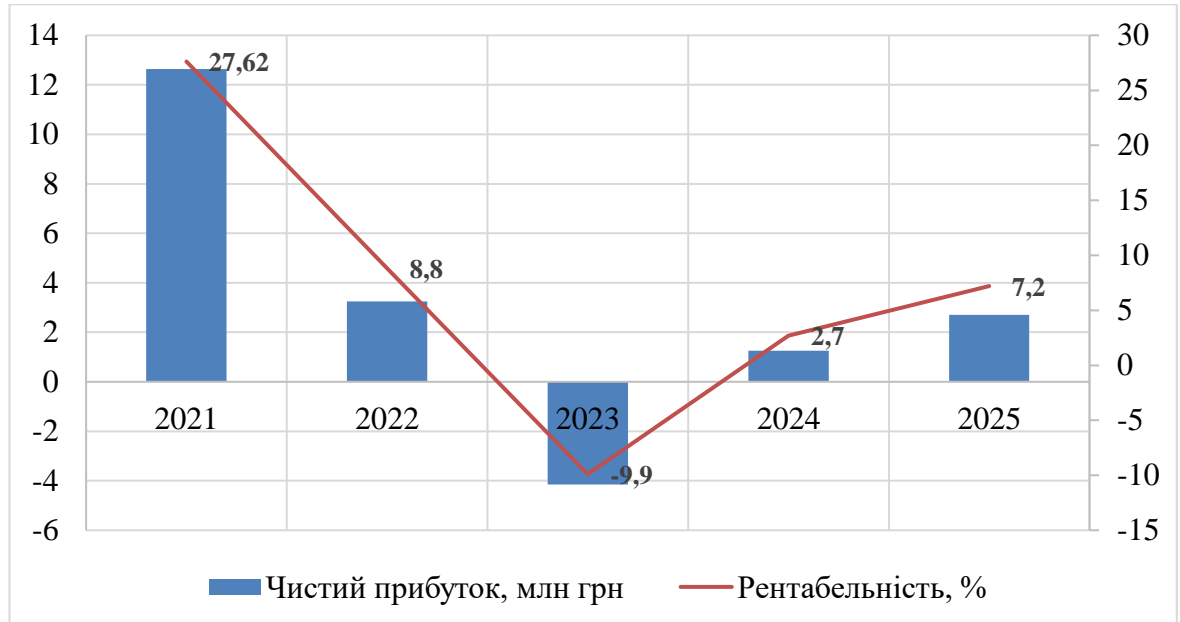


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку та рентабельності у товаристві «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: побудовано за [41]

Така тенденція вказує на обмежені ресурси підприємства та зростання ризиків у зовнішньому середовищі. 2023 рік став критичною точкою: зафіксовано збиток у розмірі -4,15 млн грн та негативну рентабельність -9,89%, що сигналізує про системні проблеми, які зумовлені переважно зовнішніми факторами, включно з військовим станом, який обмежує можливості для стабільного розвитку бізнесу. У 2024-2025 роках спостерігається поступове відновлення: прибуток зріс до 1,26 млн грн (2,65%) у 2024 році та до 2,71 млн грн (7,17%) у 2025 році. Хоча ці показники залишаються суттєво нижчими за рівень 2021 року, вони свідчать про розширення перспектив та поступове повернення до позитивної динаміки.

Аналіз активів сільськогосподарського підприємства є важливим

інструментом оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу та фінансової стійкості господарства. Дослідження динаміки активів у 2021-2025 роках свідчить про коливання їх обсягу, що відображає вплив ринкових, виробничих і макроекономічних чинників на діяльність підприємства, оцінка зміни активів дозволяє певною мірою визначити рівень економічної безпеки підприємства (рис. 2.3).

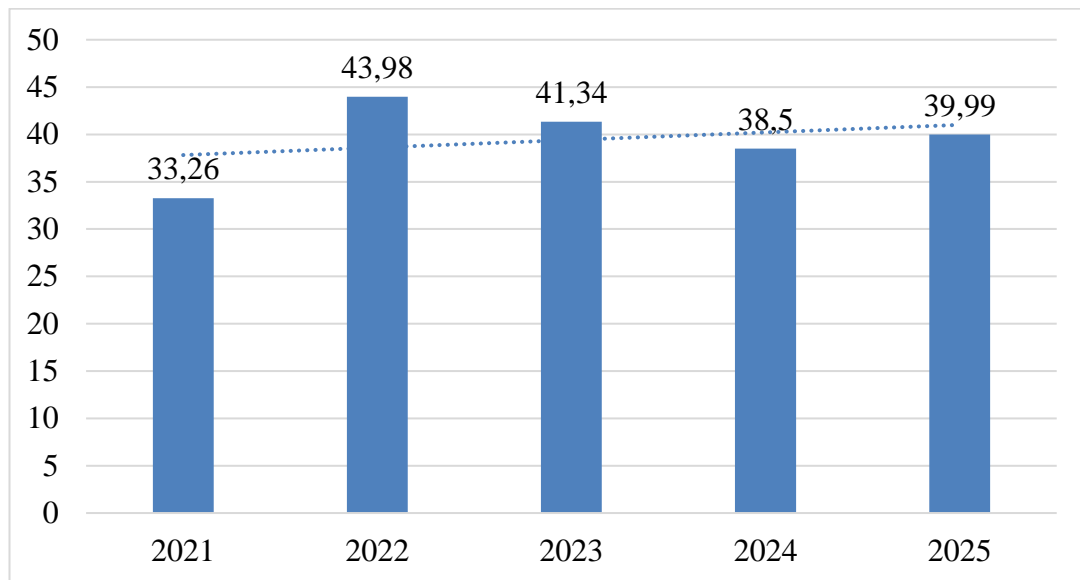


Рисунок 2.3 – Зміна вартості активів товариства «Бобринецька сільгосптехніка» протягом 2021-2025 років, млн грн

Джерело: побудовано за [41]

Чистий дохід є важливим економічним показником, це різниця між сумою грошових надходжень діяльності підприємства й сумою витрат діяльності. Зростання чистого доходу суб'єкта, що здійснює свою господарську діяльність, визначається рівнем грошових надходжень, отже необхідно знаходити додаткові джерела їх приросту. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції товариства «Бобринецька сільгосптехніка» становив 45,78 млн грн, а собівартість на фоні цього показника – 29,06 млн грн. Підприємство мало достатній рівень прибутковості, оскільки доходи суттєво перевищували витрати. Якщо розглядати наступний рік, то слід зауважити, що у 2022 році чистий дохід зменшився до 36,77 млн грн, тоді як собівартість дещо зросла до 30,28 млн грн, що свідчить про погіршення фінансових результатів та скорочення валового

прибутку. У 2023 році дохід зріс до 41,95 млн грн, однак собівартість підвищилася ще більше, до 44,95 млн грн, у результаті маємо картину таку, що витрати перевищили доходи. У 2024 році спостерігається покращення ситуації: чистий дохід збільшився до 47,42 млн грн, а собівартість знизилася до 41,18 млн грн. Це свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства. У 2025 році дохід знову скоротився до 37,82 млн грн, проте собівартість також зменшилася, а саме, до 31,25 млн грн. Незважаючи на спад обсягів реалізації, підприємство зберегло позитивну різницю між доходами та витратами. Загалом протягом аналізованого періоду показники підприємства були нестабільними: спостерігалися коливання як доходів, так і собівартості. Найскладнішим був 2023 рік (рис. 2.4).

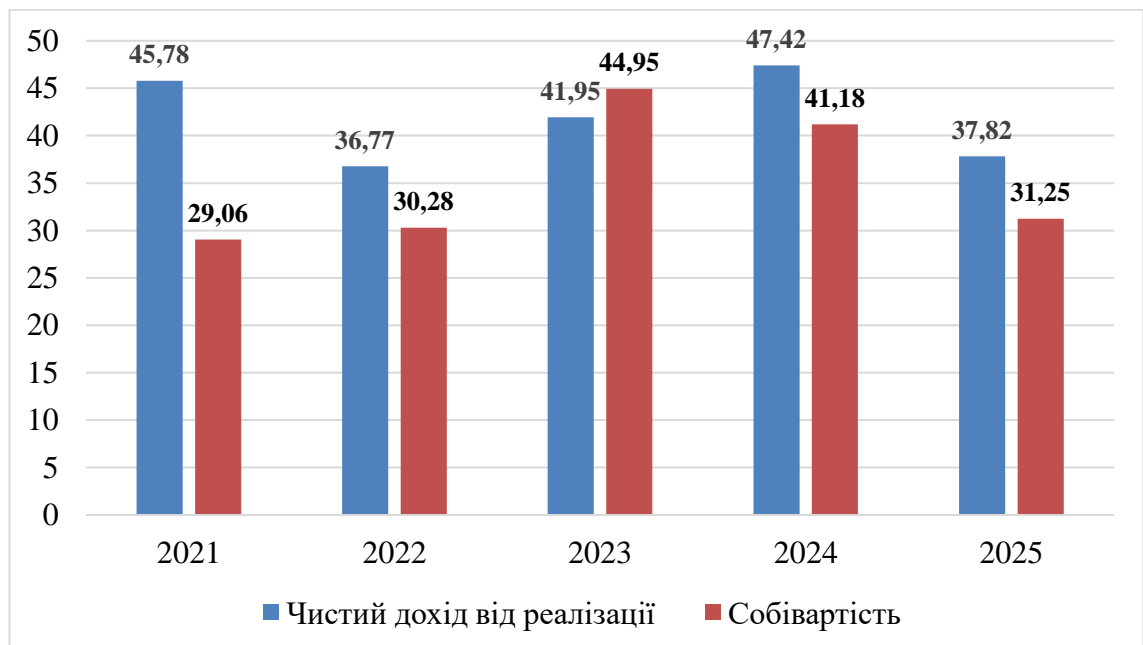


Рисунок 2.4 – Зміна доходу від реалізації і собівартості продукції товариства «Бобринецька сільгосптехніка» за період 2021-2025 років, млн грн

Джерело: побудовано за [41]

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система управління економічною безпекою товариства «Бобринецька сільгосптехніка» функціонує в умовах підвищеної нестабільності та потребує подальшого вдосконалення. Дослідження фінансово-економічних показників за 2021-2025 роки засвідчило наявність суттєвих коливань доходів, прибутковості та рентабельності

підприємства, що значною мірою обумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема таких як воєнний стан, ринкові негаразди, інфляційні процеси та коливання попиту на аграрну продукцію. Найбільш кризовим для підприємства став 2023 рік, коли собівартість перевищила дохід, а діяльність характеризувалася збитковістю та негативною рентабельністю. Водночас у 2024-2025 роках спостерігалися позитивні тенденції до відновлення фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності. Проведений аналіз підтвердив, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств вимагають здійснення суттєвих перетворень у системі управління економічною безпекою, спрямованих на підвищення адаптивності до ризиків.

Ретельний аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2021-2025 рр. даного аграрного підприємства дозволяє зробити низку висновків щодо стану економічної безпеки підприємства та його здатності забезпечувати фінансову стійкість відповідно до актуальних бізнес-пріоритетів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Коефіцієнти ліквідності акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: побудовано за [41]

Розміри коефіцієнта абсолютної ліквідності коливаються у межах 0,31-0,43, що свідчить про нестабільність у покритті короткострокових зобов'язань

найбільш ліквідними активами. У 2023 р. спостерігається пік (0,43), однак у наступні роки показник знижується, що може сигналізувати про потребу у додаткових фінансових резервів. Показники коефіцієнта миттєвої ліквідності залишаються високими (3,34-6,73), що показує значну здатність підприємства швидко реагувати на короткострокові фінансові виклики, але різкі коливання між роками свідчать про відсутність стабільної політики управління оборотними активами. По динаміці загального коефіцієнта ліквідності у 2023 р. зафіксовано не характерне високе значення (30,87), що є результатом окремих управлінських рішень та зовнішніх факторів. У решті періоду показники перебувають у діапазоні 16,4-18,23, що свідчить про відносну стабільність, але ймовірно надмірність у структурі поточних активів.

Проведений аналіз показує, що підприємство має достатній рівень ліквідності для забезпечення економічної безпеки, проте нестабільність окремих коефіцієнтів вимагає корекції фінансової стратегії. Основними бізнес-пріоритетами мають стати оптимізація структури оборотних активів; формування стабільних резервів ліквідності; зниження коливань у динаміці ключових показників. Таким чином, ліквідність підприємства загалом перебуває на прийнятному рівні, але для тривалого забезпечення економічної безпеки цього підприємства необхідно посилити управлінські механізми та узгодити їх із стратегічними бізнес-пріоритетами.

Не менш важливим напрямом забезпечення економічної безпеки товариства «Бобринецька сільгосптехніка» є формування ефективної системи навчання та підготовки кадрів. В умовах стрімкого розвитку аграрних технологій та модернізації сільськогосподарської техніки підприємство потребує висококваліфікованих працівників, здатних ефективно працювати із сучасним обладнанням, здійснювати його технічне обслуговування та включати інноваційні рішення у виробничий процес. Саме тому дієвість системи управління економічною безпекою значною мірою залежить від кадрового потенціалу товариства та рівня професійної компетентності персоналу, інвестування в освітні програми та підвищення кваліфікації працівників.

2.3. Комплексна характеристика переваг і обмежень політики взаємодії із стейкхолдерами товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Співпраця із стейкхолдерами є важливою складовою системи корпоративного управління товариством «Бобринецька сільгосптехніка». Змістовно йдеться про те, що в умовах посилення вимог до екологічної безпеки, дотримання цілей збереження ресурсів для майбутніх поколінь, соціальної відповідальності та прозорості ведення бізнесу підприємства, які належать до сфери діяльності аграрного бізнесу, повинні забезпечувати ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами, найбільш повною мірою враховуючи їхні інтереси та очікування.

За оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, Україна має певний прогрес у окремих сферах виробництва у сільському господарстві, у переробці та виробництві продуктів харчування, контролю за безпечністю та якістю продукції, уведення практики санітарних та фітосанітарних заходів, а також у фінансовій та бюджетній політиці, насамперед через узгодження законодавства Європейського Союзу і нашої держави. Крім того, важливу роль зіграв початок роботи Державного аграрного реєстру [38].

