

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МОРОЗ РОМАН ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 338.24:658.011

ДИСЕРТАЦІЯ

**БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Р. В. Мороз

Науковий керівник: Загороднюк Оксана Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент

Умань - 2026

АНОТАЦІЯ

Мороз Р. В. Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 Управління та адміністрування), Уманський національний університет Міністерства освіти і науки України, Умань, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розробленню нових і удосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

У першому розділі «Теоретичні основи безпекоорієнтованого управління» проведено узагальнення наукового доробку українських та іноземних вчених з теорії управління та теорії безпекології. Проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій за напрямом «безпекоорієнтованого управління» (*safety-oriented management*) із застосуванням програмного забезпечення *VOSviewer*. Стверджується, що поняття «безпекоорієнтоване управління» набуває якісних змін та поширення у наукових дослідженнях: від безпеки виробничих процесів та дорожнього руху до економічної системи організації. На основі положень чинного законодавства з питань національної безпеки та її складової (економічної безпеки держави) визначено основні її постулати з протекцією на інші рівні безпеки: стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, висока конкурентоспроможність, стає та збалансоване зростання.

Сутність поняття «безпекоорієнтоване управління» сформульовано на основі концептуалізації зв'язків між базовими категоріями та поняттями (безпека, безпека підприємства, управління, орієнтованість та похідних від них). Вихідними поняттями для розуміння сутності безпекоорієнтованого управління організацією є «безпека» та «економічна безпека».

Узагальнено підходи до сутності поняття «економічна безпека організації», обґрунтовано трансформацію розуміння та головних ознак економічної безпеки під впливом соціально-економічних змін в Україні: від захищеності від негативного впливу і проявів загроз зовнішнього й внутрішнього середовища до здатності відновлювати втрачені активи та діяльність загалом після збитків та руйнувань через воєнні дії на території України.

Наступним логічним етапом у дослідженні теоретичних основ безпекоорієнтованого управління є узагальнення та систематизація методологічних відмінностей між управлінням економічною безпекою та безпекоорієнтованим управлінням організацією. Запропоновано розуміння безпекоорієнтованого управління як нової філософії здійснення управлінської діяльності, що базується на постулатах стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні.

Обґрунтовано механізм безпекоорієнтованого управління організацією з визначенням мети, суб'єктів, об'єкта (об'єктів), принципів, методів управління, нормативного та інформаційного забезпечення.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації з позиції економічної безпеки. Підкреслено, що розробка критеріїв оцінки ефективності управління організацій для потреб безпекоорієнтованого управління повинна базуватися на принципах цілісності, адаптованості, зрозумілості, недопущення суб'єктивізму, періодичності перегляду та оновлення.

Розроблено алгоритм оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління. Запропоновано критерії оцінки ефективності управління організацією, які полягають у фокусуванні на постулатах безпекоорієнтованого управління: чутливість до факторів-загроз зовнішнього середовища, стійкість функціонування та розвитку, стан внутрішньої економічної безпеки організації за функціональними складовими.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери: безпековий аспект» здійснено комплексне

дослідження показників економічної безпеки за вибіркою 54 організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, а також макроекономічного стану та розвитку агропродовольчої сфери України.

Проведено аналіз стану економіки України за гіпотезою про макроекономічну стабільність, яка характеризується проявами сталого зростання номінального та реального ВВП, цінової та валютної стабільності, стабільності банківської системи та фіскального простору. Період 2016-2019 років слід вважати найбільш сприятливим для розвитку економічної активності та зростання економічного потенціалу України, покращення рівня економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання, наступний період (2020-2024 роки) слід охарактеризувати як макроекономічна нестабільність.

Здійснено оцінку розвитку агропродовольчого сектору України, основні виявлені тенденції полягають у зменшенні обсягів реалізації та зайнятості, втраті або знищенні виробничої інфраструктури, розриві ланцюгів постачання та реалізації, зменшенні земельного фонду переважно у регіонах, де проводилися воєнні дії чи прифронтових регіонах. Агропродовольчі організації залишаються прибутковими передусім за рахунок високої рентабельності виробництва зернових культур. Водночас інші напрями діяльності – зокрема розведення свиней, великої рогатої худоби та свійської птиці, вирощування фруктів, а також виробництво молочної продукції, олії й тваринних жирів, хліба та борошняних виробів – характеризуються нижчим рівнем рентабельності, що стримує загальну ефективність галузі.

Визначено, що близько третини досліджуваних організацій мали високий рівень чутливості рівня внутрішньої економічної безпеки та ВВП.

Проведено оцінку внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області за авторською методикою, яка дала можливість зробити висновок про переважно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки та необхідність впровадження безпекоорієнтованого управління у понад 70% агропродовольчих організацій досліджуваної вибірки. Ідентифіковано основні загрози їх сталому розвитку за напрямками маркетингової

безпеки через низьку частку ринку агропродовольчої продукції, інформаційної безпеки через відсутність нематеріальних активів або їх незначну питому вагу у структурі активів, кадрової безпеки через низьку продуктивність праці та невідповідність рівня оплати праці ринковим умовам. За результатами проведеної оцінки стійкості функціонування та розвитку визначено переважання організацій з небезпечним або критичним станами.

У третьому розділі «Вектори розвитку безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями» обґрунтовано доцільність перегляду філософії управління організаціями на основі запровадження безпекоорієнтованого управління.

Важливою частиною дослідження є моделювання цільових показників індексу внутрішньої економічної безпеки для організацій агропродовольчої сфери із використанням економіко-математичних моделей за спрощеним та розширеним підходами. Наведені результати економіко-математичного моделювання із застосуванням регресійних моделей дають можливість резюмувати, що за реалізації діючих управлінських підходів та технологій 12 з 54 досліджуваних організацій мають перспективи досягнення оптимального чи задовільного стану економічної безпеки, для решти агропродовольчих організацій Черкаської області обґрунтовано доцільність впровадження елементів безпекоорієнтованого управління.

Запропоновано реалізацію безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу та рекомендовано об'єднання спільних зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів для досягнення сталого розвитку організацій та їх стійкості до загроз, на державному та регіональному рівнях – забезпечення продовольчої, банківської, валютної, бюджетної, соціальної, енергетичної безпеки складових економічної безпеки держави та регіону (Черкаської області), продовольчої безпеки на міжнародному рівні. Рекомендовано удосконалити механізми фінансової та нефінансової підтримки агропродовольчих організацій через розширення спектра інструментів державного та міжнародного впливів, таких як

гранти від міжнародних організацій та урядів іноземних країн, дотації з державного чи місцевих бюджетів, компенсація збитків за пошкодження майна чи врожаїв, пільгове кредитування та державні гарантії за кредитами, пільгове оподаткування та страхування, програми з консультаційної підтримки та підвищення управлінської грамотності.

Представлено алгоритм ранжування загроз економічній безпеці та проведено його апробацію з використанням технології кластерного аналізу показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області.

Запропоновано адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану зі зміною пріоритетів на кадрово-соціальну (соціальна орієнтація бізнесу, бронювання військовозобов'язаних працівників, що забезпечить сталість колективу та можливість виконання виробничих програм), податкову (позитивна податкова історія), енергетичну (енергонезалежність та можливість здійснювати безперебійну діяльність в умовах енергодефіциту) та фінансову складові у частині забезпечення кредитоспроможності та можливості участі у кредитних програмах з державною підтримкою.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління, економічна безпека, управління, аграрні організації, переробні організації, сталий розвиток, стійкість, конкурентоспроможність, управлінські рішення.

ABSTRACT

Moroz R. V. Safety-oriented management of agri-food organizations. –
Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073
“Management” (07 Management and Administration). – Uman National University,
Uman, 2026.

The dissertation is devoted to the development of new and improvement of
existing theoretical and methodological provisions and practical recommendations on
safety-oriented management of agri-food organizations in conditions of uncertainty
and instability.

The first section “Theoretical foundations of safety-oriented management”
summarizes the scientific achievements of Ukrainian and foreign scientists based on a
combination of management theory and the theory of safety science through the
penetration of approaches to the need to ensure a safe environment from production
processes and road traffic to the economic system of the organization. A bibliometric
analysis of scientific publications in the field of "safety-oriented management" was
conducted using VOSviewer software. Based on the study of the provisions of the
current legislation on national security and its component (economic security of the
state), the main postulates of the state of economic security with the possibility of
protection to other levels of security were determined: resistance to internal and
external threats, high competitiveness, sustainable and balanced growth. The
disclosure of the essence of the concept of “safety-oriented management” is formulated
on the basis of the conceptualization of the relationships between the main (basic)
categories and concepts (safety, enterprise security, management, orientation and
derivatives thereof). The initial concept for understanding the essence of safety-
oriented management of an organization is the concept of “safety” and “economic
security”. The approaches to the essence of the concept of “economic security of an
organization” are generalized, the transformation of the understanding and main
features of economic security under the influence of socio-economic changes in

Ukraine is substantiated: from protection from negative influences and manifestations, threats of the external and internal environment to the ability to restore lost assets, restore activity after losses and destruction from military actions on the territory of Ukraine.

The next logical stage in the study of the theoretical foundations of security-oriented management is the generalization of approaches to the essence and systematization of methodological differences between the management of the economic security of an organization and security-oriented management of an organization. Such systematization provided an understanding of security-oriented management as a new philosophy of implementing managerial activities, based on the postulates of resilience to internal and external threats, high competitiveness, sustainable and balanced growth. The author's definition of the concept of "security-oriented management of an organization" is proposed.

The mechanism of security-oriented management of the organisation is substantiated with the definition of the goal, subjects, object (objects), principles, management methods, regulatory and information support. Methodological approaches to assessing the effectiveness of the organisation's activities or the state of economic security are considered. It is emphasized that the development of criteria for assessing the effectiveness of the management of organisations for the needs of security-oriented management should be based on the principles of integrity, adaptability, clarity, prevention of subjectivity, periodicity of review and update. An algorithm for assessing the effectiveness of the management of an organization for the needs of security-oriented management is developed. The proposed criteria for assessing the effectiveness of organizational management for the needs of security-oriented management consist in focusing on the postulates of security-oriented management: assessing sensitivity to external environmental threat factors, the basis of the analytical toolkit is assessing the correlation and application of regression-correlation analysis of the main indicators of the organization's activity and macroeconomic and industry indicators, assessing the stability of functioning and development, the basis of the analytical toolkit is assessing the variation of growth indicators of the main indicators

of the organization's activity in the medium and long term, assessing the internal state of economic security by functional components.

In the second section, “Analysis of the current state and trends in the development of agro-food organizations: security aspect”, a comprehensive study of economic security indicators was carried out on a sample of 54 agro-food organizations of Cherkasy region, as well as the macroeconomic state and development of the agro-food sector of Ukraine.