Такі особливості сучасних реалій підводять до важливого висновку: структурування інтересів сучасної політики взаємодії із стейкхолдерами товариства «Бобринецька сільгосптехніка» та формування зацікавленості в єдиному векторі розвитку сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства, зміцненню його репутації та забезпеченню сталого розвитку. Стейкхолдерами досліджуваного у цій кваліфікаційній роботі аграрного підприємства виступають працівники колективу, власники, постачальники, споживачі продукції, органи державної влади, місцеві громади, екологічні організації, інвестори та інші суб'єкти, діяльність або інтереси яких пов'язані з функціонуванням акціонерного товариства. Ефективна взаємодія з ними передбачає створення системи комунікацій, яка базується на принципах чесного діалогу, прозорості, максимально відповідального ставлення та безумовного дотримання

законодавства України.

Таблиця 2.2 – Напрями політики взаємодії із стейкхолдерами акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка»

Напрямок взаємодії	Заходи та інструменти реалізації	Основні стейкхолдери
Екологічна відповідальність	Гармонізація екологічної політики із законодавством України та стандартами International Organization for Standardization	Органи державної влади, громади, екологічні організації
Рациональне використання водних ресурсів	Застосування наукового підходу до внесення добрив у ґрунт для зменшення змиву у водойми	Бобринецька громада, екологічні організації
Захист ґрунтів	Використання практики сівозмін та заходів із запобігання ерозії ґрунтів	Землекористувачі, громади
Використання екологічно безпечних технологій	Застосування органічних добрив та біологічних методів покращення родючості ґрунту	Споживачі, екологічні організації
Контроль внесення добрив та пестицидів	Безперервний моніторинг дотримання норм внесення добрив і аналіз складу ґрунтів	Контролюючі органи, громада
Охорона праці	Проведення інструктажів, медичних оглядів та навчання працівників	Працівники підприємства
Соціальний захист працівників	Забезпечення спецодягом, спецвзуттям та засобами індивідуального захисту	Працівники
Управління персоналом	Залучення персоналу середньої та високої кваліфікації, застосування систем матеріальної і нематеріальної форм мотивації	Працівники, керівництво
Формування корпоративної культури	Недопущення дискримінації та забезпечення рівності прав працівників	Працівники
Соціальна підтримка працівників	Організація культурного, медичного обслуговування, оздоровлення та відпочинку працівників	Працівники та члени їх сімей
Внутрішні комунікації	Постійний діалог між керівництвом та працівниками	Працівники, керівництво
Взаємовигідна кооперація з місцевими громадами	Розбудова актуальних соціально відповідальних ініціатив	Бобринецька громада
Співпраця з державними органами	Дотримання нормативно-правових вимог та екологічних стандартів	Органи державної влади
Енергозбереження та скорочення викидів	Впровадження енергозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії	Громади, екологічні організації

Джерело: розроблено автором

Результати досліджень під час практики на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» дозволяють дійти висновку, що часи ситуативних благодійних

акцій і коротких заходів минули, підприємство працює системно в плані стейкхолдер-орієнтованої політики. Серед основних напрямів екологічної взаємодії зі стейкхолдерами особливе значення мають раціональне використання водних ресурсів, захист ґрунтів, зменшення використання пестицидів та хімічних добрив, а також збереження біорізноманіття. З боку керівництва товариства «Бобринецька сільгосптехніка» значна увага приділяється застосуванню органічних добрив і біологічних методів підвищення родючості ґрунтів, що супроводжується постійним аналізом їх ефективності та відповідності екологічним вимогам. Крім того, на підприємстві здійснюється постійний контроль за дотриманням правил і норм внесення добрив та пестицидів, а також систематичний аналіз складу ґрунтів.

Аналіз показників чисельності працівників та середнього рівня заробітної плати у товаристві «Бобринецька сільгосптехніка» за 2021-2025 рр. свідчить про наявність суттєвих змін у кадровій політиці та системі мотивації персоналу.



Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності працівників (осіб) та середньої зарплати (тис. грн) у товаристві «Бобринецька сільгосптехніка» за період 2021-2025 роки

Джерело: побудовано за [41]

Потрібно підкреслити, що внутрішні стейкхолдери, зокрема співробітники та управлінський персонал, є важливими елементами системи управління

економічною безпекою підприємства, тому що саме від рівня їхньої зацікавленості та соціальної стабільності залежить ефективність функціонування товариства. Дані, що аналізуються, свідчать про тенденцію до скорочення чисельності працівників підприємства: якщо у 2021 році на підприємстві працювало 43 особи, то у 2025 році цей показник становив 32 працівники. Особливо помітне скорочення відбулося у 2024 році, що пов'язано з впливом складних економічних умов діяльності підприємства, мобілізацією, воєнним станом в країні. Зменшення кількості персоналу є важливим індикатором для оцінки стану економічної безпеки товариства, адже надмірне скорочення кадрового потенціалу може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання виробничих завдань.

Водночас аналіз середньої заробітної плати свідчить про позитивну тенденцію до її зростання. Після певного зниження у 2022 році, коли середня заробітна плата становила 12,602 тис. грн, у наступні роки спостерігається стабільне підвищення цього показника: до 13,963 тис. грн у 2023 році, 18,984 тис. грн у 2024 році та 21,932 тис. грн у 2025 році. Такий розвиток свідчить про прагнення менеджменту підприємства забезпечити конкурентоспроможний рівень оплати праці, підвищити мотивацію персоналу та зберегти кваліфікованих працівників в умовах кадрового голоду, що є ознакою часу.

З позиції внутрішніх стейкхолдерів підвищення заробітної плати є важливим фактором соціальної стабільності та зміцнення кадрової безпеки підприємства. Працівники зацікавлені у наявності стійкого доходу, соціальних гарантій та можливостей професійного розвитку, тоді як менеджмент орієнтується на підвищення ефективності діяльності, продуктивності праці та фінансових результатів товариства. У цьому контексті зростання рівня оплати праці можна розглядати як елемент ефективної системи управління економічною безпекою, спрямованої на підтримання балансу між інтересами персоналу та стратегічними цілями підприємства. Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Бобринецька сільгосптехніка» в умовах скорочення чисельності персоналу реалізує політику підвищення матеріальної мотивації працівників, що сприяє

зміцненню внутрішньої економічної безпеки підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Однією з головних переваг політики взаємодії з клієнтами є орієнтація підприємства на задоволення їхніх потреб. Споживачі очікують від компанії якісної продукції, доступних цін і належного сервісного обслуговування. Для товариства «Бобринецька сільгосптехніка» це створює можливість формувати позитивну репутацію та зміцнювати конкурентні позиції на ринку сільськогосподарської техніки. Важливою перевагою також є адаптація продукції до локальних потреб українських аграріїв, що дозволяє підприємству краще реагувати на специфіку вітчизняного ринку. Водночас обмеженням може бути високий рівень конкуренції та нестабільна купівельна спроможність клієнтів, що ускладнює прогнозування попиту. У взаємодії з постачальниками та підрядниками підприємство отримує переваги у вигляді стабільності поставок, можливості довгострокового співробітництва та зниження ризиків перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами. Формування партнерських відносин сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу та покращенню якості продукції, але існують і певні обмеження, зокрема залежність від окремих постачальників, коливання цін на сировину та логістичні труднощі, які особливо актуальні в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків в Україні.

Важливим напрямом є діалог з інвесторами, які забезпечують фінансову підтримку підприємства. Перевагою такої співпраці є можливість залучення додаткового капіталу для модернізації виробництва, розширення діяльності та виходу на нові ринки. Інвестори зацікавлені у прозорій звітності, зростанні вартості компанії та високій дохідності вкладень, що своєю чергою стимулює підприємство вдосконалювати систему управління та підвищувати ефективність діяльності. Однак обмеженням є високі вимоги інвесторів до фінансових результатів, а також ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю в Україні, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства.

Взаємодія з державними органами та регуляторами має як позитивні, так і

негативні аспекти. До переваг можна віднести можливість отримання державної підтримки, участі у програмах розвитку аграрного сектору та забезпечення правового захисту діяльності підприємства. Дотримання вимог податкового законодавства, екологічних стандартів і процедур сертифікації сприяє підвищенню довіри до компанії з боку партнерів і споживачів. Разом із тим обмеженнями є складність податкової системи, значний рівень бюрократичних процедур та часті зміни нормативно-правової бази, що можуть створювати додаткові фінансові та організаційні труднощі для товариства «Бобринецька сільгосптехніка». Окрему роль у політиці взаємодії із стейкхолдерами відіграють громадські організації та місцеві громади. Перевагою співпраці з ними є формування позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня соціальної відповідальності та підтримка місцевих ініціатив. Для досліджуваного підприємства це створює сприятливі умови для зміцнення довіри населення та розвитку партнерських відносин у регіоні, поруч із цим серед обмежень можна назвати необхідність додаткових витрат на соціальні проекти та ризик репутаційних втрат у разі виникнення конфліктів із громадськістю.

Отже, політика взаємодії із стейкхолдерами товариства «Бобринецька сільгосптехніка» має комплексний характер і поєднує значні переваги та певні обмеження. Ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами сприяє стабільному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу на ринку. Водночас для забезпечення успішної діяльності компанії необхідно враховувати ризики зовнішнього середовища та постійно вдосконалювати механізми взаємодії зі стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

3.1. Системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Сучасний український аграрний бізнес наражається на велику кількість викликів, які породжені теперішнім військовим станом. Аграрні підприємства працюють у нестабільних умовах і вимушені на постійній основі боротися за зростання конкурентоздатності та за власне виживання.

Успішна робота підприємств, які функціонують в аграрній сфері України значною мірою залежить від комплексного аналізу економічних, соціальних, природних, екологічних чинників забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також урахування ступеня їхнього впливу на стейкхолдерів.

Високий ступінь невизначеності на ринку сільськогосподарської продукції, блокування зернових коридорів, якими експортується українська продукція, постійні військові атаки на зерносховища – це той далеко не вичерпний перелік викликів, загроз та ризиків, з якими доводиться мати справу керівникам аграрних підприємств. Безумовно, що всі вони чинять негативний вплив на економічний стан та стійкість розвитку.

Оцінка та аналіз рівня економічної безпеки виступає ключовим елементом у забезпеченні високої продуктивності, стійкості та адаптивності в умовах постійних військових загроз. Українські аграрні підприємства працюють із великою кількістю викликів – економічна волатильність, широкий спектр фінансових і військових ризиків, нестабільність продовольчих міжнародних ринків, стрімкі технічні й технологічні перетворення, масова цифровізація усіх сфер життя. Усе це потребує комплексного підходу до з'ясування слабких місць

до вироблення дієвих стратегічних заходів реагування на подібні виклики.

Результати системного аналізу рівня економічної безпеки зроблять можливим аграрному підприємству ПрАТ «Бобринецька сільгосптехніка» своєчасно ідентифікувати проблеми, раціонально вести господарську діяльність та гнучко адаптуватися до мінливих умов ринку.

Аграрна галузь України є надзвичайно чутливою до певних ризиків, до зміни погодних умов, міжнародних економічних тенденцій, бурхливих інновацій у галузі.

Аналіз стану економічної безпеки на сільськогосподарському підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка», на наш погляд, має виходити за межі консервативного управління ризиками та повинен включати управління економічними, технічними, соціальними та екологічними елементами у єдину систему. Такі кроки дадуть аграрному підприємству «Бобринецька сільгосптехніка» можливість своєчасно виявляти критичні вразливості, формувати ефективні стратегії мінімізації ризиків, забезпечувати стійкість функціонування в умовах можливих збоїв, поліпшить взаємодію зі стейкхолдерами.

Системне оцінювання рівня економічної безпеки, на нашу думку, має містити дослідження усіх аспектів роботи сільськогосподарського підприємства, а саме: аналіз фінансової стійкості, якість менеджменту ресурсної бази, стабільність логістичних ланцюгів, дотримання нормативів та законодавчих норм, рівень цифровізації операційної діяльності на підприємстві (рисунок 3.1). На наше переконання, одержані результати уможливллять сільськогосподарському підприємству «Бобринецька сільгосптехніка» імплементувати проактивні дії та мати стратегічні зміни у системі управління економічною безпекою, забезпечувати бажаний розмір прибутку та належну стійкість.

Аналіз економічної безпеки на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка», на наше глибоке переконання, має бути скерованим на забезпечення фінансової стійкості, раціональне використання ресурсів та

закріплення ринкової позиції підприємства на ринку. Якісна оцінка фінансових індикаторів зробить можливою правильну ідентифікацію та допоможе запобігти нераціональному витрачання ресурсів, скороченню виробничих витрат й підвищити рівень доходності. Переконані, що такі заходи також здатні нівелювати негативні ринкові коливання попиту, приймати правильні управлінські рішення стосовно інновацій на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка», зросте диверсифікованість діяльності та зросте адаптивність.



Рисунок 3.1 – Основні напрямки моніторингу рівня безпеки на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: удосконалено автором на основі [5]

Ми переконані, що питання дотримання екологічної безпеки мають перебувати в центрі постійної уваги керівництва сільськогосподарського підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», з огляду на необхідність

впровадження ESG-принципів у тому числі в галузі сільського господарства.

Основні елементи ESG-принципів в аграрній сфері, впровадження яких, на нашу думку, у сільськогосподарському підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» підвищать якість управління економічною безпекою та дозволить посилити конкурентні переваги (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Перспективні елементи ESG-принципів для підвищення якості управління економічною безпекою аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Елементи ESG-принципів	
<i>E (Environmental / Екологія)</i>	
-	мінімізація хімічних добрив;
-	збір дощової води та впровадження крапельного зрошення;
-	перехід на відновлювальну енергію;
-	зменшення викидів парникових газів;
-	захист місцевих екологічних систем;
-	відмова від виснажливого використання земельних ділянок;
<i>S (Social / Соціальна відповідальність)</i>	
-	забезпечення гідної оплати праці
-	дотримання безпеки праці;
-	підтримка місцевих громад та інвестиції в інфраструктуру сіл;
-	дотримання стандартів якості продукції
<i>G (Governance / Корпоративне управління)</i>	
-	прозора податкова звітність, чесна сплата податків;
-	оцінка та врахування ризиків впливу на навколишнє середовище;
-	діалог з пайовиками на постійній основі;
-	врахування прав стейкхолдерів

Джерело: складено автором

На сьогоднішній день втілення ESG-політик вже не є мейнстрімом. Це вже більше стає необхідністю. Все більше стейкхолдерів підприємств, як-то

позичальники, інвестори, пайовики, партнери при оцінці ризиків співпраці, враховують глибину впровадження ESG-принципів на підприємстві. Окрім того, бажання України інтегруватися до Європейського Союзу, посилює вимоги європейських країн щодо підтвердження сталого розвитку від українських експортерів. Також, на більший розмір грантової підтримки можуть розраховувати ті підприємства та організації, які дотримуються ESG-стандартів.