The macroeconomic situation of Ukraine was analyzed based on the hypothesis of macroeconomic stability, which consists in the manifestations of sustainable growth of nominal and real GDP, price and currency stability, stability of the banking system and fiscal space. The period of 2016-2019 should be considered the most favorable for the development of economic activity and growth of the economic potential of Ukraine, improving the level of economic security of domestic business entities, the following periods (2020-2024) should be characterized as macroeconomic instability.

The development of the agri-food sector of Ukraine was assessed, the main trends identified are a decrease in sales volumes and employment, loss or destruction of production infrastructure, disruption of supply and sales chains, and a decrease in land resources mainly in regions where military operations were carried out or close to them. Agri-food organizations remain profitable provided that the level of profitability of growing grain crops is high, while the level of profitability is lower for pig breeding, cattle breeding, poultry farming, and fruit growing, production of dairy products, oil and animal fats, bread, bakery and flour products.

It was determined that about a third of the studied organizations had a high level of sensitivity to the level of internal economic security and GDP dynamics, and the sensitivity of the state of internal economic security of the organization of the agri-food sector of Cherkasy region to other macroeconomic indicators has not been proven.

An assessment of the internal state of economic security of agricultural and processing organizations of the Cherkasy region was carried out using the author's methodology, which made it possible to conclude that the state of the VEB is mainly dangerous and that more than 70% of the organizations in the sample under study need

to implement safety-oriented management. The main threats to the sustainable development of organizations were identified in the areas of marketing security due to the low share of the agri-food market, information security due to the absence of intangible assets or their low share in assets, personnel security due to low labor productivity and non-market wages in small organizations. The assessment of the stability of functioning and development supplemented the assessment of other manifestations of economic security, and the results of the assessment determined the prevalence of organizations with a dangerous or critical state.

In the third section, “Vectors of development of safety-oriented management of agri-food organizations”, the feasibility of revising the philosophy of organization management based on the introduction of safety-oriented management is substantiated.

An important part of the study is the modeling of target indicators of the internal economic security index for agro-food organizations using an individual approach using economic and mathematical models using simplified and expanded approaches. The presented results of economic and mathematical modeling using regression models allow us to summarize that with the continuation of the current management approaches and technologies, 12 organizations have prospects for achieving an optimal or satisfactory state, for other agro-food organizations of the Cherkasy region it is recommended to introduce elements of security-oriented management, since the dynamics of the VEB index contradicts the target values.

It is proposed to implement security-oriented management of agri-food organizations based on a stakeholder approach and it is recommended to combine the joint efforts of internal and external stakeholders to achieve sustainable development of agri-food organizations, build resilience to threats at the organizational level, at the state and regional levels - ensuring food, banking, currency, budgetary, social, energy security of the components of the economic security of the state and the region (Cherkasy region), food security at the international level. It is recommended to improve the mechanisms of financial and non-financial support of agri-food organizations (grants from international organizations and governments of foreign countries, subsidies from state or local budgets, compensation for losses for damage to

property or crops, preferential lending and state guarantees and loans, preferential taxation and insurance, consulting and management literacy programs).

An algorithm for ranking threats to economic security for the needs of security-oriented management is presented and tested based on the results of economic security indicators. Using cluster analysis, current threats to the economic security of agri-food organisations in the Cherkasy region are identified.

Adaptation measures of security-oriented management according to the functional components of economic security under martial law with a change in priorities to the personnel and social component based on the social orientation of business and the possibilities of booking military personnel, which will ensure the stability of the team and the possibility of implementing production programs, the tax component based on a positive tax history, the energy component based on energy independence and the possibility of uninterrupted activity in conditions of energy deficit, the financial component in terms of creditworthiness based on the approaches of the NBU and the possibilities of participating in credit programs with state support.

Keywords: security-oriented management, economic security, management, agricultural organizations, processing organizations, sustainable development, sustainability, competitiveness, management decisions

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4972>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116> (0,6 ум. др. арк., особистий внесок автора становить 0,3 ум. др. арк. і полягає у визначенні основних вимог до організації безпекоорієнтованого управління).
2. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9. URL: <https://zenodo.org/records/15118733> (дата звернення 10.06.2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15118733> (0,5 ум. др. арк.).
3. Мороз Р. Стейкхолдери безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2026. Вип. 7. URL: https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/issue/view/issue_7_2026. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-08> (0,9 ум. др. арк.).
4. Мороз Р.В. Інструментарій моделювання показників для цілей безпекоорієнтованого управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 556-561. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-72> (0,6 ум. др. арк.).

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації

5. Мороз Р.В. Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет,

факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 194-196. (0,1 ум. др. арк.).

6. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність та її вплив на фінансову безпеку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери. *II Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах»*. Державний податковий університет 26 лютого 2025 року. С. 11-12. (0,1 ум. др. арк.).

7. Мороз Р.В. Механізм безпекоорієнтованого управління суб'єктом господарювання. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 196-198. (0,1 ум. др. арк.).

8. Мороз Р. Державна підтримка аграрних підприємств для підвищення рівня економічної безпеки. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 05 листопада 2025 р., м. Київ. К.: НУХТ, 2025. С. 86-88. (0,1 ум. др. арк.).

9. Загороднюк О.В., Горбатюк М.І., Мороз Р.В. Сутність та особливості управління фінансовими результатами підприємства. *Матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Science and Technology of the Future: Advanced Views»*. Мадрид, Іспанія. 26-28 червня 2024. С. 74-80. (0,35 ум. др. арк., особистий внесок автора становить 0,15 ум. др. арк. і полягає у обґрунтуванні підходів до управління фінансовими ресурсами).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	24
1.1. Теоретичні постулати безпекоорієнтованого управління	24
1.2. Механізм безпекоорієнтованого управління організацією.....	44
1.3. Критерії оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління.....	54
Висновки до розділу 1.....	72
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ.....	74
2.1. Аналіз макроекономічного стану та розвитку агропродовольчої сфери України.....	74
2.2. Оцінка внутрішньої економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області.....	95
2.3. Оцінка стійкості функціонування та розвитку агропродовольчих організацій Черкаської області.....	115
Висновки до розділу 2.....	126
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	128
3.1. Моделювання цільових показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області.....	128
3.2. Реалізація безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу	146
3.3. Розробка адаптаційних заходів безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки	161
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ.....	220

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Українські підприємства протягом останніх років здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності та нестабільності, яка провокується внутрішніми та зовнішніми факторами. Першим фактором нестабільності стала пандемія COVID-19, яка мала значний секторальний вплив. Скорочення доданої вартості супроводжувалось погіршенням фінансових результатів, зменшенням чисельності суб'єктів господарювання та зайнятості, а також пропозиції товарів і послуг на ринку, що становить загрозу для економіки України в цілому. Водночас агропродовольчі організації забезпечили стійкість у період поширення пандемії COVID-19, наступним викликом стало повномасштабне вторгнення у 2022 році наслідки якого мали негативний вплив на розвиток агропродовольчої сфери, зокрема, через зменшення земельного фонду та втрату контролю над частиною сільськогосподарських угідь, багаторічних насаджень, пошкодження чи руйнування виробничої інфраструктури, загострення кадрового дефіциту, логістичні проблеми та порушення ланцюгів збуту, а також посилення цінових та валютних коливань.

В таких складних умовах діяльності підприємств особливої актуальності набуває зміна філософії управління та удосконалення існуючих управлінських технологій, інструментів, пошук нових інноваційних підходів для забезпечення сталого розвитку і стійкості агропромислових організацій. Розвиток і модернізація управлінських практик у цій сфері мають відбуватися у тісній синергії зі стейкхолдерами, з огляду на їх виключний внесок у формування продовольчої, макроекономічної, валютної, бюджетної безпеки держави.

Унікальність дослідження полягає у фокусі уваги на безпекоорієнтованому управлінні агропромисловими організаціями як інноваційній управлінській концепції, орієнтованій на забезпечення сталого розвитку організацій та конкурентоспроможності на висококонкурентних ринках аграрної та продовольчої продукції, а також зміцнення стійкості до зовнішніх та внутрішніх

загроз в умовах невизначеності та нестабільності. Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю зміни традиційних підходів до управління, тоді як впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями має потужний потенціал як для забезпечення сталого розвитку окремих суб'єктів господарювання, так і для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку економічних відносин на міжнародному, національному чи регіональному рівні.

Проблематика економічної безпеки та безпекоорієнтованого управління підприємствами здобула наукове обґрунтування у межах теорії менеджменту та теорії безпекознавства. Проблематика дослідження безпекоорієнтованого управління організаціями стала предметом дослідження українських та іноземних вчених: А. Агафонова, І. Башинської, С. Білоус, Л. Волощук, О. Гривківської, Н. Гавловської, Е. Ерен (Е. Eren), І. Єпіфанової, І. Кононової, В. Лопатовського, Т. Момот, М. Меркулова, В. Притиса, Є. Рудніченка, У. Р. Тузкая (U. R. Tuzkaya). Окремі аспекти забезпечення економічної безпеки аграрних та переробних підприємств ґрунтовно досліджені у працях Л. Вдовенко, О. Гривківської, О. Загороднюк, І. Іртищевої, В. Козловського, І. Крамаренко, Д. Литвиненка, Л. Малюга, І. Новак, І. Федуняка, В. Чорного, А. Ярославського та інших.

Не зважаючи на вагомому доробку науковців, проблематика безпекоорієнтованого управління агропродовольчих організацій залишається актуальною та вимагає наукового обґрунтування для розроблення нових і удосконалення існуючих теоретико-методичних положень через посилення зовнішніх загроз діяльності організацій в умовах воєнного стану та загальної соціально-економічної невизначеності. Усе зазначене зумовило вибір теми дослідження та підкреслює її актуальність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер

державної реєстрації 0121U112522), у межах якої систематизовано й удосконалено наукові положення забезпечення сталого розвитку підприємств на основі інструментарію безпекоорієнтованого управління та сформовано практичні рекомендації щодо забезпечення кадрової, енергетичної та фінансової безпеки аграрних та переробних підприємств, а також продовольчої та економічної безпеки України.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Досягнення окресленої мети зумовило вирішення таких наукових завдань:

- узагальнити теоретичні положення безпекоорієнтованого управління на основі логічного зв'язку базових категорій (безпека, економічна безпека, управління, орієнтованість);
- обґрунтувати механізм безпекоорієнтованого управління організацією та його відмінні ознаки від управління економічною безпекою;
- систематизувати існуючі підходи до оцінки ефективності управління організацією та стану її економічної безпеки та розробити методичний підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління;
- здійснити аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери України на основі аналізу макроекономічних та галузевих показників у середньостроковому періоді;
- провести оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською методикою;
- застосувати інструментарій економіко-математичного моделювання до показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області з побудовою індивідуальних регресійних моделей;
- виявити та теоретично обґрунтувати перспективи реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі

стейкхолдерівського підходу як результату ефективної взаємодії та постійного діалогу між зацікавленими сторонами;

– обґрунтувати організаційно-економічні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки, спрямованих на досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій Черкаської області з урахуванням вимог сталого розвитку, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження – процес безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних положень та практичних засад організації та реалізації безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

Методи дослідження. Теоретичне та методологічне підґрунтя дисертації сформовано на основі наукових напрацювань українських та іноземних вчених з проблематики безпекоорієнтованого управління. Для досягнення поставленої мети у межах визначених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: логічного аналізу і синтезу, систематизації – для систематизації наукових поглядів на сутність понять «економічна безпека» та «безпекоорієнтоване управління», визначення функціональних складових економічної безпеки організації, особливостей безпекоорієнтованого управління; історико-логічний метод – для аналізу еволюції сутності поняття «економічна безпека»; індукції та дедукції – для визначення постулатів безпекоорієнтованого управління організацією відповідно до завдань діяльності Бюро економічної безпеки України; морфологічного аналізу – під час формування сутності безпекоорієнтованого управління на основі логічного зв’язку базових категорій (безпека, економічна безпека, управління, орієнтованість); бібліометричного аналізу – під час аналізу наукових публікацій за напрямом «безпекоорієнтованого управління» із застосуванням програмного

забезпечення VOSviewer; економіко-статистичного аналізу – під час дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери України, стану ефективності управління та економічної безпеки організацій; кореляційно-регресійного аналізу – під час визначення щільності зв'язку між показниками економічної безпеки; економіко-математичного моделювання – під час прогнозування цільових показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області; кластерного аналізу та ранжування – під час ранжування основних загроз економічній безпеці організацій агропродовольчої сфери Черкаської області; графічний та табличний – для наочного і всебічного відображення результатів; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування висновків дисертаційного дослідження.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства фінансів України, Головного управління статистики у Черкаській області, звітність суб'єктів господарювання, у тому числі оприлюднена системою Youcontrol, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Internet.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці нових і удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень, розробці практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтоване управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

удосконалено:

– концептуальні положення безпекоорієнтованого управління організацією відповідно до постулатів економічної безпеки на державному та регіональному рівнях. Під безпекоорієнтованим управлінням, на відміну від існуючих визначень, розуміється нова філософія здійснення управлінської діяльності, що базується на стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні, реалізована як сукупність управлінських дій та заходів з прийняття управлінських рішень на

основі виявлення та визначення загроз економічній безпеці за кожним таким рішенням на постійній основі, а також вжиття відповідних управлінських заходів для досягнення безпечного стану діяльності та утвердження сталого та збалансованого зростання;

- діагностичний інструментарій оцінки ефективності управління агропродовольчою організацією для потреб безпекоорієнтованого управління на основі оцінки за трьома напрямками: стійкості функціонування та розвитку; чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища; внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими, що відповідає концептуальним положенням авторського розуміння безпекоорієнтованого управління та відрізняється від поширених наукових підходів за напрямками оцінки стійкості та чутливості;

- діагностичний інструментарій оцінки внутрішнього стану економічної безпеки організацій в умовах воєнного стану. Перевагою пропонованого підходу є адаптивність до реалій здійснення діяльності в умовах воєнного стану та врахування актуальних вимог для бронювання військовозобов'язаних працівників, забезпечення безпечних умов праці (потреба в укриттях для працівників), участі у програмах державної підтримки, забезпечення енергонезалежності та енергоефективності тощо;

- модель реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу як результату ефективної взаємодії та постійного діалогу між різними групами стейкхолдерів з визначенням ролі міжнародних інституцій для цілей забезпечення продовольчої безпеки, державних інституцій (Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Національний банк України, Міністерство фінансів України тощо) для цілей задоволення продовольчої, макроекономічної, валютної, бюджетної та інших складових економічної безпеки держави.

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат безпекоорієнтованого управління, зокрема уточнено зміст поняття «економічна безпека» та її функціональних складових, що на відміну від існуючих підходів, реалізується через ідентифікацію зміни панівних поглядів на економічну безпеку підприємства: від забезпечення стійкості до негативних проявів зовнішніх та внутрішніх загроз на здатність до відновлення (відбудови) від наслідків воєнних дій;

- механізм безпекоорієнтованого управління, спрямованого на стійкість до загроз, конкурентоспроможність та сталий розвиток, що базується на принципах законності, системності, безперервності та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, загальності та відповідальності кожного учасника, індикативності, обґрунтованості та неупередженості, єдиного організаційного підходу, документування та звітності тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні нових і удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Результати наукового дослідження розглянуті та опрацьовані Виконавчим комітетом Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області. Підтверджено практичне значення пропозицій автора щодо доцільності впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями Черкаської області на засадах стейкхолдерівського підходу, синергії управлінських дій та об'єднанні зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Рекомендації щодо підтримки агропродовольчих організацій для підвищення рівня економічної безпеки та ефективного безпекоорієнтованого управління, підтримки їх сталого розвитку та конкурентоспроможності враховані для розробки програм розвитку Лип'янської сільської територіальної громади (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 210 від 05.03.2026).

Рекомендації дисертаційного дослідження мають прикладний аспект та практичне значення для організацій агропродовольчої сфери. Для підвищення рівня економічної безпеки СТОВ «Іскра» рекомендовано впровадити безпекоорієнтоване управління з впровадженням наступних рекомендацій: оптимізація доходів та витрат для відновлення прибутковості діяльності, формування чистого прибутку у наступних періодах проти збитковості, оновлення основних засобів та придбання нематеріальних активів, оптимізація рівня оплати праці на підприємстві та приведення до середніх показників рівня оплати праці в галузі та прийнято до впровадження (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 23.12.2025).

Рекомендації дисертаційного дослідження використанні ПОСП «Уманський тепличний комбінат» при формуванні безпекоорієнтованого управління підприємством за напрямками інтеграції оцінки стану економічної безпеки до критеріїв ефективності діяльності підприємства, впровадження змін до інформаційних систем та інтегрування модуля з оцінки економічної безпеки (акт про впровадження від 08.01.2026).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Уманського національного університету під час вивчення дисциплін: «Менеджмент», «Управління персоналом у агробізнесі» здобувачами освіти першого (бакалаврського) рівня факультету менеджменту (довідка № 512/01-10 від 05.03.2026).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, які викладені у дисертації та наукових публікаціях, отримані автором особисто та добросовісно. За темою виконаного дослідження використано лише ті ідеї та положення, що є результатом особистої роботи дисертанта і становлять індивідуальний внесок автора, про що вказано у списку публікацій.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення, результати та висновки дисертації розглянуто та схвалено на п'яти міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: XXVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Science and Technology of the Future: Advanced

Views» (Мадрид, Іспанія, 26-28 червня 2024 року), Міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (Біла Церква, 5-6 червня 2025 року), XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (Умань, 3 жовтня 2025 року), II Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах» (Ірпінь, 26 лютого 2025 року), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів» (Київ, 5 листопада 2025 року).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи викладено у 9 наукових працях, з них: 4 статті у фахових виданнях України (3 з них – одноосібні), 5 публікацій у збірниках тез наукових конференцій (4 з них – одноосібні). Загальний обсяг публікацій складає 3,5 ум. др. арк., з яких 3,2 ум. др. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 208 найменувань на 24 сторінках, 8 додатків на 49 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 269 сторінок, з них основний текст викладений на 194 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 42 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні постулати безпекоорієнтованого управління

Трансформація підходів до управління організаціями в сучасних умовах зумовлена турбулентними умовами господарювання, що формуються та посилюються геополітичною нестабільністю, економічною кризою від поширення пандемії COVID-19, воєнним станом в Україні з лютого 2022 року та іншими факторами (кібератаки та чутливість діяльності організацій до інформаційних потоків та асиметрії інформаційного простору, нестабільність на світових фінансових ринках, коливання цін на нафту, зерно та інші продукти, порушення ланцюгів постачання та економічних відносин через запроваджені санкції щодо окремих країн, посилена увага до екології та впровадження нових екологічних стандартів). За таких умов посиленої уваги вимагає вивчення проблематики безпеки організацій, зокрема управління їх станом для досягнення і забезпечення належного рівня економічної безпеки. У контексті воєнного стану та загального рівня невизначеності соціально-економічного розвитку суспільства особливої актуальності набуває розвиток теорії безпекології та впровадження її досягнень у практичну діяльність.

У наукових доробках вітчизняних вчених предметом економічних досліджень все частіше виступає проблематика безпекоорієнтованого управління (англ. *safety-oriented management*) [3; 6-8; 12; 28; 67; 109; 115; 116; 151; 174; 177; 186; 189; 196; 205], безпекоорієнтованого розвитку [60; 76; 80; 158; 170], безпекоорієнтованого керівного процесу [60], безпекоорієнтована бізнес-модель [175], безпекоорієнтований підхід до управління [103], безпекоорієнтований менеджмент [169], водночас іноземні дослідження безпекоорієнтоване управління досліджують у контексті дослідження безпеки дорожнього руху та об'єктів транспортної інфраструктури [176; 206], безпеки

праці виробничих підприємств [191] чи закладів охорони здоров'я [184], безпеки харчових продуктів [198] тощо. Узагальнення іноземних досліджень з проблематики безпекоорієнтованого управління за результатами пошуку публікацій у науково-метричній базі Scopus (результат пошуку 959 документів станом на 28.02.2026 року) сформувало схему логічних зв'язків між понад двадцятьма поняттями: безпека на робочому місці, відносини, високий ризик, занепокоєння, ієрархічна перспектива, надійність, невизначене організаційне середовище, організаційний ресурс, потенціал, свідоме управління, соціальна підтримка, суттєва втрата тощо (рис. 1.1).