Безпека логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції також є надзвичайно важливою в контексті забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка». Керівництво підприємства, має приділяти цьому напрямку належну увагу, оскільки він дозволяє забезпечувати постійний рух ресурсів, стабілізацію логістичного забезпечення та зростання рівня прозорості. Ми переконані, що це матиме позитивним наслідком побудову стабільних логістичних ланцюгів, зросте рівень їхньої адаптивності до зовнішнього та внутрішнього середовища та буде забезпечена загальна продуктивність постачання сировини та збуту готової продукції.

Рівень технологічної безпеки сільськогосподарського підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» є надзвичайно актуальним у світлі суцільної цифровізації усіх сфер життя та господарських процесів, які несуть для господарюючих суб'єктів неоднозначні наслідки. З одного боку вони відкривають нові можливості, а з іншого створюють додаткові ризики та загрози. Тому, на нашу думку керівництву підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» потрібно впроваджувати нові цифрові платформи, замовляти створення мобільних додатків, поширювати позитивні PR-акції підприємства та проводити навчання персоналу із питань протидії кібершахрайству, надійніше захищати конфіденційну економічну інформацію й підтримувати операційну продуктивність. Такий комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства, на наше переконання забезпечить досягнення сталого розвитку та стійких взаємовигідних стосунків зі стейкхолдерами.

Впевнені, що оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» має бути поліструктурним та охоплювати оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розмір прибутковості. Це має бути ключовим пріоритетом стратегічних змін у системі управління економічною безпекою досліджуваного підприємства та імплементації економічних, екологічних та організаційних елементів та провидити всебічний аналіз ризиків та можливостей.

Економічна безпека аграрного підприємства ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», на нашу думку, має полягати у створенні можливостей раціонально використовувати власні та ефективно залучати кошти, у тому числі людські, фінансові, матеріальні та виходу підприємства на стійку траєкторію розвитку. Пропонуємо для вирішення такого завдання у аналізі фінансових та економічних показників підприємства переходити до визнаних європейських практик. Особливо це має стосуватися аналізу рентабельності, пошуку точки беззбитковості, що уможливить вироблення точного прогнозу розвитку підприємства та обґрунтування стратегічних змін у його системі управління економічною безпекою.

Екологічна безпека підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», на нашу думку, має бути спрямована на зменшення негативного впливу роботи підприємства на навколишнє оточуюче середовище та ефективне використання природних ресурсів. Пропонуємо керівництву підприємства, ширше використовувати інструменти індикативної оцінки, аналізу екологічних наслідків, екологічного сліду й відслідковування біорізноманіття, які практично вже довели свою дієвість при оцінці міри відповідності функціонування підприємства сучасним екологічним вимогам і стандартам. Сучасні тренди щодо споживання здорової, екологічно чистої продукції обумовлюють зростання ролі та значення екологічного чинника у діяльності аграрного підприємства ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка».

Організаційна безпека як один із складників системного підходу щодо оцінювання економічної безпеки на досліджуваному нами публічному

акціонерному товаристві «Бобринецька сільгосптехніка» детермінується можливостями підприємства дотримуватися чинного законодавства України, ефективно захищати власне майно та майнові права, уникати штрафних санкцій зі сторони податкових органів, будувати дієву організаційну структуру, ефективний менеджмент на підприємстві, створювати гнучку систему моральної та матеріальної мотивації, формувати стійкі, довгострокові, взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами.

Ми переконані, що імплементація економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» у триєдину систему дозволить йому всебічно й комплексно підходити до вирішення завдань безпечного функціонування.

Побудова такого системного підходу, на нашу думку, має включати багатофакторний аналіз, рейтингове оцінювання, моделювання різних сценаріїв й забезпечить в цілому цілісне й адекватне розуміння поточного стану та рівня економічної безпеки публічного аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка». Упевнені, що це матиме позитивним наслідком зростання стійкості, доходності, продуктивності праці, лояльності персоналу, позитивним стратегічним змінам на досліджуваному нами аграрному підприємстві та вищій залученості стейкхолдерів до позитивних процесів.

3.2. Удосконалення капіталізації підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» як інструмент управління його економічною безпекою

Управління капіталізацією усіх без винятку підприємств, у тому числі аграрних варто поділити на два складники – керуючий та керований. Керуючий складник містить суб'єкти менеджменту капіталу. До керованого складника належать певні умови створення та функціонування капіталу. Основною ціллю менеджменту капіталу є зростання вартості організації.

Не варто послуговуватися критерієм максимізації прибутку як цілі менеджменту капіталу, тому що прибуток може бути одержаний завдяки іншим

виробничим операціям з доволі високим ступенем ризику. У результаті цього може істотно знизитися цінність підприємства.

Особливістю проведення виробничої діяльності аграрного підприємства ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» є високий ступінь екологічності сільськогосподарської продукції, значний рівень рентабельності та висока врожайність, з одного боку, та високий ризик виснаження та ерозії ґрунтів, - з іншого. У тривалій перспективі це може призвести до низьких врожаїв та низької рентабельності господарської діяльності.

Управління капіталізацією аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», на нашу думку, повинно формуватися на основі певних принципів, а саме: формування фокусу уваги на стратегічних цілях; врахування різних аспектів управлінських рішень; принцип динамічного менеджменту; принцип синхронізації; принцип ефективності та принцип законності (рисунок 3.2).

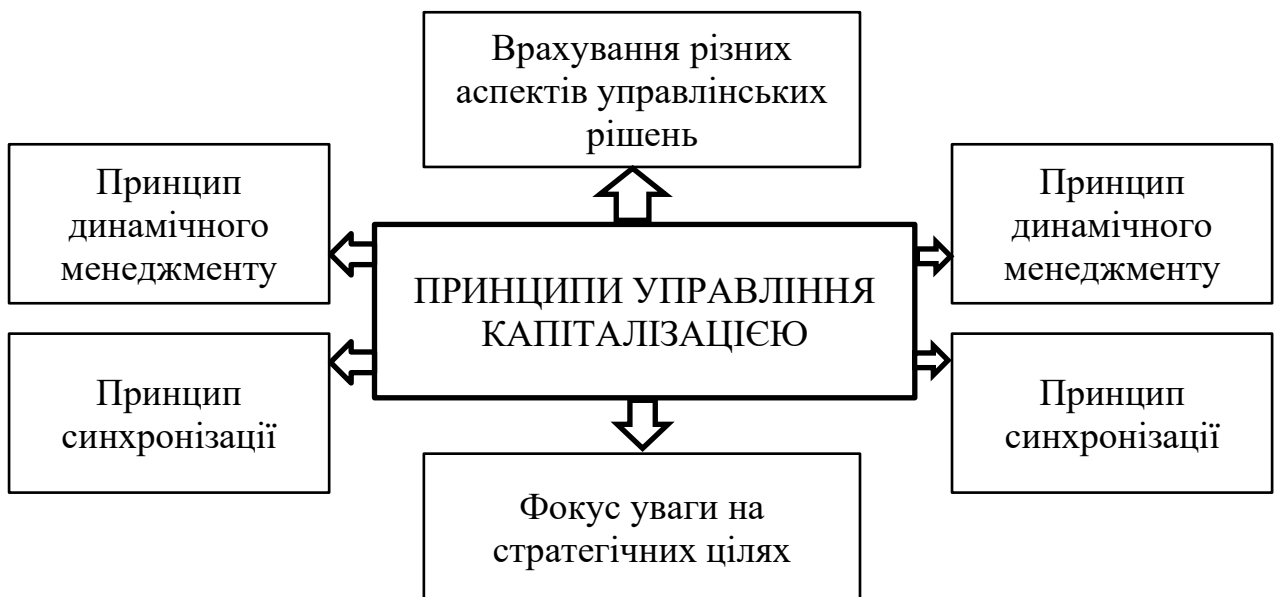


Рисунок 3.2 – Принципи управління капіталізацією аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: побудовано автором

У такій ситуації менеджменту аграрного підприємства належить виробити комплекс заходів та управлінських рішень щодо обґрунтування стратегічних

змін його діяльності та посилення взаємодії зі стейкхолдерами задля підвищення вартості підприємства й зростання рівня капіталізації.

Ми пропонуємо керівництву аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» при обґрунтуванні стратегічних змін в компанії, які стосуватимуться підвищення рівня економічної безпеки зосередитися на вирішенні наступних завдань управління його капіталізацією (рисунок 3.3).

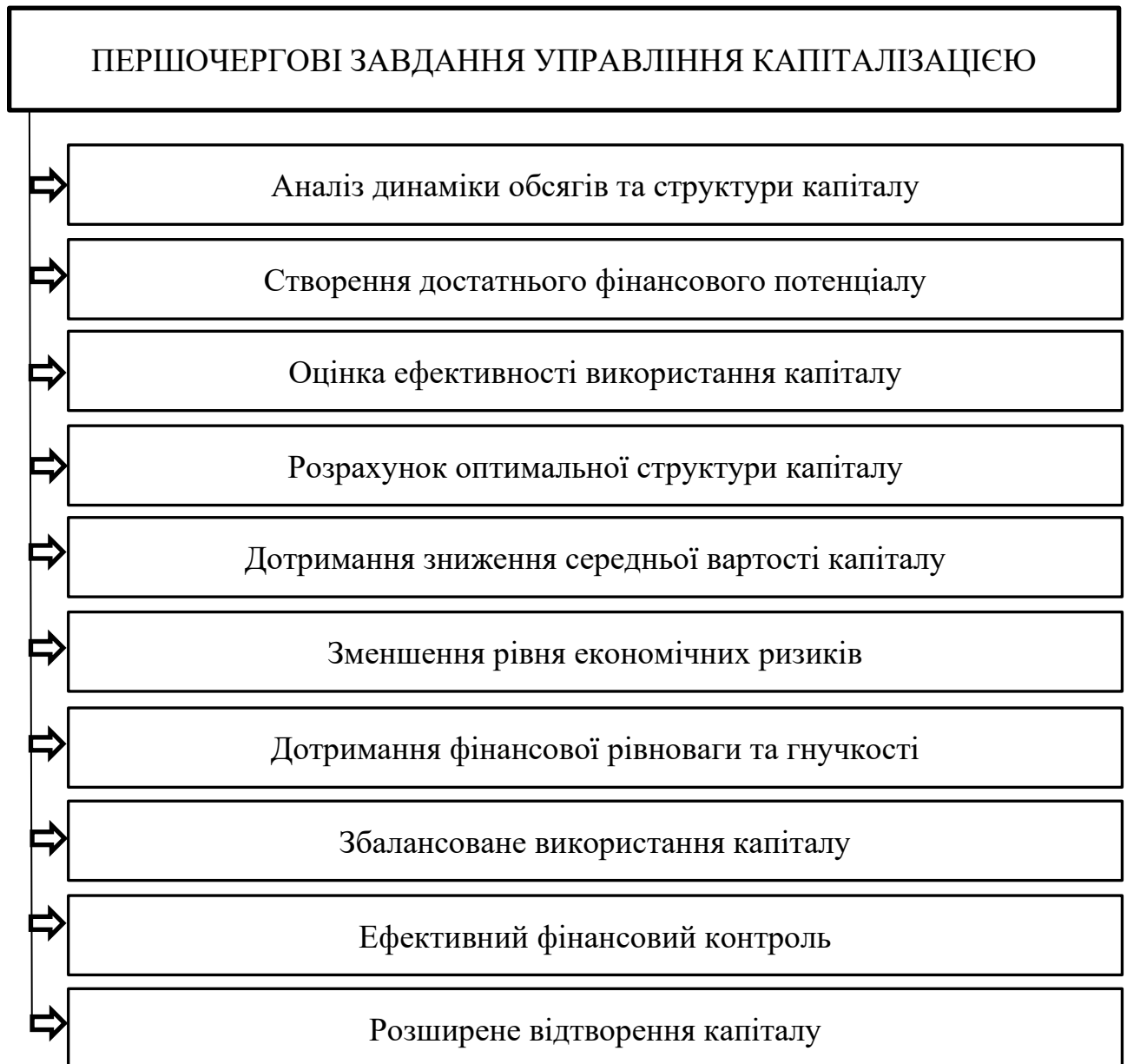


Рисунок 3.3 – Першочергові завдання управління капіталізацією аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Розв'язання першочергових завдань стосовно управління капіталізацією як інструменту управління його економічною безпекою, на наше глибоке переконання створить передумови для зростання вартості компанії та збільшення доходності у середньостроковій та тривалій перспективі.

Для цього потрібно, перш за все, провести на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» оцінку динаміки та розміру капіталу з обов'язковим урахуванням чинників, які впливають на його формування. Вважаємо, що це потрібно для того, аби ліпше вивчити потенціал розвитку досліджуваного нами аграрного підприємства, показати слабкі та сильні сторони прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін у забезпеченні його економічної безпеки.

На нашу думку, оцінка ефективності використання капіталу уможливить визначення ефективності прийнятих управлінських рішень та економічну спроможність аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» та дозволить ширше враховувати потенціал майбутніх капітальних вкладень для його сталого розвитку.

Ми твердо переконані, що для продуктивної роботи аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» конче необхідно дотримання мінімальної вартості капіталу та формування оптимальної його структури. Створення раціональної структури капіталу в ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» уможливить більш якісний перерозподіл грошових коштів для отримання потрібного ефекту. Ми переконані, що оптимальний розподіл коштів зробить можливим зменшення ризиків у роботі підприємства, що у свою чергу матиме позитивні наслідки та дозволить збільшити прибуток й вартість досліджуваного підприємства. Своєчасне виявлення та мінімізація «вузьких місць» значною мірою зменшує загальний рівень ризиків прийняття неправильних стратегічних рішень щодо змін на підприємстві.

Забезпечення підприємства достатньою кількістю грошових коштів створює підґрунтя для фінансової рівноваги і, як наслідок, підвищення гнучкості. Особливо це актуально нині, в часи російсько-української війни, закриття ринків

збуту продукції, фізичного знищення основних засобів від влучань дронів та інших засобів ураження. Ми переконані, що забезпечення більшої гнучкості, адаптивності до мінливих умов, зменшення непродуктивних витрат дозволить досліджуваному нами аграрному підприємству «Бобринецька сільгосптехніка» ліпше прилаштуватися до сучасних складних умов роботи, зберегти ринки збуту продукції, сформувані нові конкурентні переваги, знайти нових стейкхолдерів, співпраця з якими буде взаємовигідною.

Ми впевнені, що досягти більшої гнучкості на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» цілком реально завдяки диверсифікації використання фінансового капіталу (як власного, так і залученого), а також пошуку його альтернативних джерел та залучення грантового фінансування. Практикою доведено також існування позитивного кореляційного зв'язку від урізноманітнення видів діяльності.

Забезпечення ефективного фінансового контролю на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» дозволить зменшити ризики нераціонального використання фінансових ресурсів, їх перевитрати та зменшить імовірність негативного фінансового результату.

Пропонуємо керівництву аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» розглянути можливість формування та входження структури до складу аграрно-промислової групи. Побудова вертикально інтегрованих аграрно-промислових структур є важливим заходом щодо створення та забезпечення стійкості й економічної безпеки. А ще такий системний цикл операційної діяльності, на нашу думку, створить передумови для ліпшого обґрунтування стратегічних змін управління економічною безпекою та посилить рівень взаємодії зі стейкхолдерами.

Більш якісний фінансовий менеджмент уможливилює оптимізацію фінансових процесів на підприємстві, краще контролює витрати грошових коштів та обов'язково має включати бюджетне планування.

Ми переконані, що капіталізація аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» створить надійний фундамент для збільшення виробництва

сільськогосподарської продукції, вдалому пошуку нових ринків збуту продукції, зростанню рівня вчасно реалізованої продукції, ширшим можливостям здійснення інвестиційної діяльності та поліпшить управління економічною безпекою.

Для впровадження дієвих стратегічних змін у системі управління економічною безпекою публічного акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка», які будуть враховувати вплив на його ключових стейкхолдерів ми пропонуємо активніше втілювати, які, на наше переконання, забезпечать зростання прибутку, поліпшать урожайність вирощеної продукції та покращать організаційні механізми управління на підприємстві.

На рисунку 3.4 нами запропоновані ключові напрямки забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», які враховують вплив на стейкхолдерів.

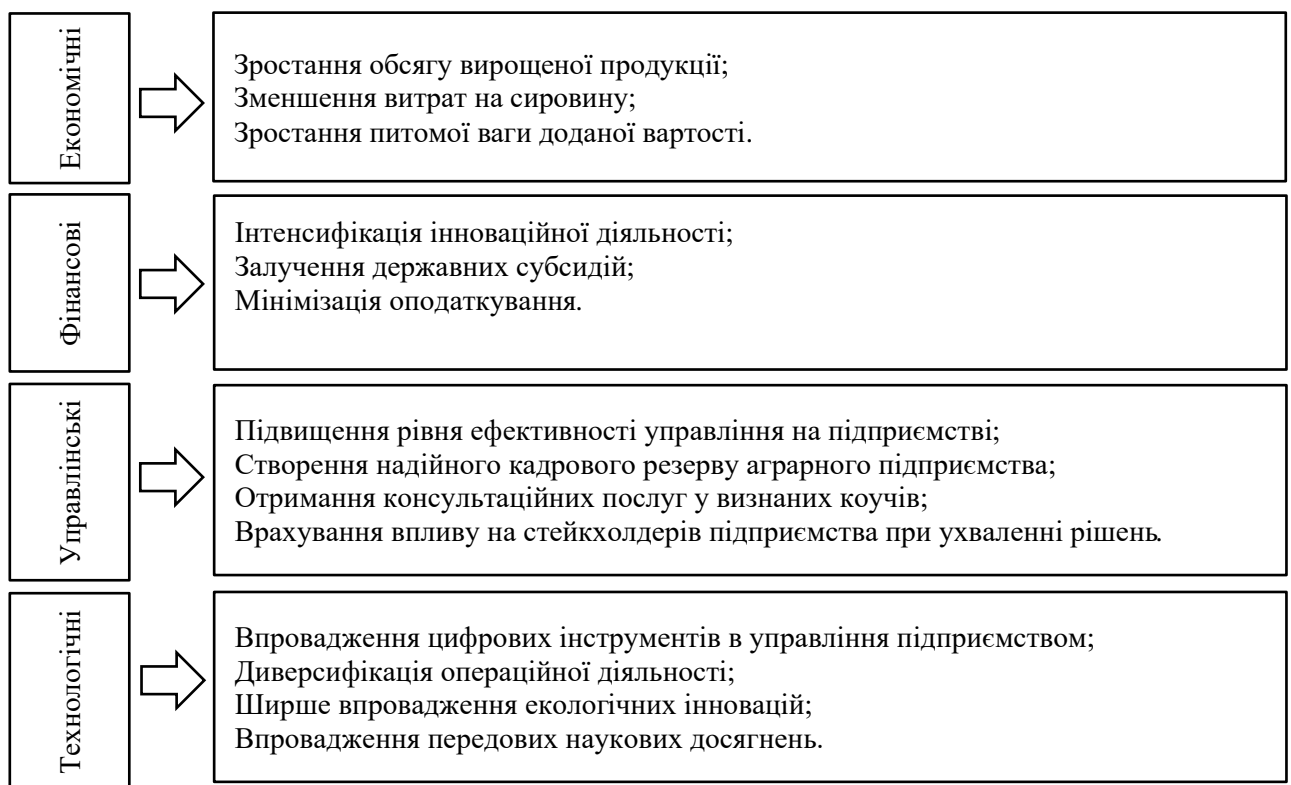


Рисунок 3.4 – Ключові напрямки забезпечення економічної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка»

Джерело: удосконалено автором на основі [40]

Сучасний розвиток аграрної промисловості України має містити не лише імплементацію інноваційних рішень в операційні процеси аграрного підприємства, але й використовувати принципово нові управлінські підходи. Головний наголос має бути скерований на нові способи мотивування співробітників, на впровадження ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), які забезпечать його сталий розвиток та надійну охорону навколишнього природного середовища. Впровадження інноваційних технологій має бути націлене, перш за все, на отримання кращої продуктивності за мінімальних витрат усіх видів ресурсів.

3.3. Впровадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка»

В сьогоденні складних, важко прогнозованих реаліях функціонування вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу відбувається доволі динамічне вивчення та імплементація такого дієвого інструменту стратегічного управління як реінжиніринг. Це можна обґрунтувати тим, що ті організації, які вже доволі тривалий час функціонують на ринку не встигають опанувати та впроваджувати нові сучасні, ефективні управлінські рішення і, як наслідок, втрачають свої конкурентні переваги та залишаються в аутсайдерах.

Побудова ефективних систем менеджменту для підприємств, які мають намір впроваджувати стратегічні зміни у системі управління видається доволі складним завданням. Сучасна наука не пропонує універсальних інструментів ефективного управління, але існують загальні принципи формування системи менеджменту організаціями. Зокрема, до сучасних способів побудови дієвих систем управління слід зарахувати наступні: методика швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг процесів, перепроєктування процесів, реінжиніринг процесів [15].

На нашу думку, впровадження реінжинірингу є найбільш ефективним інструментом при обґрунтуванні стратегічних змін у системі управління

економічною безпекою аграрних підприємств.

Реінжиніринг іноді називають «процесною інновацією», оскільки його основним змістом є поєднання інновацій з елементами творчості співробітників підприємства, покликаних удосконалювати різні процеси. Такий підхід забезпечує інший погляд на задачі процесу та абсолютно ігнорує усталені процеси на підприємстві та сформовану організаційну структуру.

Реінжиніринг управління стратегічними змінами використовує увесь наявний інструментарій для цифровізації, автоматизації, механізації чи іншого удосконалення. На нашу думку, такі покращення процесів або започаткування принципово нових проєктів має продукувати команда небайдужих співробітників аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», які мають стати «проривними».

Реінжиніринг – фундаментально реструктуризація операційних процесів на підприємстві з метою досягнення великого позитивного ефекту у зменшенні витрат усіх видів ресурсів, зростанні якості продукції чи наданих послуг та зростанні обсягів виробленої продукції.

До ключових позитивних наслідків імплементації реінжинірингу на підприємстві до яких, на нашу думку, повинно прагнути керівництво аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», слід віднести прагнення завоювання лідерських позицій у нашому регіоні, відмова від неефективних процесів на підприємстві, поліпшення існуючих бізнес-процесів та широка імплементація сучасних цифрових інструментів управління підприємством.

Ми твердо переконані, щоб трансформація операційних процесів на аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» уможливила досягнення бажаних задач варто, перш за все, сформувати сучасну дієву систему мотивування співробітників, які є продуцентами позитивних змін на підприємстві. Упевнені, що усім працівникам, які покликані втілювати стратегічні зміни в управління економічною безпекою на підприємстві мають бути делеговані конкретні повноваження та обов'язки й створена ефективна мотиваційна система.

Переконані, що для того, аби впровадження реінжинірингу у діяльність аграрного підприємства була ефективною потрібно провести попередню ознайомчу і просвітницьку роботу з персоналом. Це допоможе краще зрозуміти й підтримати запропоновані потенційні перетворення на підприємстві, які стосуватимуться обґрунтування стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства з обов'язковим урахуванням впливу на його ключових стейкхолдерів та мінімізувати опір змінам, а можливо, й взагалі уникнути їх.

Для формування теоретичної рамки впровадження реінжинірингу загалом, і ефективної реалізації конкретних завдань зокрема, ми пропонуємо сформуванню окремих бюджетів, з якого фінансувати увесь комплекс запланованих робіт. Тут важливо запланувати й чітко дотримуватися певного обсягу фінансових ресурсів на реалізацію конкретної задачі, мінімізувати відхилення, стимулювати персонал (матеріальна та нематеріальна системи мотивування) за дотримання графіків виконання робіт. Переконані, що під час здійснення завдань зі впровадження інструментів реінжинірингу в роботу аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» обов'язково повинні бути наперед чітко окреслені результати, які заплановані за результатами проведених заходів.

Проведення робіт з упровадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» вимагає адекватного та якісно підібраного інструментарію. Для пошуку таких інструментів ми пропонуємо керівництву підприємства звертатися за професійними порадами до професійних консалтингових організацій. Перетворення, які принесе з собою реінжиніринг, повинні стосуватися усіх аспектів операційної роботи аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», а не лише позитивні перетворення в його слабких місцях.

Упевнені, що запропоновані рекомендації уможливлять позитивні стратегічні зміни у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне дослідження стратегічних змін у системі управління економічною безпекою аграрного підприємства.

Дослідження теоретичних засад засвідчило необхідність вивчення причин змін на підприємстві, окреслення цілей управління стратегічними змінами та видів стратегічних змін, вивчення яких дозволяє краще управляти підприємством.

Дослідження факторів стратегічного управління економічною безпекою підприємства дозволило краще зрозуміти впливові чинники, якими можна і потрібно управляти аби управління змінами на підприємстві відбувалися органічно та природнім шляхом.

У роботі доведено, що до важливих джерел стратегічних змін на підприємстві групи чинників внутрішнього, зовнішнього середовища, а також його стейкхолдери.

Аналіз дієвості системи управління економічною безпекою та результатів фінансово-економічної діяльності аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» засвідчив наступне. Аналіз динаміки чистого прибутку та рентабельності у 2021-2025 рр. показує складну траєкторію розвитку. У 2021 році показники були найбільш сприятливими: чистий прибуток становив 12,64 млн грн, а рентабельність – 27,62%. Це свідчить про високий рівень ефективності використання ресурсів. Проте вже у 2022 році відбулося різке падіння, зокрема, прибуток скоротився до 3,25 млн грн, а рентабельність - до 8,84%.

У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції «Бобринецька сільгосптехніка» становив 45,78 млн грн, а собівартість – 29,06 млн грн. Підприємство мало достатній рівень прибутковості, оскільки доходи суттєво перевищували витрати. У 2022 році чистий дохід зменшився до 36,77 млн грн, тоді як собівартість дещо зросла до 30,28 млн грн, що свідчить про погіршення фінансових результатів та скорочення валового прибутку. У 2023 році дохід зріс до 41,95 млн грн, однак собівартість підвищилася до 44,95 млн грн, у результаті

витрати перевищили доходи. У 2024 році спостерігається покращення ситуації: чистий дохід збільшився до 47,42 млн грн, а собівартість знизилася до 41,18 млн грн. Це свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства. У 2025 році дохід знову скоротився до 37,82 млн грн, проте собівартість також зменшилася, а саме, до 31,25 млн грн. Незважаючи на спад обсягів реалізації, підприємство зберегло позитивну різницю між доходами та витратами. Загалом протягом аналізованого періоду показники підприємства були нестабільними.

Дослідження рівня економічної безпеки у системі управління економічною безпекою аграрних підприємств є надзвичайно важливим елементом при обґрунтуванні стратегічних змін.

Запропонований нами в роботі системний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», на нашу думку, дозволить завчасно визначати потенційні ризики й загрози, забезпечувати високий рівень адаптивності до внутрішніх та зовнішніх викликів. Переконані, що імплементація перерахованих складників системного підходу воедино створить надійний фундамент для зростання рівня прибутковості, ощадливого використання усіх наявних ресурсів, зниженню рівня витрат, обґрунтуванню необхідних стратегічних змін, сталому розвитку зі стейкхолдерами.

Системний підхід, який містить елементи економічної, екологічної й організаційної безпеки аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», на наше глибоке переконання, повинен стати базою для ефективного управління його економічною безпекою. Впевнені, що впровадження сучасних способів оцінки та аналізу, як моделювання сценаріїв, багатофакторний аналіз та використання сучасних цифрових рішень дозволить з вищим рівнем ймовірності оцінювати наявні та потенційні ризики та приймати ефективні управлінські рішення. На нашу думку, це закладе підвалини для стійкого розвитку аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» та забезпечить високий рівень адаптивності.

У магістерській роботі нами запропоновано головні принципи управління

капіталізацією аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка» а саме: формування фокусу уваги на стратегічних цілях; врахування різних аспектів управлінських рішень; принцип динамічного менеджменту; принцип синхронізації; принцип ефективності та принцип законності.

Також у роботі нами запропоновані першочергові завдання управління капіталізацією аграрного підприємства «Бобринецька сільгосптехніка», на яких доцільно сконцентрувати свою увагу керівництву підприємства.