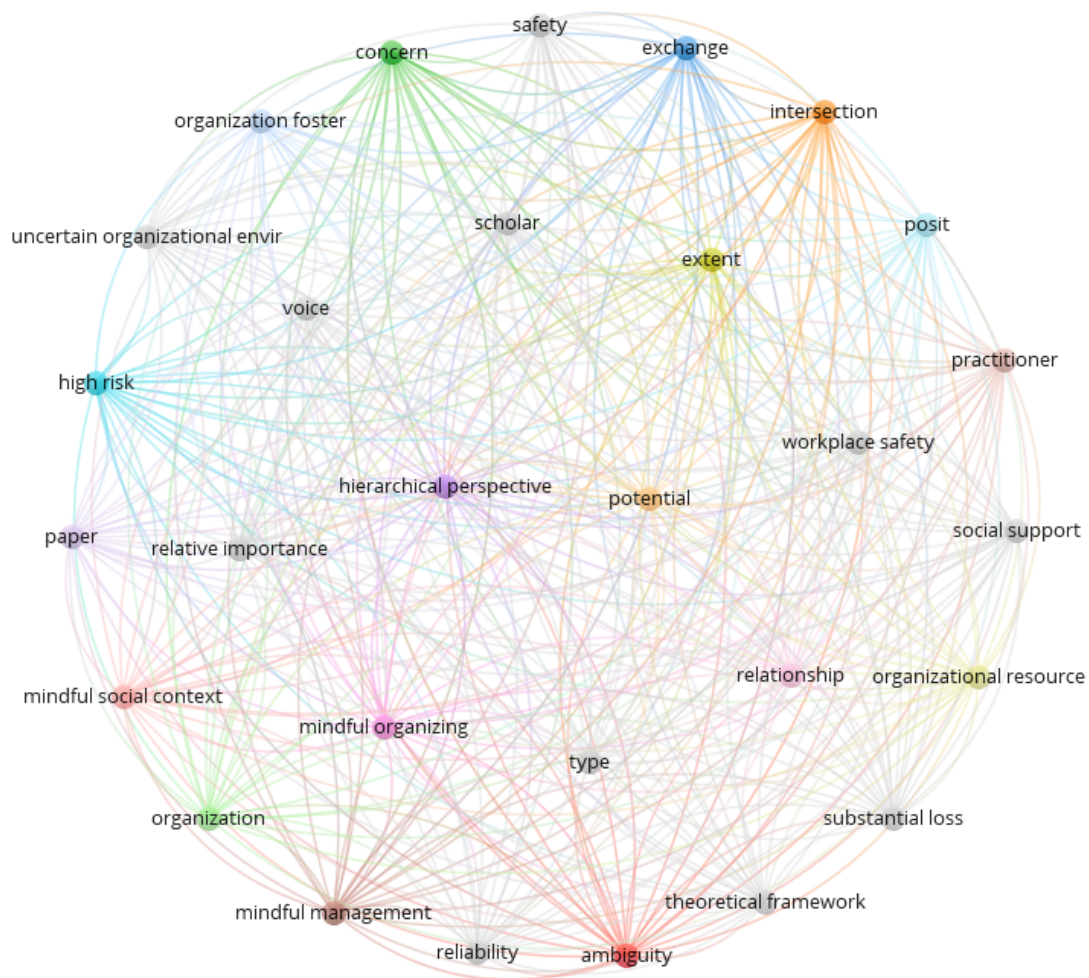


Рис. 1.1. Бібліометричний аналіз наукових публікацій за напрямом «безпекоорієнтованого управління» (*safety-oriented management*)

Джерело: сформовано автором із застосуванням програмного забезпечення VOSviewer

Потреба у безпеці організацій сформувалася внаслідок усвідомлення потреби у безпеці на різних рівнях (за дослідженням В. Калинюка: «глобальному, міжнародному, національному, регіональному, локальному» [61, с. 35] та інших, наприклад, секторальному (галузевому) рівня). Особливий вплив на перегляд ролі безпеки у діяльності організацій формувався через посилення суспільної уваги до безпеки від міжнародних організацій, державних інституцій тощо. Конституція України визначає безпеку людини як одну з найвищих соціальних цінностей (ст. 3), а також до обов'язків держави належить забезпечення екологічної безпеки (ст. 16), економічної та інформаційної безпеки (ст. 17), національної безпеки (ст. 17-18). Погоджуємося з думкою Д. Литвиненко, що «безпека служить базовою потребою, яка простежується від особистісного рівня до національного масштабу, включно з індивідами, соціальними інститутами, організаціями та державою» [75, с. 397].

Для України ключовими подіями у перегляді ролі безпеки та посиленні її інституційного забезпечення можна визначити прийняття сукупності нормативно-правових актів та створення відповідних інституцій (Служба безпеки України (1991 р.), Рада національної безпеки і оборони України (1996 р.) та Бюро економічної безпеки України (2021 р.), сектору безпеки і оборони, запровадження розрахунку рівня економічної безпеки України з 2007 року, запровадження стратегічного планування національної безпеки загалом та її складових (Стратегію національної безпеки України від 14.09.2020 № 392/2020 [135], Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року від 11.08.2021 [134], Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року від 23.07.2024 [138], Стратегія енергетичної безпеки від 04.08.2021 [137]) тощо. Стратегія національної безпеки України [135] ґрунтується на засадах: стримування зовнішньої агресії; стійкості; взаємодії (співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України).

За переліком завдань Бюро економічної безпеки України можна визначити, що постулатами безпекоорієнтованого елементу управління на макрорівні є:

виявлення зон ризиків на основі якісного статистичного аналізу без елементів суб'єктивізму, оцінювання ризиків і загроз безпеці держави з обов'язковим напрацюванням способів їх мінімізації та усунення, запобігання, виявлення, припинення, розслідування правопорушень, а також складання аналітичних висновків і рекомендацій з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Дані постулати слід вважати універсальними для безпекоорієнтованого підходу, які можуть бути адаптовані до мікрорівня, в тому числі організацій агропродовольчої сфери.

«Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [122]. Таке визначення наведено у Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України від 29.10.2013 № 1277 [122] та дало можливість сформулювати сукупність постулатів безпекоорієнтованого управління (рис. 1.2) з можливістю протекції на інші рівні безпеки (регіональний, галузевий та інші). По-перше, в основі безпеки визначено стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз. Діяльність організацій, в тому числі агропродовольчої сфери перебуває під дією впливу сукупності загроз, що продукуються на різних рівнях економічної системи держави та міжнародному (глобальному) рівні через високу частку експортно-імпортних операцій. Частина загроз економічній безпеці продукуються на рівні організації через неефективність управлінських рішень за різними функціональними напрямками: фінанси (недостатність фінансування та неоптимізована його структура, збитковість чи недостатній рівень прибутковості), кадрове забезпечення (неефективне управління персоналом та кадровий дефіцит), маркетинг (неефективні маркетингові витрати та комунікації), недостатня інформаційна безпека та порушення конфіденційності внутрішньої інформації, недостатній рівень інноваційності та цифровізації діяльності, порушення виробничих процесів, ланцюгів постачання).

Особливістю таких загроз слід визначити можливість ідентифікації та усунення їх менеджерами із застосуванням безпекоорієнтованого підходу до управління.

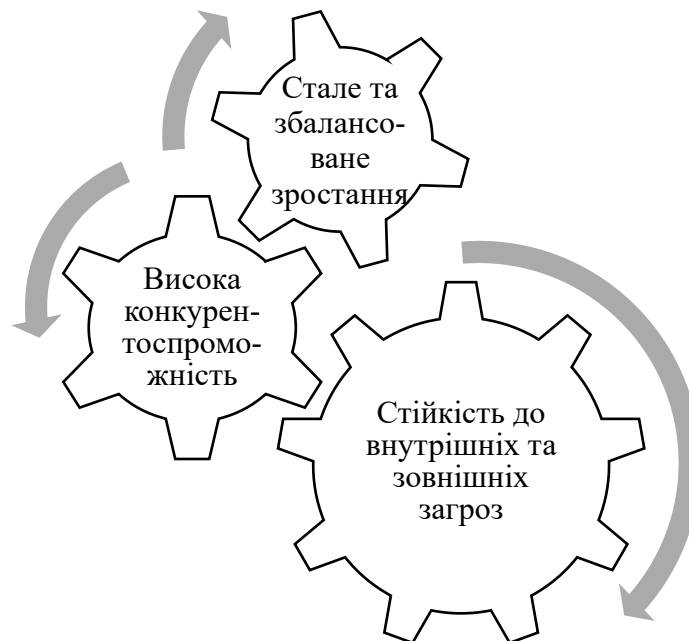


Рис. 1.2. Постулати безпекоорієнтованого управління за Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України від 29.10.2013 № 1277 [122]

Джерело: авторська розробка [91]

Інша частина загроз для безпеки організацій є зовнішніми загрозами, які продукується на рівні досліджуваних видів економічної діяльності (сільське господарство чи переробна промисловість: зміна пріоритетів бюджетної підтримки сільського господарства, посилення податкового тиску та скасування податкових пільг, зміна природно-кліматичних умов та екологічних стандартів, зміна технологій вирощування сільськогосподарських культур і вирощування сільськогосподарських тварин, зміна технологій переробки сільськогосподарської продукції тощо), економіки країни (економічні та валютні кризи, цінові коливання та девальвація національної одиниці, фіскальні дисбаланси та структурні зміни доходів, видатків бюджету, зменшення платоспроможного попиту та споживання) чи міжнародному рівні (конкурента боротьба, демпінгування цін на міжнародному ринку аграрної продукції та

запровадження обмежень на імпорту вітчизняної сільськогосподарської продукції чи продукції переробної промисловості).

По-друге, в основі безпеки визначено здатність забезпечувати високу конкурентоспроможність, оскільки більшість вітчизняних ринків є конкурентними та організації здійснюють свою діяльність у конкурентній боротьбі за покупця, споживача.

По-третє, в основі безпеки визначено здатність до сталого та збалансованого зростання. На нашу думку, організації повинні забезпечити стале та збалансоване зростання як обов'язкову складову діяльності, попри сукупність загроз діяльності. В основі сталого та збалансованого розвитку організації мають бути покладені такі характеристики як адаптивність до викликів та загроз, що базуються на визначенні потенціалу до зростання потужностей і перспектив; економічна ефективність функціонування та рівень прибутковості, що забезпечить формування додаткових фінансових ресурсів для інвестиційної та інноваційної діяльності, забезпечення прибутків для власників капіталу; гармонізація економічних інтересів організації з інтересами різних груп стейкхолдерів; поліпшення показників фінансового стану та інвестиційної привабливості, високий рівень ділової культури та ділового іміджу тощо.

Теоретичні постулати безпекоорієнтованого управління формуються на концептуалізації зв'язків між основними (базовими) категоріями та поняттями (безпека, безпека підприємства, управління, орієнтованість та похідних від них). Логічний зв'язок базових понять «безпекоорієнтованого управління» наведено на рис. 1.2.

Вихідним поняттям для розуміння сутності безпекоорієнтованого управління організацією є поняття «безпеки», що застосовується для більшості сфер соціально-економічного життя, проте на національному рівні найвищою ланкою є національна безпека, під якою розуміють «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [131].