У кваліфікаційній роботі нами було доведено, що на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» потрібно здійснити аналіз динаміки та розміру капіталу з обов'язковим врахуванням чинників, які впливають на його формування. Ми переконані, що це потрібно для того, щоб краще вивчити потенціал розвитку досліджуваного нами аграрного підприємства, показати слабкі та сильні сторони прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін у забезпеченні його економічної безпеки та вплив на стейкхолдерів.

Нами запропоновано на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» розглянути можливість входження до складу аграрно-промислової групи. Побудова вертикально інтегрованих аграрно-промислових структур є важливим заходом щодо створення та забезпечення стійкості й економічної безпеки. А ще такий системний цикл операційної діяльності, на нашу думку, створить передумови для кращого обґрунтування стратегічних змін управління економічною безпекою та посилить рівень взаємодії зі стейкхолдерами.

У кваліфікаційній роботі охарактеризовано головні тенденції розвитку та переваги від провадження реінжинірингу при управлінні стратегічними змінами в аграрному підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка». Запропоновані конкретні інструменти реінжинірингу, упровадження яких, на нашу думку, дозволить впевненіше проводити стратегічні зміни на підприємстві та мати від цього додаткові конкурентні переваги.

Нами запропоновано використовувати інструментарій реінжинірингу на підприємстві «Бобринецька сільгосптехніка» для виведення його на вищий рівень продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Баштанник О.В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління у контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 1. С. 7-13.
3. Бєседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М.О. Бєседін, В.М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
4. Бігун В.С. Вплив кліматичних змін на сільське господарство: адаптаційні стратегії для підвищення стійкості врожаїв. *Сільське господарство та лісництво*. 2024. № 35. С. 179-188.
5. Богданюк І. Комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С. 535-541.
6. Бровко Л.І., Чорновол О.Ю. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 62-66.
7. Варналій З.С. Економічна безпека: навчальний посібник, 2019, 647 с.
8. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. За ред. Т.Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.
9. Васильців Т.Г., Пасічник М.Б. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 10. С. 128–135
10. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. – Донецьк, 2005. – 195 с.
11. Гавловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний

базис управління змінами в організації. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. №2. С. 161-166.

12. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т., Небелюк Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. №1. Т. 1. С. 273-278.

13. Гарафонова О.І., Ставнічук В.В. Формування стратегічних орієнтирів розвитку аграрного бізнесу в умовах змін інституційного середовища. *Економічний простір*. 2025. №203. С. 52-57.

14. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с.

15. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2022. №14 (28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478> (Дата звернення: 12.04.2026).

16. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. с англ. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.

17. Дулеба Н.В. Визначальні фактори впливу на економічну безпеку автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. № 8. С. 289–291.

18. Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності: проблеми та шляхи їх вирішення : Мат. XII Міжнародної науково-практичної конференції (23 травня 2025 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 255 с.

19. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / За заг.ред.канд.екон.наук, доц. Л.М.Таранюк. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.

20. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 256 с.

21. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами:

стратегічний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №5. С. 452-456.

22. 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. 436 с., С. 118-121.

23. Іщейкін Т.Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №10. С. 340-346.

24. Ковальчук А.М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С. 88-93.

25. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова управління стратегічними змінами підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №1(326). С. 43-47.

26. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10-15.

27. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія, 2015, 348 с.

28. Маковоз О.С. Алгоритм управління економічним захистом підприємств агробізнесу. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2019. № 3 С. 51-57.

29. Маслак О.І., Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 198–208.

30. Марченко О.С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / О. С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. – Харків : Право, 2022. – 246 с.

31. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П.

Міщенко. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.

32. Микитась А.В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. №1. С. 91-96.

33. Мойсеєнко І.П. Системний механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2013. № 1. С. 284–291.

34. 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.

35. Отенко І. П., Булкіна І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 252 с.

36. Охріменко І.В. Забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах збройної агресії. *Український економічний часопис*. 2024. Випуск 4. С. 35-39.

37. Пашнюк Л.О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 22. С. 48–50.

38. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi> (Дата звернення: 04.04.2026).

39. Піщенко О. В. Регулювання еколого-економічної безпеки аграрного сектору: теорія, методологія та практика : монографія . Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. 306 с.

40. Попело О., Лопашук І. Управління капіталізацією агропромислових підприємств у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4(36). С. 112-123.

41. Приватне акціонерне товариство «Бобринецька сільгосптехніка». URL: <https://clarity-project.info/edr/03748779>.

42. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на

підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214.

43. Рогоза М.Є., Перебийніс В.І., Кузьменко О.К., Миколенко І.Г. Стратегії розвитку агропродовольчого комплексу в контексті економічної та енергетичної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. №1. С. 3-8.

44. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект електропостачання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. Вип. 14. С. 250–255.

45. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. Регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 5(27). С. 28-36.

46. Ситник Г.В. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. 2020, 284 с.

47. Соломатіна Т.В., Серебряк К.І. Стратегічний фінансовий потенціал формування капіталу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 39–42.

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

49. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.

50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

51. Шуміло О.С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 240–245.

52. Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey. –

Prentice Hall, 1999. – 248 p.

53. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1998. 592 p

54. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. London: Sage, 1995. 231 p.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Публічне акціонерне товариство «Бобринецька сільгосптехніка» (далі - Товариство) продовжує діяльність Відкритого акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка», утвореного за рішенням регіонального відділення ФДМУ по Кіровоградській області від 30 травня 1996 року № 1080 шляхом реорганізації (перетворення) Бобринецького ремонтно-транспортного підприємства.

1.2. Цей Статут приведено в відповідність з нормами Закону України «Про акціонерні товариства» та викладено в новій редакції замість Статуту Відкритого акціонерного товариства «Бобринецька сільгосптехніка», затвердженого 10 червня 2005 року та зареєстрованого 16 червня 2005 року Державним реєстратором за № 086573.

1.3. Найменування Товариства:

Повне: Публічне акціонерне товариство «Бобринецька сільгосптехніка».

Скорочене: ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка».

1.5. Місцезнаходження Товариства: Україна, Кіровоградська область, м.Бобринець, вул. Промислова, 6.

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС, ПРАВА ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство є господарським товариством і має організаційно-правову форму акціонерного товариства. Тип акціонерного товариства - публічне. Товариство є юридичною особою з дати його державної реєстрації.

2.2. Товариство має цивільні права та обов'язки, здійснює свою діяльність відповідно до цього Статуту та законодавства України. Товариство має право від власного імені укладати угоди, брати в оренду майнові паї, набувати майнові і особисті немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, господарському суді і третейському суді.

2.3. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках і інших кредитно-фінансових установах, печатки, штампи, знак для послуг.

2.4. Майно Товариства формується з джерел, не заборонених чинним законодавством України.

2.5. Товариство є власником:

- майна, переданого йому засновниками та акціонерами в оплату за акції Товариства;

- одержаних доходів;

- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

2.6. Товариство має право продавати, обмінювати, дарувати та передавати безоплатно юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим шляхом, якщо це не суперечить чинному законодавству України та цьому Статуту.

2.7. Товариство має право випускати акції, облігації та інші цінні папери. Умови випуску та порядок розміщення акцій та облігацій визначаються у рішенні про їх випуск.

2.8. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями належним йому майном, на яке відповідно до чинного законодавства України може бути звернено стягнення. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями акціонерів Товариства. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

2.9. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості акцій, що їм належать. Акціонери, які не повністю оплатили акції, відповідають за зобов'язаннями Товариства також у межах неоплаченої частини вартості належних їм акцій.

2.10. Товариство може створювати дочірні підприємства, філії, представництва як на території України, так і за її межами, а також брати участь у створенні інших господарських товариств, спільних підприємств, об'єднань (асоціацій, концернів, корпорацій, тощо).

2.11. Товариство має право одержувати в установах банків, від підприємств і організацій позички та несе повну відповідальність за додержання кредитних договорів і розрахункової дисципліни.

2.12. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з чинним законодавством України. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності та несе всі обов'язки відповідно до цього правового положення, визначеного чинним законодавством України.

2.13. Зовнішньоекономічні контракти від імені Товариства підписує директор Товариства.

2.14. Товариство може у встановленому законом порядку відряджати за кордон спеціалістів та інших представників.

2.15. Товариство самостійно або на договірних засадах встановлює ціни і тарифи на надані послуги, за винятком послуг, на які передбачено державне регулювання цін і тарифів.

2.16. Товариство має право здійснювати господарську діяльність в будь-яких формах, що не заборонені чинним законодавством.

2.17. Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну та іншу звітність відповідно до чинного законодавства України.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

3.2. Предметом діяльності Товариства є:

- вирощування зернових та технічних культур, бобових культур і насіння, олійних культур;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення свиней;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- допоміжна діяльність у тваринництві;
- після урожайна діяльність;
- оброблення насіння для відтворення;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво машин і устаткування;
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування промислового призначення;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля живими тваринами;
- вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення;
- операції з нерухомим майном;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- надання в оренду автотранспортних засобів;
- надання в оренду інших машин, устаткування;
- професійна підготовка та перепідготовка кадрів;
- організація аукціонів, виставок, ярмарок;
- будь-яка інша підприємницька діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

3.3. У випадках, передбачених чинним законодавством України, для здійснення відповідних видів своєї діяльності Товариство отримує ліцензію.

4. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТА АКЦІЇ ТОВАРИСТВА

4.1. Статутний капітал Товариства становить 567 100 (п'ятсот шістьдесят сім тисяч сто) гривень.

4.2. Статутний капітал Товариства поділено на 2 268 400 (два мільйони двісті шістьдесят вісім тисяч чотириста) штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 гривень кожна.

4.3. Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу. Рішення про зміну розміру статутного капіталу Товариства приймають загальні збори акціонерів.

4.4. Розмір статутного капіталу може бути збільшено шляхом:

- збільшення номінальної вартості акцій;
- додаткового випуску акцій.

4.5. Розмір статутного капіталу може бути зменшено шляхом:

- зменшення номінальної вартості акцій;
- купівлі Товариством частини випущених акцій з метою зменшення їх загальної кількості шляхом анулювання.

4.6. Оплата вартості акцій Товариства може здійснюватися грошовими коштами (в тому числі в іноземній валюті), цінними паперами, іншими речами або майновими чи іншими відчужуваними правами, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом.

4.7. Грошова оцінка цінних паперів, інших речей або майнових чи інших відчужуваних прав, що вносяться в оплату за акції Товариства, здійснюється за згодою акціонерів Товариства.

4.8. Для визначення ринкової вартості цінних паперів, інших речей або майнових чи інших відчужуваних прав, що вносяться в оплату за акції Товариства, може залучатись незалежний оцінювач. У випадках, встановлених законом, грошова оцінка підлягає незалежній експертній перевірці.

4.9. При додаткових емісіях акцій акції Товариства мають бути оплачені у повному обсязі у строки, встановлені у рішенні про випуск акцій.

4.10. Товариство зобов'язане у випадках, передбачених чинним законодавством (у разі реорганізації Товариства), здійснити оцінку та викуп акцій у акціонерів, які вимагають цього. Оцінка та викуп акцій

У разі невиконання товариством зобов'язань по викупу акцій, акціонер звертається до суду.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ АКЦІОНЕРІВ ТОВАРИСТВА.

5.1. Особи, які набули право власності на акції Товариства, набувають статусу акціонерів Товариства. Акціонерами Товариства можуть бути юридичні та/або фізичні особи, які набули право власності на акції Товариства.

5.2. Кожна проста акція надає акціонеру - її власнику однакову сукупність прав, включаючи право:

- брати участь в управлінні Товариством (через участь та голосування на загальних зборах особисто або через своїх представників);
- одержувати інформацію про діяльність Товариства, якщо така інформація не є інформацією з обмеженим доступом (конфіденційною або таємною);
- виходу із Товариства шляхом відчуження належних йому акцій.
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частину (дивіденди);
- на переважне придбання додатково випущених Товариством акцій в кількості, пропорційній частці акціонера у статутному капіталі Товариства на дату прийняття рішення про випуск акцій;
- одержати, у разі ліквідації Товариства, частину його майна або вартості, пропорційну частці акціонера у статутному капіталі Товариства;
- реалізовувати інші права, встановлені цим Статутом та законом.

5.3. Акціонери Товариства зобов'язані:

- додержуватися Статуту та виконувати рішення органів управління Товариством;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі оплачувати акції у розмірі, порядку та засобами, передбаченими Статутом;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- нести інші обов'язки, встановлені цим Статутом та законом.

6. ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ І ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ТОВАРИСТВА

6.1. Порядок розподілу прибутку і покриття збитків Товариства визначається рішенням загальних зборів відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства.

6.2. За рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства:

- виплачуються дивіденди;
- створюється та поповнюється резервний капітал;
- накопичується нерозподілений прибуток (покриваються збитки).

6.3. Напрями використання додаткових фінансових ресурсів Товариства, отриманих за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку, затверджуються загальними зборами акціонерів.

6.4. Резервний капітал формується у розмірі не менше ніж 15 відсотків статутного капіталу товариства шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого статутом розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку товариства за рік.

6.5. Резервний капітал створюється для покриття збитків товариства, а також для виплати дивідендів за привілейованими акціями. Законами можуть бути додатково передбачені також інші напрями використання резервного капіталу.

6.6. Загальний обсяг та розмір дивідендів на одну акцію затверджуються загальними зборами. Загальні збори приймають рішення про строк та порядок виплати дивідендів відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства. На кожну просту акцію Товариства нараховується однаковий розмір дивідендів.

6.7. Виплата дивідендів здійснюється на підставі рішення загальних зборів товариства у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття загальними зборами рішення про виплату дивідендів. Товариство виплачує дивіденди виключно грошовими коштами.

6.8. Для кожної виплати дивідендів наглядова рада товариства встановлює дату складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядок та строк їх виплати. Дата складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів за простими акціями, не може передувати даті прийняття рішення загальними зборами про виплату дивідендів.

Перелік осіб, які мають право на отримання дивідендів, складається в порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України.

Товариство повідомляє осіб, які мають право на отримання дивідендів, про дату, розмір, порядок та строк їх виплати, шляхом розміщення інформації на власній веб-сторінці в мережі Інтернет. У разі відчуження акціонером належних йому акцій після дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, але раніше дати виплати дивідендів, право на отримання дивідендів залишається в особі, зазначеної у такому переліку.

6.9. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі якщо:

- звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;
 - товариство має зобов'язання про викуп акцій відповідно до законодавства.
- 6.10. Товариство покриває збитки відповідно до вимог чинного законодавства України.

7. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

7.1. Органами управління Товариством є:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- виконавчий орган - директор;
- ревізійна комісія.

7.2. **ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ** є вищим органом Товариства. Товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Усі інші загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими. Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року.

7.2.1. Позачергові загальні збори акціонерного товариства скликаються наглядовою радою:

- 1) з власної ініціативи;
- 2) на вимогу Директора - в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину;
- 3) на вимогу ревізійної комісії;
- 4) на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства;
- 5) в інших випадках, встановлених законом або статутом товариства.

Вимога про скликання позачергових загальних зборів подається в письмовій формі Директору на адресу за місцезнаходженням товариства із зазначенням органу або прізвищ (найменувань) акціонерів, які вимагають скликання позачергових загальних зборів, підстав для скликання та порядку денного. Вимога повинна також містити інформацію про кількість, тип і клас належних акціонерам акцій та бути підписаною всіма акціонерами, які її подають.

7.2.2. Наглядова рада приймає рішення про скликання позачергових загальних зборів акціонерного товариства або про відмову в такому скликанні протягом 10 днів з моменту отримання вимоги про їх скликання.

7.2.3. Рішення про відмову у скликанні позачергових загальних зборів акціонерного товариства може бути прийнято тільки у разі:

якщо акціонери на дату подання вимоги не є власниками 10 відсотків простих акцій товариства; неповноти даних в наданій вимозі.

Рішення наглядової ради про скликання позачергових загальних зборів або мотивоване рішення про відмову у скликанні надається відповідному органу управління товариства або акціонерам, які вимагають їх скликання, не пізніше ніж за три дні з моменту його прийняття.

Наглядова рада не має права вносити зміни до порядку денного загальних зборів, що міститься у вимозі про скликання позачергових загальних зборів, крім включення до порядку денного нових питань або проектів рішень.

7.2.4. Позачергові загальні збори акціонерного товариства мають бути проведені протягом 45 днів з дати отримання товариством вимоги про їх скликання.

7.2.5. Якщо цього вимагають інтереси акціонерного товариства, наглядова рада має право прийняти рішення про скликання позачергових загальних зборів з письмовим повідомленням акціонерів про проведення позачергових загальних зборів та порядок денний не пізніше ніж за 15 днів до дати їх проведення з позбавленням акціонерів права вносити пропозиції до порядку денного.

У такому разі за відсутності кворуму позачергових загальних зборів повторні загальні збори не проводяться.

Наглядова рада не може прийняти рішення, зазначене в абзаці першому цього пункту, якщо порядок денний позачергових загальних зборів включає питання про обрання членів наглядової ради.

7.2.6. У разі якщо протягом 10 днів з моменту отримання вимоги, наглядова рада не прийняла рішення про скликання позачергових загальних зборів товариства, такі збори можуть бути скликані акціонерами, які цього вимагають. Рішення наглядової ради про відмову у скликанні позачергових загальних зборів акціонерів може бути оскаржено акціонерами до суду.

7.2.7. Товариство або особа, які ведуть облік прав власності акцій товариства, зобов'язані протягом п'яти робочих днів надати інформацію про перелік власників акцій товариства, а також іншу інформацію, необхідну для організації проведення позачергових загальних зборів акціонерного товариства, за запитом наглядової ради товариства.

У разі скликання загальних зборів акціонерами повідомлення про це та інші матеріали розсилаються всім акціонерам товариства особою, яка веде облік прав власності на акції товариства.

Загальні збори проводяться за рахунок коштів товариства. У разі якщо позачергові загальні збори проводяться з ініціативи акціонера (акціонерів), цей акціонер (акціонери) сплачує (сплачують) витрати на

- звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;
 - товариство має зобов'язання про викуп акцій відповідно до законодавства.
- 6.10. Товариство покриває збитки відповідно до вимог чинного законодавства України.

7. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

7.1. Органами управління Товариством є:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- виконавчий орган - директор;
- ревізійна комісія.

7.2. **ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ** є вищим органом Товариства. Товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Усі інші загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими. Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року.

7.2.1. Позачергові загальні збори акціонерного товариства скликаються наглядовою радою:

- 1) з власної ініціативи;
- 2) на вимогу Директора - в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину;
- 3) на вимогу ревізійної комісії;
- 4) на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства;
- 5) в інших випадках, встановлених законом або статутом товариства.

Вимога про скликання позачергових загальних зборів подається в письмовій формі Директору на адресу за місцезнаходженням товариства із зазначенням органу або прізвищ (найменувань) акціонерів, які вимагають скликання позачергових загальних зборів, підстав для скликання та порядку денного. Вимога повинна також містити інформацію про кількість, тип і клас належних акціонерам акцій та бути підписаною всіма акціонерами, які її подають.

7.2.2. Наглядова рада приймає рішення про скликання позачергових загальних зборів акціонерного товариства або про відмову в такому скликанні протягом 10 днів з моменту отримання вимоги про їх скликання.

7.2.3. Рішення про відмову у скликанні позачергових загальних зборів акціонерного товариства може бути прийнято тільки у разі:

якщо акціонери на дату подання вимоги не є власниками 10 відсотків простих акцій товариства; неповноти даних в наданій вимозі.

Рішення наглядової ради про скликання позачергових загальних зборів або мотивоване рішення про відмову у скликанні надається відповідному органу управління товариства або акціонерам, які вимагають їх скликання, не пізніше ніж за три дні з моменту його прийняття.

Наглядова рада не має права вносити зміни до порядку денного загальних зборів, що міститься у вимозі про скликання позачергових загальних зборів, крім включення до порядку денного нових питань або проектів рішень.

7.2.4. Позачергові загальні збори акціонерного товариства мають бути проведені протягом 45 днів з дати отримання товариством вимоги про їх скликання.

7.2.5. Якщо цього вимагають інтереси акціонерного товариства, наглядова рада має право прийняти рішення про скликання позачергових загальних зборів з письмовим повідомленням акціонерів про проведення позачергових загальних зборів та порядок денний не пізніше ніж за 15 днів до дати їх проведення з позбавленням акціонерів права вносити пропозиції до порядку денного.

У такому разі за відсутності кворуму позачергових загальних зборів повторні загальні збори не проводяться.

Наглядова рада не може прийняти рішення, зазначене в абзаці першому цього пункту, якщо порядок денний позачергових загальних зборів включає питання про обрання членів наглядової ради.

7.2.6. У разі якщо протягом 10 днів з моменту отримання вимоги, наглядова рада не прийняла рішення про скликання позачергових загальних зборів товариства, такі збори можуть бути скликані акціонерами, які цього вимагають. Рішення наглядової ради про відмову у скликанні позачергових загальних зборів акціонерів може бути оскаржено акціонерами до суду.

7.2.7. Товариство або особа, які ведуть облік прав власності акцій товариства, зобов'язані протягом п'яти робочих днів надати інформацію про перелік власників акцій товариства, а також іншу інформацію, необхідну для організації проведення позачергових загальних зборів акціонерного товариства, за запитом наглядової ради товариства.

У разі скликання загальних зборів акціонерами повідомлення про це та інші матеріали розсилаються всім акціонерам товариства особою, яка веде облік прав власності на акції товариства.

Загальні збори проводяться за рахунок коштів товариства. У разі якщо позачергові загальні збори проводяться з ініціативи акціонера (акціонерів), цей акціонер (акціонери) сплачує (сплачують) витрати на

- 3) час початку і закінчення реєстрації акціонерів для участі у загальних зборах;
- 4) дата складення переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах;
- 5) перелік питань, що виносяться на голосування;
- 6) порядок ознайомлення акціонерів з матеріалами, з якими вони можуть ознайомитися під час підготовки до загальних зборів та посадова особа товариства, відповідальна за порядок ознайомлення акціонерів з документами.

Загальні збори акціонерів проводяться на території України, в межах населеного пункту за місцезнаходженням товариства.

7.2.12. Кожний акціонер має право внести пропозиції щодо питань, включених до порядку денного загальних зборів акціонерного товариства, а також щодо нових кандидатів до складу органів товариства, кількість яких не може перевищувати кількісного складу кожного з органів. Пропозиції вносяться не пізніше ніж за 20 днів до дати проведення загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів товариства - не пізніше ніж за сім днів до дати проведення загальних зборів.

Пропозиція до порядку денного загальних зборів товариства подається в письмовій формі із зазначенням прізвища (найменування) акціонера, який її вносить, кількості, типу та/або класу належних йому акцій, змісту пропозиції до питання.

7.2.13. Наглядова рада товариства, а в разі скликання позачергових загальних зборів товариства на вимогу акціонерів, акціонери, які цього вимагають, приймають рішення про включення пропозицій до порядку денного не пізніше ніж за 15 днів до дати проведення загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів товариства - не пізніше ніж за чотири дні до дати проведення загальних зборів.

7.2.14. Пропозиції акціонерів (акціонера), які сукупно є власниками 5 або більше відсотків простих акцій, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів. У такому разі рішення наглядової ради про включення питання до порядку денного не вимагається, а пропозиція вважається включеною до порядку денного, якщо вона подана з дотриманням вимог Статуту.

7.2.15. Мотивоване рішення про відмову у включенні пропозиції до порядку денного загальних зборів товариства надсилається наглядовою радою акціонеру протягом трьох днів з моменту його прийняття.

7.2.16. Акціонерне товариство не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення загальних зборів повинно повідомити акціонерів персонально простими листами про зміни у порядку денному. Не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення загальних зборів товариство розміщує на власній веб-сторінці в мережі Інтернет відповідну інформацію про зміни у порядку денному загальних зборів.

7.2.17. У загальних зборах акціонерного товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники. Перелік акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах, складається станом на 24 годину за три робочих дні до дня проведення таких зборів у порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України. Вносити зміни до переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах акціонерного товариства, після його складення заборонено.

Представником акціонера на загальних зборах акціонерного товариства може бути фізична особа або уповноважена особа юридичної особи, а також уповноважена особа держави чи територіальної громади. Посадові особи органів товариства та їх афілійовані особи не можуть бути представниками інших акціонерів товариства на загальних зборах.

Довіреність на право участі та голосування на загальних зборах може посвідчуватися депозитарієм, зберігачем, нотаріусом та іншими посадовими особами, які вчиняють нотаріальні дії, чи в іншому передбаченому законодавством порядку

Акціонер має право видати довіреність на право участі та голосування на загальних зборах декільком своїм представникам. Акціонер має право у будь-який час відкликати чи замінити свого представника на загальних зборах акціонерного товариства. Надання довіреності на право участі та голосування на загальних зборах не виключає право участі на цих загальних зборах акціонера, який видав довіреність замість свого представника.

7.2.18. Наявність кворуму загальних зборів визначається реєстраційною комісією на момент закінчення реєстрації акціонерів для участі у загальних зборах товариства.

Загальні збори товариства мають кворум за умови реєстрації для участі у них акціонерів, які сукупно є власниками не менш як 60 відсотків голосуючих акцій.

7.2.19. Порядок проведення загальних зборів акціонерного товариства встановлюється рішенням загальних зборів.

Реєстрація акціонерів (їх представників) проводиться на підставі переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах, складеного в порядку, передбаченому законодавством про депозитарну систему України, із зазначенням кількості голосів кожного акціонера. Реєстрацію акціонерів (їх представників) проводить реєстраційна комісія, яка призначається наглядовою радою, а в разі скликання позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів, акціонерами, які цього вимагають. Повноваження реєстраційної комісії за договором можуть передаватися зберігачу або депозитарію. У такому разі головою реєстраційної комісії є представник зберігача або депозитарія

акціонерів протягом 10 робочих днів, шляхом розміщення їх на власній веб-сторінці в мережі Інтернет. Протокол про підсумки голосування додається до протоколу загальних зборів товариства.

7.2.24. Рішення загальних зборів акціонерного товариства з питання, винесеного на голосування, приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій.

Рішення загальних зборів з питань, передбачених пунктами 2-7, 25 пункту 7.2.8. цього розділу, приймається більш як трьома чвертями голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих з відповідного питання акцій. Рішення загальних зборів з питання, передбаченого пунктом 24 пункту 7.2.8. цього розділу, приймається більш як 50 відсотками голосів акціонерів від їх загальної кількості. До порядку денного річних загальних зборів обов'язково вносяться питання, передбачені пунктами 11,12 і 26 пункту 7.2.8. цього розділу.

Загальні збори не можуть приймати рішення з питань, не включених до порядку денного.

7.2.25. У ході загальних зборів може бути оголошено перерву до наступного дня. Рішення про оголошення перерви до наступного дня приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі в загальних зборах. Повторна реєстрація акціонерів (їх представників) наступного дня не проводиться.

Кількість голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі в загальних зборах, визначається на підставі даних реєстрації першого дня.

Після перерви загальні збори проводяться в тому самому місці, що зазначене в повідомленні про проведення загальних зборів.

Кількість перерв у ході проведення загальних зборів не може перевищувати трьох.

7.2.26. Протокол загальних зборів товариства складається протягом 10 днів з моменту закриття загальних зборів та підписується головою і секретарем загальних зборів, підшивається, скріплюється печаткою товариства та підписом Директора.

7.3. НАГЛЯДОВА РАДА акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та Законом, контролює та регулює діяльність Директора.

Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються терміном на 3 роки з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб - акціонерів. Кількісний склад наглядової ради встановлюється загальними зборами. Обрання членів наглядової ради товариства здійснюється виключно шляхом кумулятивного голосування.

Член наглядової ради - юридична особа може мати необмежену кількість представників у наглядовій раді.

Порядок діяльності представника акціонера у наглядовій раді визначається самим акціонером.

Член наглядової ради - юридична особа несе відповідальність перед товариством за дії свого представника у наглядовій раді.

Якщо кількість членів наглядової ради становить менше половини її кількісного складу, товариство протягом трьох місяців має скликати позачергові загальні збори для обрання решти членів наглядової ради, а в разі обрання членів наглядової ради шляхом кумулятивного голосування - для обрання всього складу наглядової ради.