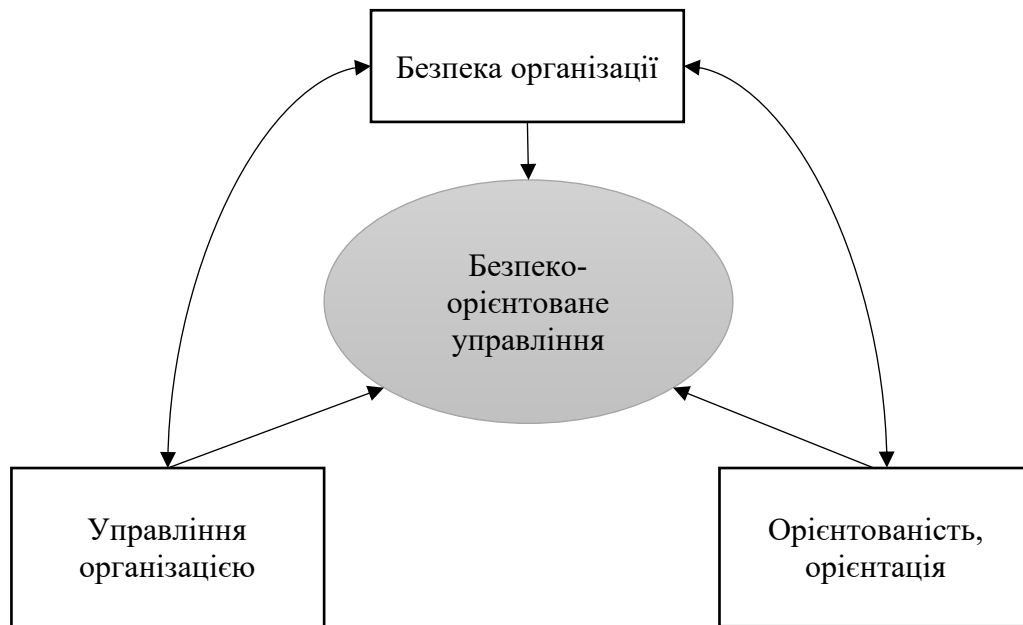


Рис. 1.3. Логічний зв'язок базових понять «безпекоорієнтованого управління»

Джерело: авторська розробка

Безпеку, на думку Д. Литвиненка, слід трактувати як «багаторівневий стан захисту, що гарантує захищеність життєво важливих інтересів індивіда, групи, організації або суспільства загалом від різноманітних ризиків – антропогенних, природних, політичних, економічних або технологічних» [75, с. 397].

Безпека організації частіше розглядається як безпека на мікрорівні та залишається дискусійним поняттям, що переважно обмежується поглядами на економічний аспект безпеки та рідше, на фізичний аспект безпеки. У додатку А узагальнено підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» через «стан економічної системи підприємства» [98, с. 306; 171, с. 15], «стан захищеності діяльності підприємства» [7, с. 23; 10, с. 11], «стан економічного потенціалу та ринкових можливостей» [41, с. 282-283], «безпечний стан діяльності» [52, с. 113], «стан вільний від загроз» [53, с. 297], «стан використання усіх ресурсів підприємства» [10, с. 11], «стабільно прогнозована в часі ситуація» [153, с. 9-10], «комплексний показник» [148, с. 106], «міра реакції підприємства на загрози» [149, с. 30], «комплекс організаційно-правових

заходів» [32, с. 30] або «сукупність дій» [99, с. 182], «процес» [164, с. 21-22] або їх поєднання.

Переважними підходами до розуміння економічної безпеки на рівні організації є статичний або процесний, тобто розуміння економічної безпеки як певного стану організації на певну дату або процесу (сукупності дій) із забезпечення певного стану організації. Проявами економічної безпеки організації вважають наступні:

- 1) захищеність від негативного впливу загроз зовнішнього й внутрішнього середовища [7, с. 23; 10, с. 11; 41, с. 282-283; 75, с. 397-398; 98, с. 306; 164, с. 21-22; 171, с. 15],
- 2) стабільне функціонування [41, с. 282-283; 75, с. 398; 98, с. 60; 99, с. 182],
- 3) стійкість функціонування та розвитку [75, с. 397; 98, с. 306; 101, с. 191],
- 4) висока ефективність роботи чи бізнес-процесів [171, с. 15; 171, с. 21],
- 5) управління ресурсами [41, с. 282-283; 75, с. 398; 98, с. 306], ресурсоефективність [32, с. 30; 164, с. 21-22],
- 6) одержання максимальної економічної вигоди [171, с. 15] чи позитивного економічного ефекту [10, с. 11],
- 7) фінансова стійкість, незалежність [171, с. 21], фінансова спроможність [101, с. 191] та конкурентоспроможність [75, с. 398; 171, с. 21],
- 8) соціальна стійкість [101, с. 191],
- 9) досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів [98, с. 306],
- 10) захист від злочинних посягань [57],
- 11) здатністю відновлювати втрачені активи [52, с. 113] та ін.

На основі проведеного узагальнення поглядів на суть та особливості економічної безпеки організацій встановлено, що основними проявами (позиції 1-8) є захищеність діяльності від негативних проявів зовнішніх та внутрішніх загроз, стійкість функціонування та розвитку у довгостроковому періоді, що досягається через ефективність використання ресурсів та високий рівень конкурентоспроможності. Дискусійним залишається підхід до трактування

економічної безпеки організації у контексті «досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів» [98, с. 306]. Поділяємо наукову позицію В. Нор, що сучасні організації здійснюють діяльність для задоволення інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, тому всі групи стейкхолдерів є прямими та непрямами бенефіціарами, отримують позитивні соціально-економічні ефекти від забезпечення економічної безпеки.

І. Жилін у публікації «Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства» (2024) стверджує про наявність більш актуального прояву економічної безпеки як «здатність відновлювати втрачені активи» [52, с. 113], що актуально в умовах воєнного стану. В умовах воєнного стану велика чисельність підприємств і організацій зазнали збитків від знищення, пошкодження чи руйнування рухомого і нерухомого майна, транспортних засобів, виробничого обладнання, запасів, що мало наслідком погіршення стану економічної безпеки та сформувало потенціал банкрутства та інших негативних ефектів. Вважаємо, що проявами економічної безпеки організації є здатність до стабільного функціонування, а за потреби відновлення діяльності (наприклад, після карантинних обмежень у період поширення пандемії COVID-19) чи відновлення діяльності у разі знищення, пошкодження чи руйнування майна під час воєнного стану. Зміни соціально-економічних, політичних та геополітичних умов здійснення діяльності бізнес-організаціями впливають на розуміння економічних категорій, що зумовлює перегляд сутності та проявів економічної безпеки на всіх рівнях.

В. Нам'ясенко у публікації «Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану» (2025) обґрунтовує необхідність започаткування активного переосмислення економічних категорій, у тому числі економічної безпеки згідно з передумовами функціонування підприємств під час війни і в період повоєнного розвитку [94]. Думка В. Нам'ясенко є слушною та актуальною, погоджуємося з необхідністю переосмислення сутності окремих економічних категорій та змін до реалізації економічних відносин. Прояви економічної безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану та попередньої пандемії COVID-19

слід доповнити здатністю до відновлення діяльності, наприклад, після карантинних обмежень чи припинення діяльності через наближення воєнних дій або воєнні дії.

Таким чином, соціально-економічні та політичні умови ведення підприємницької діяльності суттєво впливають не лише на підприємницьку діяльність та її результати, а й призводять до трансформації сутності окремих економічних категорій. Прояв економічної безпеки організації узагальнений під назвою «захищеність від негативного впливу загроз зовнішнього й внутрішнього середовища» набуває різного змісту на різних етапах соціально-економічного розвитку країни.

Економічна безпека організації за функціональними складовими відрізняється від складових на рівні держави [122], на інших рівнях [33; 58; 112]. Економічна безпека організації формується із понад двох десятків складових. Визначимо складові економічної безпеки, що мають універсальний характер для максимального поширення для організацій, незалежно від сфери діяльності:

1) фінансова безпека [7, с. 23; 20, с. 149; 42, с. 10; 52, с. 112; 53, с. 297; 65, с. 118; 101, с. 194; 153, с. 11; 167, с. 64; 181, с. 384; 183, с. 32; 208, с. 72]. Статичний підхід до розуміння економічної безпеки дає можливість визначити фінансову безпеку організації як стан організації фінансових відносин з формування і використання фінансових ресурсів у розмірі, що достатній для фінансування поточних та капітальних потреб організації. Фінансова безпека організації реалізовується через достатній рівень платоспроможності та ліквідності, здатності виконувати зобов'язання перед постачальниками та підрядниками, працівниками, учасниками (акціонерами), державою, місцевими органами влади, позабюджетними публічними фондами за податками, обов'язковими платежами, іншими економічними агентами. Ознаками фінансової безпеки є прибутковість та ділова активність, фінансова стійкість, фінансова стабільність та оптимальна структура капіталу тощо. О. Донець вважає фінансову безпеку головним елементом економічної безпеки [183, с. 27]. Важливість фінансової безпеки організації реалізовується через фінансові важелі

впливу на інші складові безпеки, оскільки наявність фінансових джерел дає можливість залучати кращих працівників на ринку праці через підвищений рівень оплати праці (кадрова безпека), можливість фінансування інвестиційних проєктів (техніко-технологічна, екологічна, інформаційна безпеки) тощо,

2) кадрова безпека [7, с. 23; 42, с. 10; 52, с. 112; 53, с. 297; 65, с. 118; 153, с. 18; 167, с. 64;] (близькі за сутнісним наповненням: кадрово-соціальна [181, с. 384; 183, с. 32; 208, с. 72]; інтелектуальна [7, с. 23; 42, с. 10]; інтелектуальна та кадрова [20, с. 149; 153, с. 11; 162, с. 12]). Кадрова безпека організації визначає стан захищеності від дисбалансів ринку праці через формування колективу організації з високим рівнем фаховості та якості виконання службових обов'язків, продуктивності праці, недопущення шахрайства та порушення трудової дисципліни. «Формування кадрової безпеки є стратегічним фактором, який дозволяє підприємству не тільки захищатися від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі» [21, с. 424]. Кадрова безпека має тісний зв'язок з всіма іншими складовими економічної безпеки організації, оскільки рівень фаховості працівників забезпечує прийняття і реалізацію управлінських рішень за всіма напрямками (фінанси, виробництво, інформаційні технології, збут тощо),

3) виробнича безпека [52, с. 112; 42, с. 10; 167, с. 64; 181, с. 384; 182, с. 173; 183, с. 32] визначає стан захищеності працівників, довкілля від небезпечного впливу виробничого обладнання. Виробнича безпека організації визначається виробничими процесами, їх безпечністю для працівників та довкілля, а також ступенем ефективності використання ресурсів організації,

4) техніко-технологічна безпека [7, с. 23; 20, с. 149; 53, с. 297; 153, с. 11; 167, с. 64], або технологічна [42, с. 10; 65, с. 118; 101, с. 194; 153, с. 18; 208, с. 72] частково доповнює виробничу безпеку щодо стану захищеності працівників, довкілля під час використання техніки та технологій з урахуванням морального та фізичного стану,