Член наглядової ради здійснює свої повноваження, дотримуючись умов цивільно-правового договору, трудового договору або контракту з товариством та відповідно до статуту товариства, а представник акціонера - члена наглядової ради товариства здійснює свої повноваження відповідно до вказівок акціонера, інтереси якого він представляє у наглядовій раді.

Від імені товариства договір (контракт) підписує Директор.

Дія договору (контракту) з членом наглядової ради припиняється у разі припинення його повноважень.

Голова наглядової ради товариства обирається членами наглядової ради з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу наглядової ради.

7.3.1. До виключної компетенції наглядової ради належить:

- 1) підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів;
- 2) прийняття рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів;
- 3) прийняття рішення про продаж раніше викуплених товариством акцій;
- 4) прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, крім акцій;
- 5) прийняття рішення про викуп розміщених товариством інших, крім акцій, цінних паперів;
- 6) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених Законом;
- 7) затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди;
- 8) прийняття рішення про відсторонення голови або члена виконавчого органу від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу;
- 9) обрання та припинення повноважень голови та членів інших органів товариства;
- 10) обрання реєстраційної комісії;

Реєстраційна комісія має право відмовити в реєстрації акціонеру (його представнику) лише у разі відсутності в акціонера (його представника) документів, які ідентифікують особу акціонера (його представника), а у разі участі представника акціонера - також документів, що підтверджують повноваження представника на участь у загальних зборах акціонерів товариства";

Перелік акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах, підписує голова реєстраційної комісії, який обирається простою більшістю голосів її членів до початку проведення реєстрації. Акціонер, який не зареєструвався, не має права брати участь у загальних зборах. Перелік акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах, додається до протоколу загальних зборів.

Мотивоване рішення реєстраційної комісії про відмову в реєстрації акціонера чи його представника для участі у загальних зборах, підписане головою реєстраційної комісії, додається до протоколу загальних зборів та видається особі, якій відмовлено в реєстрації.

До закінчення строку, відведеного на реєстрацію учасників зборів, акціонер має право замінити свого представника, повідомивши про це реєстраційну комісію та виконавчий орган акціонерного товариства, або взяти участь у загальних зборах особисто.

У разі, якщо для участі в загальних зборах з'явилося декілька представників акціонера, реєструється той представник, довіреність якому видана пізніше.

У разі, якщо акція перебуває у спільній власності декількох осіб, повноваження щодо голосування на загальних зборах здійснюється за їх згодою одним із співвласників або їх загальним представником.

7.2.20. Акціонери (акціонер), які на дату складення переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах товариства, сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій, а також Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку можуть призначати своїх представників для нагляду за реєстрацією акціонерів, проведенням загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків. При призначенні таких представників товариство повідомляється письмово до початку реєстрації акціонерів.

Посадові особи товариства зобов'язані забезпечити вільний доступ представників акціонерів (акціонерів та/або Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку до нагляду за реєстрацією акціонерів, проведенням загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків.

7.2.21. Право голосу на загальних зборах акціонерного товариства мають акціонери - власники простих акцій товариства, які володіють акціями на дату складення переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах.

Одна голосуюча акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного з питань, винесених на голосування на загальних зборах товариства, крім проведення кумулятивного голосування.

Голосування з питань порядку денного загальних зборів проводиться тільки з використанням бюлетенів для голосування. Форма і текст бюлетеня для голосування затверджуються наглядовою радою не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення загальних зборів, щодо обрання кандидатів до складу органів товариства - не пізніше ніж за чотири дні до дати проведення загальних зборів, а в разі скликання позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів - акціонерами, які цього вимагають. Акціонери мають право до проведення загальних зборів ознайомитися з формою бюлетеня для голосування в порядку, визначеному в повідомленні про проведення Загальних зборів.

7.2.22. Кумулятивне голосування – голосування під час обрання членів наглядової ради та ревізійної комісії товариства (з використанням бюлетенів), коли загальна кількість голосів акціонера помножується на кількість членів органу управління товариства, що обираються, а акціонер має право віддати всі підраховані таким чином голоси за одного кандидата або розподілити їх між кількома кандидатами. Акціонер не може бути позбавлений права голосу. При обранні членів органу акціонерного товариства кумулятивним голосуванням голосування проводиться щодо всіх кандидатів одночасно. Обраними вважаються ті кандидати, які набрали найбільшу кількість голосів акціонерів порівняно з іншими кандидатами. Члени органу товариства вважаються обраними, а орган товариства вважається сформованим виключно за умови обрання повного кількісного складу органу товариства шляхом кумулятивного голосування.

7.2.23. Роз'яснення щодо порядку голосування, підрахунку голосів та інших питань, пов'язаних із забезпеченням проведення голосування на загальних зборах, надає лічильна комісія, яка обирається загальними зборами акціонерів. Повноваження лічильної комісії за договором можуть передаватися зберігачу або депозитарію. Умови такого договору затверджуються загальними зборами акціонерів. Кількісний склад лічильної комісії не може бути меншим ніж три особи.

До складу лічильної комісії не можуть включатися особи, які входять або є кандидатами до складу органів товариства. За підсумками голосування складається протокол, що підписується всіма членами лічильної комісії акціонерного товариства, які брали участь у підрахунку голосів. У разі передачі повноважень лічильної комісії зберігачу або депозитарію протокол про підсумки голосування підписує представник зберігача або депозитарія.

Рішення загальних зборів акціонерного товариства вважається прийнятим з моменту складення протоколу про підсумки голосування. Підсумки голосування оголошуються на загальних зборах, під час яких проводилося голосування. Після закриття загальних зборів підсумки голосування передаються на лічильну

- 11) обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- 12) визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строку виплати дивідендів у межах граничного строку, визначеного Законом;
- 13) визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів та мають право на участь у загальних зборах;
- 14) визначення форми і тексту бюлетеня для голосування;
- 15) вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, а також заснування інших юридичних осіб;
- 16) вирішення питань, передбачених Законом, в разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства;
- 17) прийняття рішення про вчинення значного правочину, якщо сума такого правочину, становить від 10 до 25% вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності товариства;
- 18) прийняття рішення про вчинення правочину, щодо якого є заінтересованість;
- 19) визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;
- 20) прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- 21) прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарія цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- 22) надсилання пропозиції акціонерам про придбання належних їм простих акцій особою (особами), які діють спільно), яка придбала контрольний пакет акцій;

Голова наглядової ради від імені товариства підписує договір (контракт) з директором.

Питання, що належать до виключної компетенції наглядової ради акціонерного товариства, не можуть вирішуватися іншими органами товариства, крім загальних зборів.

7.3.2. Організаційною формою роботи наглядової ради є чергові та позачергові засідання. Засідання наглядової ради проводяться за необхідністю, але не менше одного разу на три місяці. Засідання наглядової ради вважається правомочним, якщо в ньому беруть участь бере участь більше половини її складу. Рішення на засіданні наглядової ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини членів наглядової ради, які беруть участь у її засіданні.

Протокол засідання наглядової ради оформлюється протягом п'яти днів після проведення засідання.

7.3.3. Загальні збори акціонерного товариства можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень членів наглядової ради та одночасне обрання нових членів.

7.4. ДИРЕКТОР є виконавчим органом Товариства, здійснює управління поточною діяльністю товариства.

Директор обирається загальними зборами на п'ять років.

Директор має право без довіреності діяти від імені товариства, в тому числі представляти інтереси товариства, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства.

7.4.1. До компетенції директора належать всі питання діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до компетенції інших органів Товариства:

- 1) контроль додержання вимог законодавства працівниками Товариства;
- 2) затвердження річного бюджету, бізнес-планів, програм фінансово-господарської діяльності Товариства;
- 3) затвердження поточних фінансово-господарських звітів і оперативних завдань Товариства та забезпечення їх реалізації;
- 4) забезпечення дотримання норм законодавства України про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 5) організація ведення бухгалтерського обліку та звітності Товариства. Складання та надання наглядовій раді кварталних та річних звітів Товариства до їх опублікування та/або подання на розгляд загальних зборів акціонерів;
- 6) затвердження штатного розкладу та посадових інструкцій працівників Товариства;
- 7) прийняття рішення про вчинення правочину, якщо сума, що є предметом такого правочину, перевищує 10% вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;
- 8) забезпечення проведення аудиторської перевірки діяльності Товариства;
- 9) укладення та виконання колективного договору;
- 10) затвердження договірних цін та тарифів на послуги;
- 11) затвердження правил процедури та інших внутрішніх нормативних документів товариства;
- 12) розпорядження коштами та майном Товариства в межах, визначених цим Статутом, рішенням загальних зборів та наглядової ради;
- 13) визначення організаційної структури Товариства;

- 15) відом та звільнення працівників Товариства, вживання до них заходів заохочення та накладання стягнень відповідно до чинного законодавства України, Статуту та внутрішніх документів Товариства;
- 16) підписання довіреностей, договорів та інших документів від імені Товариства, рішення про укладення (зміну) яких прийнято уповноваженим органом Товариства в межах його компетенції відповідно до положень цього Статуту;
- 17) в межах своєї компетенції видання наказів і вказівок, обов'язкових для виконання всіма працівниками Товариства;

18) самостійне прийняття рішення щодо відбуття у відрядження чи у відпустку, направлення працівників у відрядження, визначення розміру добових понад установлений законом розмір, встановлення обмежень щодо граничних витрат на відрядження;

19) від імені товариства підписання договорів з кожним членом наглядової ради та ревізійної комісії;

20) здійснення інших функцій, які необхідні для досягнення статутних цілей Товариства.

7.4.2. Повноваження директора припиняються за рішенням загальних зборів.

7.5. РЕВІЗІЙНА КОМІСІЯ обирається загальними зборами товариства шляхом кумулятивного голосування терміном на 3 роки у кількості 3-х осіб з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність та/або з числа юридичних осіб - акціонерів для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності товариства. Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу ревізійної комісії, якщо інше не передбачено статутом товариства. Не можуть бути членами ревізійної комісії: член наглядової ради, член виконавчого органу, особа, яка не має повної цивільної дієздатності, члени інших органів товариства. Члени ревізійної комісії не можуть входити до складу лічильної комісії товариства.

7.5.1. Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів. Члени ревізійної комісії мають право бути присутніми на загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу. Члени ревізійної комісії мають право брати участь у засіданнях наглядової ради з правом дорадчого голосу.

7.5.2. Ревізійна комісія проводить перевірку фінансово-господарської діяльності товариства з результатами фінансового року. Товариство забезпечує членам ревізійної комісії доступ до інформації в межах, передбачених статутом.

За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року ревізійна комісія готує висновок, в якому виступає інформація про:

- підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період;
- факти порушення законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

7.5.3. Загальні збори товариства можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії.

8. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА

8.1. Внесення змін та доповнень до чинного Статуту Товариства здійснюється за рішенням загальних зборів акціонерів Товариства.

8.2. Зміни до Статуту Товариства набирають чинності з дня їх державної реєстрації, а у випадках, встановлених законом, з дати повідомлення суду, що здійснює державну реєстрацію, про такі зміни.

9. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

9.1. Товариство припиняється в результаті передачі всього майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам - правонаступникам (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.

Припинення (в тому числі ліквідації) Товариства визначається чинним законодавством України.

9.2. Товариство є таким, що припинилося, з дня внесення його до державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців запису про його припинення.

Прошнурована та скріплена

печаткою



БОБРИНЕЦЬКА СИЛЬГОСПТЕХНІКА

Ідентифікаційний код 03740779

Ідентифікаційний код 03740779

Фінансова звітність за 2021 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"
КИРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., БОБРИНЕЦЬКИЙ Р-Н, М. БОБРИНЕЦЬ, ВУЛ.
ПРОМИСЛОВА, БУД. 6

(ПРАТ "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА")

Код за ЄДРПОУ: [03748779](#)

Дата звіту	07.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сердюк Валентина Миколаївна
КАТОТТГ	UA35040030010012943
Кількість працівників	43

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	7 892.00	7 080.00
первісна вартість	1011	27 894.00	29 417.00
знос	1012	20 002.00	22 337.00
Довгострокові біологічні активи	1020	68.00	42.00
первісна вартість	1021	68.00	42.00
Усього за розділом I	1095	7 960.00	7 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 220.00	16 100.00
Виробничі запаси	1101	1 391.00	4 859.00
Незавершене виробництво	1102	3 525.00	1 306.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	3 303.00	9 930.00
Товари	1104	1.00	5.00
Поточні біологічні активи	1110	437.00	208.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 841.00	6 876.00
з бюджетом	1135	284.00	39.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	67.00	88.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	355.00	536.00
Готівка	1166	3.00	3.00
Рахунки в банках	1167	352.00	533.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 199.00	2 288.00
Усього за розділом II	1195	13 403.00	26 135.00
Баланс	1300	21 363.00	33 257.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	567.00	567.00
Резервний капітал	1415	3 456.00	3 456.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 101.00	27 744.00
Усього за розділом I	1495	19 124.00	31 767.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	1 500.00	
Усього за розділом II	1595	1 500.00	
товари, роботи, послуги	1615	3.00	107.00
розрахунками з бюджетом	1620	245.00	321.00
за одержаними авансами	1635	152.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	339.00	1 062.00
Усього за розділом III	1695	739.00	1 490.00
Баланс	1900	21 363.00	33 257.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 775.00	28 600.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 063.00	31 978.00
Валовий: прибуток	2090	16 712.00	
збиток	2095		3 378.00
Адміністративні витрати	2130	2 759.00	2 587.00
Витрати на збут	2150	1 457.00	734.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 496.00	
збиток	2195		6 699.00
Інші доходи	2240	295.00	1 646.00
Фінансові витрати	2250	9.00	94.00
Інші витрати	2270	139.00	747.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 643.00	
збиток	2295		5 894.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12 643.00	
збиток	2355		5 894.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 643.00	-5 894.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
--------------------	------------------	------------------------------------	--

Матеріальні затрати	2500	17 940.00	14 797.00
Витрати на оплату праці	2505	7 288.00	5 503.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 596.00	1 199.00
Амортизація	2515	2 529.00	2 344.00
Інші операційні витрати	2520	9 442.00	7 172.00
Разом	2550	38 795.00	31 015.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 268 400.00	2 268 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 268 400.00	2 268 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5.57	-2.60
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5.57	-2.60
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-2.60	-0.72