5) екологічна безпека [20, с. 149; 7, с. 23; 65, с. 118; 52, с. 112; 153, с. 11; 162, с. 12], [42, с. 10], 183, с. 32. Сутність екологічної безпеки згідно з ст. 50 Законом України від 25.06.1991 №1264-XII: «такий стан навколишнього середовища, при якому забезпечується погіршення екологічної обстановки та виникнення небезпеки для здоров'я людей» [133]. Протекція визначення до рівня організації визначає недопущення стану навколишнього середовища через порушення екологічних вимог до діяльності, що особливо актуально для організацій агропродовольчої сфери та підвищення екологічних стандартів на національному та світовому рівнях;

6) інформаційна безпека [7, с. 23; 20, с. 149; 42, с. 10; 53, с. 297; 153, с. 11; 162, с. 12; 183, с. 32] (близьке за сутнісним наповненням: інформаційно-комунікаційна [66, с. 59]) визначає стан захищеності інформаційних потоків та інформаційних систем організації від стороннього втручання (кібератаки, шахрайство) тощо,

7) політико-правова безпека [7, с. 23; 20, с. 149; 65, с. 118; 153, с. 11] (близькі за сутнісним наповненням: правової захищеності [153, с. 18], правова [42, с. 10]) визначає стан захищеності організації від політичного тиску та порушень правових вимог діяльності. Економічна безпека організації визначається дотриманням норм господарського, трудового, інвестиційного, податкового, валютного, банківського та інших законодавства,

8) силова безпека [7, с. 23; 20, с. 149; 42, с. 10; 101, с. 194; 153, с. 11], (близькі за сутнісним наповненням: фізична [16, с. 12], фізична безпека і охорона [153, с. 18]) визначає стан захищеності майна, інших активів та працівників організації від фізичних загроз (фізичний вплив, рейдерство, пожежа, воєнні дії тощо). Українські бізнес-організації всі без винятку перебувають в умовах фізичної небезпеки, яка формується в умовах воєнного стану під час ракетних та інших обстрілів,

9) маркетингова безпека [65, с. 118; 182, с. 173; 208, с. 72] (близькі за сутнісним наповненням: збутова [52, с. 112], комерційна [42, с. 10]) визначає стан

захищеності ринкової позиції від коливань та втрати цільового ринку, а також ефективність маркетингових заходів та маркетингових витрат.

Іншими складовими економічної безпеки організації можуть бути: безпека інсайдерів [153, с. 11], виробничо-збутова безпека [7, с. 23], виробничо-технологічна безпека [162, с. 12; 208, с. 72], зовнішньоекономічна безпека [65, с. 118; 167, с. 64], організаційна безпека [65, с. 118], інвестиційна безпека [52, с. 112; 65, с. 118; 183, с. 32], інноваційна безпека [7, с. 23; 52, с. 112; 65, с. 118; 183, с. 32], політична безпека [101, с. 194], соціальна безпека [65, с. 118; 101, с. 194], управлінська безпека [42, с. 10; 182, с. 173] та інші.

У складі функціональних складових безпеки організації з 2022 року слід виокремлювати енергетичну безпеку, що пов'язана з забезпеченням організації достатнім обсягом електроенергії для безперебійного її функціонування. Енергетична безпека передбачає розроблення і реалізацію сукупності управлінських рішень щодо енергоменеджменту, диверсифікації структури енергетичного балансу організації тощо. Енергетична безпека організації визначена як складова А. Ярославським [171, с. 38], зв'язок між рівнем економічної безпеки організації та станом енергетичного ринку визначено у праці І. Крамаренка, І. Іртищевої, Є. Бойко, Н. Гришиної та інших вчених [190, с. 197] та детально досліджена у публікаціях М. Буданов [19] та ін.

Тлумачення дієприкметника «орієнтований» набуває широкого застосування у економічній науці та популяризується застосуванням до управління ризиками (ризик-орієнтоване управління), управління вартістю організації (вартісноорієнтоване управління), в тому числі закріпився у чинному законодавстві (Закон України від 06.12.2019 № 361-IX, Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX [119], Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX, Закон України від 01.12.2022 № 2804-IX, Постанова КМУ від 17.04.2019 № 328, Постанова КМУ від 15.11.2019 № 1177, Постанова НБУ від 26.06.2015 № 417, Постанова НБУ від 28.09.2017 № 95, Наказ МОЗ України від 17.12.2024 № 2107, Наказ Бюро економічної безпеки України від 01.02.2023 № 36 та ін.) має два підходи: 1) похідний від дієслова орієнтувати, 2) у знач. прикм. Який

орієнтується в чому-небудь; обізнаний з чимсь [152]. Відповідно, орієнтувати має наступні тлумачення:

«1) допомагати кому-небудь визначати місце його перебування в просторі або напрям його руху;

2) *у чому і без додатка, перен.* Допомагати розібратися в якійсь важливій справі, складній ситуації і т. ін.;

3) *на кого - що, перен.* Спрямовувати чию-небудь діяльність у певний бік, визначати напрям, мету чієї-небудь діяльності» [152].

Варто зазначити, що законодавство визначає орієнтоване управління (на прикладі, ризикоорієнтованого управління) ширшим поняттям від базового (управління ризиками). Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX, під ризикоорієнтованим підходом визначає «виявлення, оцінювання та визначення ризиків..., а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [119], тоді як «управління ризиками – розроблення на основі оцінювання ризиків та реалізація управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію таких ризиків...» [119].

Похідними від основних (базових) категорій і понять (рис. 1.3) є декілька понять, які використовуються сучасними вченими:

– управління безпекою організації (підприємства) (управління економічною безпекою підприємства) [9; 37; 41; 42; 55; 56; 58; 75; 160; 167; 171; 190; 203; 208],

– безпекоорієнтоване управління [3; 6-8; 12; 28; 67; 109; 115; 116; 151; 174; 177; 189; 196; 205],

– безпекове управління [24; 25; 64; 72; 100; 146].

Співвідношення між поняттями «управління економічною безпекою підприємства» та «безпекоорієнтоване управління», що утвердилося у наукових доробках відповідає основним положенням Закону України від 28.01.2021 № 1150-IX [119]. І. Башинська вважає, що «система безпекоорієнтованого управління включає підсистему економічної безпеки та підсистему управління

ризиками» [7, с. 25], це підтверджує відношення безпекоорієнтоване управління як цілого і частини.

Підходи до розуміння поняття «безпекоорієнтоване управління» узагальнені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття «безпекоорієнтоване управління»

№ п/п	Автори	Визначення	Джерело
1	2	3	4
1	Л. Волощук (2016)	Безпекоорієнтоване управління інноваційним розвитком промислового підприємства визначене як окремий вид управлінської діяльності в межах системи управління ІРПП, спрямований на забезпечення задовільного рівня економічної безпеки в процесі та в результаті інноваційного розвитку.	[28, с. 13]
2	В. Притис (2020)	...процес спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів. На відміну від існуючих трактувань, акцентування уваги саме на прийнятті управлінських рішень з урахуванням збалансованості безпеки і прибутковості є запорукою реалізації основних положень безпекоорієнтованого управління у практичній діяльності підприємств	[117, с. 74-75]
3	В. Притис (2020)	Безпеко-орієнтоване управління – новий управлінський підхід у діяльності вітчизняних підприємств, що характеризується відповідним рівнем безпеки взаємодії	[116, с. 453]
4	Т. Момот, О. Філонич, А. Косяк, О. Лобач (2021)	...вид управлінської діяльності, сукупність узгоджених дій, заходів та процесів, спрямованих на досягнення оптимального рівня корпоративної безпеки в процесі розвитку підприємства, ключовим завданням якого є балансування між рівнем корпоративної безпеки та ефективністю розвитку підприємства, що призводить до формування збалансованої інформаційно-аналітичної системи підтримки безпекоорієнтованого управління з урахуванням інтересів усіх груп зацікавлених сторін	[196, с. 56]
5	І. Кононова (2021)	Безпеко-орієнтоване управління підприємством базується на сукупності методів, механізмів та моделей управління безпекою функціонування підприємства, що досягається шляхом декомпозиції проблеми забезпечення безпеки на взаємозалежних ієрархічних рівнях безпеки підприємства та оточуючого середовища, безпеки організації виробництва та безпеки використання ресурсів	[67, с. 102]

6	А. Агафонов (2024)	...складний, багатогранний, цілеспрямований процес підтримки та розвитку безпеки банківської установи з одночасним забезпеченням її прибутковості, що досягається шляхом адаптації до змін та ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі	[174, с. 6]
---	-----------------------	--	-------------

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи підходи до трактування безпекоорієнтованого управління організацією доцільно визначити їх спільну основу, яка ґрунтується на розгляді даного управлінського підходу як сукупності узгоджених дій, заходів та процесів для досягнення оптимального стану економічної безпеки організації. Наведені у табл. 1.1 підходи у повній мірі не розкривають сутність безпекоорієнтованого управління з відмінними ознаками від управління безпекою організації.

Методологічні відмінності управління економічною безпекою організації та безпекоорієнтованого управління організації на основі узагальнення наукового доробку Л. Гриценко, І. Кожушко, В. Чепурко, Г. Перепеліцина [41] та власних напрацювань наведені у табл. 1.2. Основна відмінність між управлінням безпекою та безпекоорієнтованим управлінням полягає у зміні пріоритетів діяльності організації та цінностей з боку власників (учасників, акціонерів тощо), менеджерів та інших стейкхолдерів. Безпекоорієнтоване управління передбачає досягнення безпечного стану як основної стратегічної мети. Для порівняння, власники (учасники, акціонери) можуть визначити прибутковість як основну стратегічну мету та основний критерій ефективності діяльності, прагнути до максимізації прибутку та формування цільового розміру фонду дивідендів; власники (учасники, акціонери, до складу яких входять органи державної влади та органи місцевого самоврядування) можуть визначити досягнення соціального ефекту як основну стратегічну мету та основний критерій ефективності діяльності через охоплення населення вказаними послугами (комунальний транспорт, чисельність здобувачів освіти, надані медичні послуги).

Таблиця 1.2

Методологічні відмінності управління економічною безпекою організації та безпекоорієнтованого управління організації

Ознака	Управління економічною безпекою	Безпекоорієнтоване управління
Місце в системі управління організацією	Функціональне	Функціональне
Причина до впровадження	Внутрішня чи зовнішня загроза діяльності організації	Управлінське рішення
Характер (частота реалізації)	Переважно реактивні заходи	На постійній основі
Ступінь поширення на діяльність організації	Вибірковий	Загальний
Об'єкт управління	Стійкість як стан захищеності, здатність протистояти ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи своє ринкове положення та потенціал	Стан організації з дотриманням вимог стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання
Предмет управління	Сукупність інструментів, що гарантують безпечне використання наявних ресурсів організації	Сукупність методів та інструментів, спрямованих на запобігання погіршення стану економічної безпеки та його основних ознак

Джерело: узагальнено за працями [41] та власними напрацюваннями

Актуальним іноземним досвідом, що впроваджується в Україні є вартісноорієнтоване управління організацією, основна мета якого полягає у підвищенні ринкової вартості та декларування від власників намірів для майбутнього продажу. В Україні досвід вартісноорієнтованого управління демонструє Кабінет Міністрів України та Міністерство фінансів України під час управління банками з державним капіталом згідно з Засадами стратегічного реформування державного банківського сектору та декларування їхнього подальшого ринкового продажу з перехідним періодом, протягом якого повинні бути покращені показники якості активів для формування кращої ринкової ціни. Вважаємо, що основою безпекоорієнтованого управління має бути декларування від власників намірів та перспектив діяльності організації, де основним критерієм буде не максимізація прибутку за будь-яких фінансово-господарських

умов, не максимізація ринкової вартості для отримання більшої вартості угоди, а саме декларування про досягнення безпечного стану діяльності на постулатах стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні.

Безпекоорієнтоване управління передбачає зміну філософії управлінської діяльності та зміну причини впровадження безпекоорієнтованого управління.

А. Агафонов власне бачення безпекоорієнтованого управління пояснює через «інтеграцію превентивних заходів, підвищення рівня внутрішнього контролю та аудиту, а також постійне вдосконалення безпекових процедур для адаптації до зовнішніх загроз і викликів» [174, с. 5]. На рис. 1.4 показано методологічну відмінність, яка і вимагає змінити підхід до управлінської діяльності. Управління економічною безпекою організації переважно є реактивним, тобто управлінські рішення слід розглядати як реакцію менеджерів на внутрішні та зовнішні загрози діяльності організації. У випадку відсутності загроз діяльності організації або вчасній не ідентифікації таких загроз управління економічною безпекою не здійснюється. Безпекоорієнтоване управління організацією відбувається на постійній основі через перевірку управлінських рішень на предмет формування ними загроз для діяльності організації, впливу на стан економічної безпеки та виявлення за підсумками реалізації даного управлінського рішення загроз економічній безпеці. Протекція суспільно небезпечних діянь (дія або бездіяльність) на діяльність організації дає підстави розглядати безпекоорієнтоване управління крізь призму управлінської активності та управлінської бездіяльності (відсутністю управлінських рішень у разі наявності загроз діяльності організації).

Авторська позиція відповідає положенням дисертаційного дослідження Л. Любохинець: «безпекоорієнтований стиль управління навпаки, передбачає глибокий аналіз наслідків дій та рішень у різних часових перспективах і знаходження балансу між рівнем ризику і рівнем отриманого ефекту» [77, с. 91]

та науковим доробком І. Єпіфанової та Є.Шевчука: «кожна управлінська дія або стратегічна ініціатива має оцінюватися крізь призму її впливу на рівень економічної безпеки» [51, с. 396].



Рис. 1.4. Відмінність управління економічною безпекою та безпекоорієнтованого управління організацією за причиною впровадження

Джерело: авторська розробка

Авторське положення суперечить розумінню безпекоорієнтованого управління В. Притиса. Вчений вважає, що «впровадження безпекоорієнтованого управління передбачає вдосконалення процесів реагування системи менеджменту на існуючі загрози, що вимагає пошуку достатнього обсягу ресурсів для реалізації таких управлінських новацій»

[116, с. 454]. Саме таке розуміння від вчених створює методологічні розбіжності та формує підстави для наукової дискусії.

Відмінність управління економічною безпекою та безпекоорієнтованого управління організацією за причиною впровадження породжує інші види відмінностей. Оскільки управлінські рішення приймаються на постійній основі, то безпекоорієнтоване управління також здійснюється на постійній основі та охоплює всі види діяльності (операційна, фінансова та інвестиційна), залученими до безпекоорієнтованого управління є працівники та менеджери відповідно до посадових обов'язків. Управління економічною безпекою організації здійснюється переважно окремою особою чи структурним підрозділом (Служба (департамент, відділ тощо) економічної безпеки).

Отже, безпекоорієнтоване управління організацією реалізується як нова філософія здійснення управлінської діяльності, що базується на постулатах стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні. Безпекоорієнтоване управління організацією слід розглядати як сукупність управлінських дій та заходів з прийняття управлінських рішень на основі виявлення та визначення загроз економічній безпеці за кожним таким рішенням на постійній основі, а також вжиття відповідних управлінських заходів для досягнення безпечного стану діяльності та утвердження сталого та збалансованого зростання. У випадку, якщо управлінське рішення формує додаткові загрози економічній безпеці організації та потенційно призводить до порушення основних проявів економічної безпеки, таке управлінське рішення повинно бути відхилене.

За безпекоорієнтованого управління обов'язковим критерієм прийняття управлінських рішень має бути стан економічної безпеки та дотримання постулатів стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні.

1.2. Механізм безпекоорієнтованого управління організацією

Дискусії щодо розуміння сутності безпекоорієнтованого управління отримують логічне продовження у площині уточнення його об'єкта та суб'єктного складу, принципів та функцій. Методологічні засади управління економічною безпекою організації та визначення механізму управління, в тому числі обґрунтування його складових знайшло відображення у науковому доробку М. Гутніченка [42], Л. Гриценко, І. Кожушко, Г. Перепеліцина, В. Чепурко, [41], проте наукове обґрунтування механізму безпекоорієнтованого управління організацією отримав у лише у працях І. Башинської [7], Т. Момот, О. Філонич, А. Косяк, О. Лобач [196, с. 56], В. Притиса [116; 117], Н. Гавловської та інших [31].

Механізм безпекоорієнтованого управління організацією наведено на рис. 1.5 з визначенням мети, суб'єктів, об'єкта (об'єктів), принципів, методів, нормативного та інформаційного забезпечення.

Метою безпекоорієнтованого управління визначено забезпечення стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання, що відповідає постулатам безпекоорієнтованого управління, однак наукова позиція вчених відрізняється від авторської: «забезпечення стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності» [51, с. 396]. Н. Гавловська, О. Кримчак, В. Подгала визначають склад суб'єктів безпекоорієнтованого управління з обмеженням вищим керівним складом, службою безпеки підприємства, відділи та служби, що забезпечують безпеку функціональних складових [31, с. 297].

Вважаємо, суб'єктами безпекоорієнтованого управління мають бути всі працівники організації відповідно до посадових обов'язків, однак посилена відповідальність за реалізацію безпекоорієнтованого управління покладена на менеджерів різних рівнів, керівників служб (відділів та департаментів) згідно з організаційною структурою: за напрямом загальноекономічної (комерційної) безпеки – комерційний директор, фізичної безпеки – керівник служби безпеки

(охорони), фінансової безпеки – фінансовий директор, головний бухгалтер тощо, виробничої безпеки – керівники виробничих дільниць, маркетингової (збутової) безпеки – керівник служби збуту чи маркетингового відділу, техніко-технологічної безпеки – головний інженер, інформаційної безпеки – керівник ІТ-відділу, кадрової безпеки – керівник відділу кадрів, правової та репутаційної безпеки – керівник юридичного відділу та інших служб.

Метою безпекоорієнтованого управління є забезпечення стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання



Рис. 1.5. Механізм безпекоорієнтованого управління організації

Джерело: авторська розробка

Причиною до впровадження механізму безпекоорієнтованого управління організації є управлінське рішення, тому суб'єктами є всі працівники, які продукують такі рішення. Залучення всіх працівників до реалізації безпекоорієнтованого управління, на думку Є. Рудніченко, Н. Гавловська, В. Притис, С. Ядуха, може стикатися із суттєвим організаційним опором, який обумовлений не лише небажанням змін у існуючій системі та додатковим розподілом функціональних обов'язків [116, с. 455; 201, с. 90].

Подолання організаційного опору для впровадження і реалізації безпекоорієнтованого управління можливо реалізувати на основі діалогу між власниками, менеджерами та працівниками, інформування всіх суб'єктів про необхідність впровадження такого управлінського підходу, впровадження додаткової винагороди за додаткові обов'язки та впровадження системи мотивування всіх суб'єктів.

Відповідальність за організацію безпекоорієнтованого управління доцільно покласти на керівника організації та сформувати ієрархічну організаційну структуру з лініями захисту (лініями контролю, лініями комплаєнсу тощо). Але продовжуючи твердження про безпекоорієнтоване управління як новітню філософію управлінської діяльності потрібно зазначити, що ініціатива впровадження безпекоорієнтованого управління здійснюється власниками (учасники, акціонери) або інвесторами, кредиторами.

Ініціаторами впровадження безпекоорієнтованого управління можуть бути власники, які мають пріоритетом збереження діяльності організації з ознаками сталого та збалансованого зростання, однак інвестори чи кредитори як умову вкладення коштів у діяльність організації можуть вимагати підвищення якості управлінської діяльності та впровадження нових підходів до управління. Впровадження безпекоорієнтованого управління вимагає інформування всіх суб'єктів про основні новації управлінської діяльності, внесення змін до посадових інструкцій, трудових договорів, колективного договору, в окремих випадках статуту та інших внутрішніх документів.

Впровадження безпекоорієнтованого управління за ініціативи інвесторів та кредиторів передбачає виконання умов щодо безпекоорієнтованого управління, переліку показників ефективності, форми звітів тощо.

Об'єктом безпекоорієнтованого управління виступає стан організації з дотриманням вимог стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання. Об'єктом безпекоорієнтованого управління, на думку І. Башинської, І. Єпіфанової та Є. Шевчука може бути стійкість підприємства [7, с. 23; 51, с. 396].

Для забезпечення економічної безпеки проміжними об'єктами безпекоорієнтованого управління є доходи та витрати організації, «прибутковість використання ресурсів підприємств» [196, с. 56], розміри капіталу та зобов'язань, матеріальні та нематеріальні активи, обсяги виробництва та реалізації за товарним асортиментом, чисельність працівників та розмір оплати праці, ділова репутація організації тощо.

Склад проміжних об'єктів може варіюватися за погодження між власниками та менеджерами, інвесторами та власниками, іншими стейкхолдерами, а також враховувати галузеві (секторальні) особливості. Для аграрних організацій склад проміжних об'єктів безпекоорієнтованого управління рекомендовано доповнити показниками земельного фонду, урожайності, валових зборів, кількості сільськогосподарських тварин тощо. Для переробних організацій склад проміжних об'єктів безпекоорієнтованого управління рекомендовано доповнити показниками асортиментних позицій, витрат на виробництво тощо.