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	51 688.00	34 718.00
Цільового фінансування	3010	63.00	36.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від повернення авансів	3020	6.00	
Надходження від операційної оренди	3040	9.00	15.00
Інші надходження	3095	48.00	91.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	28 682.00	16 236.00
Праці	3105	5 413.00	4 377.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 597.00	1 202.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5 879.00	7 467.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 894.00	3 802.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	2 860.00	3 665.00
Інші витрачання	3190	6 805.00	5 340.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 438.00	238.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	212.00	2 017.00
необоротних активів	3260	1 966.00	1 663.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 754.00	354.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	3 320.00	1 500.00
Інші надходження	3340	6.00	
Погашення позик	3350	4 820.00	1 964.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	9.00	94.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 503.00	-558.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	181.00	34.00
Залишок коштів на початок року	3405	355.00	321.00
Залишок коштів на кінець року	3415	536.00	355.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"
КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., БОБРИНЕЦЬКИЙ Р-Н, М. БОБРИНЕЦЬ, ВУЛ.
ПРОМИСЛОВА, БУД. 6

(ПРАТ "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА")

Код за ЄДРПОУ: [03748779](#)

Дата звіту	12.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сердюк Валентина Миколаївна
КАТОТТГ	UA35040030010012943
Кількість працівників	44

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	7 080.00	11 940.00
первісна вартість	1011	29 417.00	35 836.00
знос	1012	22 337.00	23 896.00
Довгострокові біологічні активи	1020	42.00	57.00
первісна вартість	1021	42.00	57.00
Усього за розділом I	1095	7 122.00	11 997.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	16 100.00	25 493.00
Виробничі запаси	1101	4 859.00	4 672.00
Незавершене виробництво	1102	1 306.00	2 049.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	9 930.00	18 767.00
Товари	1104	5.00	5.00
Поточні біологічні активи	1110	208.00	197.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 876.00	1 287.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		2 079.00
з бюджетом	1135	39.00	13.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	536.00	609.00
Готівка	1166	3.00	2.00
Рахунки в банках	1167	533.00	607.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 288.00	2 302.00
Усього за розділом II	1195	26 135.00	31 980.00
Баланс	1300	33 257.00	43 977.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	567.00	567.00
Резервний капітал	1415	3 456.00	3 456.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 744.00	30 994.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	31 767.00	35 017.00
Довгострокові кредити банків	1510		7 010.00
Усього за розділом II	1595		7 010.00
товари, роботи, послуги	1615	107.00	940.00
розрахунками з бюджетом	1620	321.00	372.00
розрахунками зі страхування	1625		61.00
розрахунками з оплати праці	1630		206.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 062.00	371.00
Усього за розділом III	1695	1 490.00	1 950.00
Баланс	1900	33 257.00	43 977.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 766.00	45 775.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 281.00	29 063.00
Валовий: прибуток	2090	6 485.00	16 712.00
Інші операційні доходи	2120	64.00	
Адміністративні витрати	2130	2 185.00	2 759.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати на збут	2150	1 043.00	1 457.00
Інші операційні витрати	2180	278.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 043.00	12 496.00
Інші доходи	2240	398.00	295.00
Фінансові витрати	2250	191.00	9.00
Інші витрати	2270		139.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 250.00	12 643.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 250.00	12 643.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 250.00	12 643.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	33 241.00	17 940.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати на оплату праці	2505	6 654.00	7 288.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 493.00	1 596.00
Амортизація	2515	2 993.00	2 529.00
Інші операційні витрати	2520	9 156.00	9 442.00
Разом	2550	53 537.00	38 795.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 268 400.00	2 268 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 268 400.00	2 268 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.43	5.57
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.43	5.57
Дивіденди на одну просту акцію	2650	5.57	-2.60

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	40 609.00	51 688.00
Цільового фінансування	3010	83.00	63.00
Надходження від повернення авансів	3020	143.00	6.00
Надходження від операційної оренди	3040		9.00
Інші надходження	3095	440.00	48.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	22 860.00	28 682.00
Праці	3105	5 087.00	5 413.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 435.00	1 597.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 979.00	5 879.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 140.00	1 894.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		2 860.00
Інші витрачання	3190	5 905.00	6 805.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 009.00	3 438.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	477.00	212.00
необоротних активів	3260	9 423.00	1 966.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-8 946.00	-1 754.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	7 300.00	3 320.00
Інші надходження	3340		6.00
Погашення позик	3350	290.00	4 820.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		9.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	7 010.00	-1 503.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	73.00	181.00
Залишок коштів на початок року	3405	536.00	355.00
Залишок коштів на кінець року	3415	609.00	536.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"
КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., БОБРИНЕЦЬКИЙ Р-Н, М. БОБРИНЕЦЬ, ВУЛ.
ПРОМИСЛОВА, БУД. 6

(ПРАТ "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА")

Код за ЄДРПОУ: [03748779](#)

Дата звіту	14.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сердюк Валентина Миколаївна
КАТОТТГ	UA35040030010012943
Кількість працівників	40

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005		315.00
Основні засоби	1010	11 940.00	14 640.00
первісна вартість	1011	35 836.00	39 554.00
знос	1012	23 896.00	24 914.00
Довгострокові біологічні активи	1020	57.00	82.00
первісна вартість	1021	57.00	82.00
Усього за розділом I	1095	11 997.00	15 037.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 493.00	20 980.00
Виробничі запаси	1101	4 672.00	3 010.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	2 049.00	2 275.00
Готова продукція	1103	18 767.00	15 692.00
Товари	1104	5.00	3.00
Поточні біологічні активи	1110	197.00	638.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 287.00	199.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 079.00	1 776.00
з бюджетом	1135	13.00	3.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	609.00	364.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	607.00	362.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 302.00	2 338.00
Усього за розділом II	1195	31 980.00	26 298.00
Баланс	1300	43 977.00	41 335.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	567.00	567.00
Резервний капітал	1415	3 456.00	3 456.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 994.00	26 847.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	35 017.00	30 870.00
Довгострокові кредити банків	1510	7 010.00	9 613.00
Усього за розділом II	1595	7 010.00	9 613.00
товари, роботи, послуги	1615	940.00	7.00
розрахунками з бюджетом	1620	372.00	266.00
розрахунками зі страхування	1625	61.00	63.00
розрахунками з оплати праці	1630	206.00	210.00
Інші поточні зобов'язання	1690	371.00	306.00
Усього за розділом III	1695	1 950.00	852.00
Баланс	1900	43 977.00	41 335.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 946.00	36 766.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 949.00	30 281.00
Валовий: прибуток	2090		6 485.00
збиток	2095	3 003.00	
Інші операційні доходи	2120	813.00	64.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Адміністративні витрати	2130	2 032.00	2 185.00
Витрати на збут	2150	1 635.00	1 043.00
Інші операційні витрати	2180	231.00	278.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		3 043.00
збиток	2195	6 088.00	
Інші доходи	2240	2 624.00	398.00
Фінансові витрати	2250	293.00	191.00
Інші витрати	2270	390.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 250.00
збиток	2295	4 147.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		3 250.00
збиток	2355	4 147.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 147.00	3 250.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	23 562.00	33 241.00
Витрати на оплату праці	2505	6 702.00	6 654.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 503.00	1 493.00
Амортизація	2515	3 961.00	2 993.00
Інші операційні витрати	2520	37 818.00	9 156.00
Разом	2550	73 546.00	53 537.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 268 400.00	2 268 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 268 400.00	2 268 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1.83	1.43
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1.83	1.43
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1.43	5.57

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	48 772.00	40 609.00
Цільового фінансування	3010	795.00	83.00
Надходження від повернення авансів	3020	335.00	143.00
Інші надходження	3095	9.00	440.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	25 474.00	22 860.00
Праці	3105	5 267.00	5 087.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 504.00	1 435.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5 334.00	3 979.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 394.00	1 140.00
Інші витрачання	3190	6 862.00	5 905.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 470.00	2 009.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	3 149.00	477.00
необоротних активів	3260	7 007.00	9 423.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3 858.00	-8 946.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	4 400.00	7 300.00
Погашення позик	3350	6 042.00	290.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	215.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 857.00	7 010.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-245.00	73.00
Залишок коштів на початок року	3405	609.00	536.00
Залишок коштів на кінець року	3415	364.00	609.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"
КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., БОБРИНЕЦЬКИЙ Р-Н, М. БОБРИНЕЦЬ, ВУЛ.
ПРОМИСЛОВА, БУД. 6

(ПРАТ "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА")

Код за ЄДРПОУ: [03748779](#)

Дата звіту	08.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сердюк Валентина Миколаївна
КАТОТТГ	UA35040030010012943
Кількість працівників	32

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	315.00	
Основні засоби	1010	14 640.00	11 778.00
первісна вартість	1011	39 554.00	40 772.00
знос	1012	24 914.00	28 994.00
Довгострокові біологічні активи	1020	82.00	53.00
первісна вартість	1021	82.00	53.00
Усього за розділом I	1095	15 037.00	11 831.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	20 980.00	18 858.00
Виробничі запаси	1101	3 010.00	4 612.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	2 275.00	3 675.00
Готова продукція	1103	15 692.00	10 564.00
Товари	1104	3.00	7.00
Поточні біологічні активи	1110	638.00	592.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	199.00	25.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 776.00	3 100.00
з бюджетом	1135	3.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	364.00	137.00
Готівка	1166	2.00	7.00
Рахунки в банках	1167	362.00	130.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 338.00	3 749.00
Інші оборотні активи	1190		208.00
Усього за розділом II	1195	26 298.00	26 669.00
Баланс	1300	41 335.00	38 500.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	567.00	567.00
Резервний капітал	1415	3 456.00	3 456.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26 847.00	28 103.00
Усього за розділом I	1495	30 870.00	32 126.00
Довгострокові кредити банків	1510	9 613.00	4 209.00
Усього за розділом II	1595	9 613.00	4 209.00
товари, роботи, послуги	1615	7.00	16.00
розрахунками з бюджетом	1620	266.00	240.00
розрахунками зі страхування	1625	63.00	
розрахунками з оплати праці	1630	210.00	
за одержаними авансами	1635		1 457.00
за розрахунками з учасниками	1640		73.00
Інші поточні зобов'язання	1690	306.00	379.00
Усього за розділом III	1695	852.00	2 165.00
Баланс	1900	41 335.00	38 500.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47 416.00	41 946.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41 179.00	44 949.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	6 237.00	
збиток	2095		3 003.00
Інші операційні доходи	2120	54.00	813.00
Адміністративні витрати	2130	2 416.00	2 032.00
Витрати на збут	2150	982.00	1 635.00
Інші операційні витрати	2180	410.00	231.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 483.00	
збиток	2195		6 088.00
Інші доходи	2240	18.00	2 624.00
Фінансові витрати	2250	293.00	293.00
Інші витрати	2270	952.00	390.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 256.00	
збиток	2295		4 147.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 256.00	
збиток	2355		4 147.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 256.00	-4 147.00
---	------	----------	-----------

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	18 116.00	23 562.00
Витрати на оплату праці	2505	7 290.00	6 702.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 611.00	1 503.00
Амортизація	2515	4 158.00	3 961.00
Інші операційні витрати	2520	34 142.00	37 818.00
Разом	2550	65 317.00	73 546.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 268 400.00	2 268 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 268 400.00	2 268 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.55	-1.83
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.55	-1.83
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-1.83	1.43

Фінансова звітність за 2025 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА"
КИРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., БОБРИНЕЦЬКИЙ Р-Н, М. БОБРИНЕЦЬ, ВУЛ.
ПРОМИСЛОВА, БУД. 6

(ПРАТ "БОБРИНЕЦЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА")

Код за ЄДРПОУ: [03748779](#)

Дата звіту	17.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сердюк Валентина Миколаївна
КАТОТТГ	UA35040030010012943
Кількість працівників	32

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	11 778.00	10 791.00
первісна вартість	1011	40 772.00	42 710.00
знос	1012	28 994.00	31 919.00
Довгострокові біологічні активи	1020	53.00	30.00
первісна вартість	1021	53.00	30.00
Усього за розділом I	1095	11 831.00	10 821.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	18 858.00	22 656.00
Виробничі запаси	1101	4 612.00	1 452.00
Незавершене виробництво	1102	3 675.00	2 549.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	10 564.00	18 654.00
Товари	1104	7.00	1.00
Поточні біологічні активи	1110	592.00	301.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25.00	43.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 100.00	816.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	137.00	1 193.00
Готівка	1166	7.00	2.00
Рахунки в банках	1167	130.00	1 191.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 749.00	4 101.00
Інші оборотні активи	1190	208.00	62.00
Усього за розділом II	1195	26 669.00	29 172.00
Баланс	1300	38 500.00	39 993.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	567.00	567.00
Резервний капітал	1415	3 456.00	3 456.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 103.00	30 814.00
Усього за розділом I	1495	32 126.00	34 837.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	4 209.00	3 081.00
Усього за розділом II	1595	4 209.00	3 081.00
товари, роботи, послуги	1615	16.00	1.00
розрахунками з бюджетом	1620	240.00	1 005.00
розрахунками зі страхування	1625		30.00
розрахунками з оплати праці	1630		321.00
за одержаними авансами	1635	1 457.00	501.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	73.00
Інші поточні зобов'язання	1690	379.00	144.00
Усього за розділом III	1695	2 165.00	2 075.00
Баланс	1900	38 500.00	39 993.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 824.00	47 416.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 246.00	41 179.00
Валовий: прибуток	2090	6 578.00	6 237.00
Інші операційні доходи	2120	266.00	54.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Адміністративні витрати	2130	2 719.00	2 416.00
Витрати на збут	2150	356.00	982.00
Інші операційні витрати	2180	2 015.00	410.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 754.00	2 483.00
Інші доходи	2240	1 761.00	18.00
Фінансові витрати	2250	221.00	293.00
Інші витрати	2270	583.00	952.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 711.00	1 256.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 711.00	1 256.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 711.00	1 256.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
--------------------	------------------	------------------------------------	--

Матеріальні затрати	2500	21 846.00	18 116.00
Витрати на оплату праці	2505	8 422.00	7 290.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 839.00	1 611.00
Амортизація	2515	3 883.00	4 158.00
Інші операційні витрати	2520	39 508.00	34 142.00
Разом	2550	75 498.00	65 317.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 268 400.00	2 268 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 268 400.00	2 268 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.20	0.55
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.20	0.55
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.55	-1.83

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.