Принципи безпекоорієнтованого управління організації формуються із сукупності загальних та спеціальних принципів.

У табл. 1.3 узагальнено принципи безпекоорієнтованого управління організації за науковим доробком І. Башинської, Н. Гавловської, О. Кримчак, В. Подгалої, І. Єпіфанова, Є. Шевчук. С. Білоус та інших дослідників безпекоорієнтованого управління [7; 12; 31; 51].

Принципи безпекоорієнтованого управління організації

№ п/п	Принципи	І. Башинська [7, с. 23]	Н. Гавловська, О. Кримчак, В. Подгала [31, с. 278]	І. Єпіфанова, Є. Шевчук [51, с. 396]	С. Білоус та інші [12]	Авторський підхід
1.	Законність					+
2.	Відповідність	+		+		
3.	Системність	+	+	+	+	+
4.	Неперервності (безперервність)	+	+	+		+
5.	Своєчасність з пріоритетом превентивних заходів	+		+		
6.	Економічна доцільність	+	+	+		
7.	Взаємодія та координації всіх підрозділів підприємства з чіткою диференціацією...	+	+	+		
8.	Поширення оцінювання й управління на всі небезпеки	+				
9.	Превентивність		+		+	
10.	Індикативність					+
11.	Адаптивність					+
12.	Комплексність		+		+	
13.	Відповідальність					+
14.	Інноваційність					
15.	Всеохопленості управління небезпеками			+		
16.	Інтегрованість				+	
17.	Загальність					+
18.	Цільова спрямованість					+
19.	Індивідуальність (інклюзивність)					+
20.	Обґрунтованість та неупередженість					+
21.	Єдиний організаційний підхід					+
22.	Документування та звітність					+

Джерело: узагальнено автором за працями [7; 12; 31; 51]

Принципи безпекоорієнтованого управління організації об'єднують загальні принципи та спеціальні, з урахуванням змістовного наповнення безпекоорієнтованого управління сформовано наступні принципи:

— принцип законності передбачає побудову безпекоорієнтованого управління на основі вимог чинного законодавства та запровадити відповідність

управлінського рішення як перший та головний критерій оцінювання управлінського рішення. Для агропродовольчих організацій принцип законності передбачає відповідність управлінських рішень господарському, трудовому, податковому, банківському, екологічному, земельному на іншому законодавству, для переробних організацій принцип законності доповнюється відповідністю управлінських рішень законодавства у частині безпечності та якості харчових продуктів;

- принцип системності передбачає побудову безпекоорієнтованого управління на основі врахування всіх систем діяльності організації та функціональних складових економічної системи. За ігнорування принципу системності управлінські рішення можуть мати тимчасовий позитивний ефект за одним з напрямів діяльності, проте сукупний негативний ефект на стан економічної безпеки організації та основні її прояви;

- принцип адаптивності передбачає організацію безпекоорієнтованого управління, що адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації. Особливої актуальності принцип адаптивності набуває в умовах невизначеності та нестабільності під впливом воєнного стану, зміни споживних настроїв, зміни національного законодавства та міжнародних угод, договорів тощо. Реалізація безпекоорієнтованого управління згідно з принципом адаптації передбачає швидку реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

- принцип неперервності (безперервності) передбачає реалізацію безпекоорієнтованого управління на постійній основі, незважаючи на динаміку основних внутрішніх та зовнішніх загроз та поточний стан економічної безпеки організації;

- принцип загальності передбачає участь всіх працівників до безпекоорієнтованого управління, всіх структурних підрозділів та відокремлених підрозділів у разі складної організаційної структури;

- принцип індикативності передбачає наукове або експертне обґрунтування індикаторів (критеріїв, показників) економічної безпеки для

оцінки відповідно управлінських рішень з позиції безпекоорієнтованого управління, індикатори мають бути доведеними до відома всіх суб'єктів безпекоорієнтованого управління;

- принцип відповідальності передбачає побудову безпекоорієнтованого управління, за яким працівники несуть відповідальність за дії чи бездіяльність, управлінські рішення за індикаторами (критеріями) економічної безпеки. Тому для досягнення принципу відповідальності важливо сформуванню діалог на рівні організації між власниками, менеджерами, працівниками з визначення меж відповідальності кожного з суб'єктів;

- принцип обґрунтованості та неупередженості передбачає формування та реалізацію безпекоорієнтованого управління на умовах об'єктивізму та неупередженості, публічних та відкритих даних, даних бухгалтерського та управлінського обліку без можливості викривлення результатів, внесення неправдивої інформації, неправомірного вручення в інформаційні мережі організації;

- принцип єдиного організаційного підходу, що дає можливість забезпечити впровадження та реалізацію безпекоорієнтованого механізму, зрозумілий для всіх учасників алгоритм прийняття та оцінки ефективності управлінських рішень, порівнянність показників у часі та просторі;

- принцип цільової спрямованості передбачає визначення стратегічних та поточних цілей управлінської діяльності. Цільова спрямованість безпекоорієнтованого управління має корелювати з метою діяльності та стратегією діяльності;

- принцип індивідуальності передбачає індивідуальний підхід до впровадження та реалізації безпекоорієнтованого управління на основі врахування максимальної чисельності індикаторів економічної безпеки та факторів їх формування. Напрацювання науковців, іноземний досвід, досвід інших організацій, у тому числі конкурентів, рекомендовані до вивчення та врахування менеджерами та іншими суб'єктами безпекоорієнтованого управління, однак принцип індивідуальності передбачає впровадження та

реалізації управлінських рішень на основі поточного стану економічної безпеки організації та цільової спрямованості безпекоорієнтованого управління;

– принцип документування та звітності безпекоорієнтованого управління, що передбачає внесення змін до документообігу організації та внесення змін до інформаційних систем з документуванням (фіксуванням) внесення управлінських рішень на відповідність вимогам стану економічної безпеки. Принцип документування доповнює та посилює принцип відповідальності та загальності.

Принципи безпекоорієнтованого управління пов'язані між собою, у переважній більшості принципи доповнюють та посилюють дію, наприклад, принцип законності доповнюється принципами адаптивності та обґрунтованості, принцип документування та звітності доповнюється принципами індикативності, єдиного організаційного підходу, цільової спрямованості тощо. Синергія принципів безпекоорієнтованого управління формує основу ефективного механізму безпекоорієнтованого управління.

До основних методів безпекоорієнтованого управління належать:

а) нормативно-правові – ці методи спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим і регуляторним вимогам;

б) фінансово-економічні – ці методи пов'язані з управлінням економічними аспектами безпеки підприємства та його фінансовими ресурсами;

в) організаційні – ці методи включають організаційні заходи та структурні рішення для забезпечення безпеки;

г) інформаційні – ці методи спрямовані на забезпечення інформаційної безпеки та управління інформаційними ресурсами [31, с. 297].

Функції безпекоорієнтованого управління відповідають класичним функціям управління (рис. 1.6), на основі яких формуються етапи безпекоорієнтованого управління у логічній послідовності.

На етапі планування необхідно прийняти рішення про зміну підходів до управління організацією та обрання безпекоорієнтованого управління як основного управлінського підходу.



Рис. 1.6. Етапи безпекоорієнтованого управління організацією

Джерело: авторська розробка

Прийняття рішення про зміну підходів до управління входить до компетенції вищих органів управління організацією, тому питання зміну підходів до управління має бути прийняте на Зборах учасників, Зборах акціонерів та зафіксоване у відповідних протоках. Складовими планування зміни підходів до управління організацією є стратегічний аналіз та оцінка ефективності управління. Етап планування передбачає формування пріоритетів діяльності організації, формування (зміна) мети діяльності та прийняття рішення про зміну підходів до управління організацією

На етапі організації відбувається організаційне, методологічне обґрунтування основних положень реалізації безпекоорієнтованого управління, а також формування індикаторів (показників, критеріїв) діяльності організації на основі наукових підходів чи експертного методу.

Організаційне забезпечення передбачає розподіл обов'язків та відповідальності між суб'єктами безпекоорієнтованого управління, побудову ієрархії підзвітності та підконтрольності, за потреби внесення змін до штатного розпису та організаційної структури, посадових інструкцій, регламентів та інших внутрішніх документів. Організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління з урахуванням проникнення в управлінську та виробничу діяльність інформаційних технологій доцільно доповнити внесенням змін до програмного забезпечення та інтегрувати оцінку управлінських рішень за критерієм впливу на економічну безпеку.

Методичне забезпечення передбачає обґрунтування методичних підходів до оцінки стану економічної безпеки, оцінки ефектів (впливу) на стан економічної безпеки організації, її конкурентоспроможність, розвиток. Для формування методичного забезпечення безпекоорієнтованого управління застосовують науковий підхід або експертний метод. Перевагою наукового підходу є можливість використати та адаптувати до особливостей діяльності організації науково обґрунтовану методику оцінки економічної безпеки організації, основні переваги: неупередженість оцінки та високий професійний рівень розробників. Експертний метод формування методичного забезпечення

безпекоорієнтованого управління, навпаки, базується на упередженому підході до формування методики оцінки економічної безпеки організації, проте має суттєву перевагу – індивідуальний підхід.

Мотивація суб'єктів безпекоорієнтованого управління здійснюється для досягнення стійкості організації до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання.

На етапі контролю відбувається аналіз ефективності безпекоорієнтованого управління через динаміку стану економічної безпеки через оцінку стійкості функціонування та розвитку, оцінку чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими та інші аналітичні процедури. За потреби доцільно коригувати організаційне, методичне забезпечення безпекоорієнтованого управління.

Таким чином, уточнено механізм безпекоорієнтованого управління як сукупності методів та способів управління організацією, спрямованого на стійкість до загроз, конкурентоспроможність та сталий розвиток, що базується на принципах законності, системності, неперервності та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, загальності та відповідальності кожного учасника, індикативності, обґрунтованості та неупередженості, єдиного організаційного підходу, документування та звітності. тощо.

1.3. Критерії оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління

Підходи до оцінки економічної безпеки організації можуть мати узагальнений підхід або адаптований підхід для досягнення певної мети і оцінки окремих аспектів ефективності управління чи стану економічної безпеки. З сукупності методичних підходів особливу увагу приділено методикам, які

розроблені чи адаптовані до діяльності аграрних (сільськогосподарських) та переробних організацій.

Найпоширенішим підходом до оцінки стану економічної безпеки є підхід з визначенням інтегрального показника на основі функціонального підходу [99; 53; 69, с. 66; 101, с. 197; 153, с. 18; 204, с. 301; 208, с. 72] чи функціонально-ресурсного підходу [162, с. 12], експертного методу [44; 122]. Основою такого підходу переважним є алгоритм дій з визначення функціональних складових економічної безпеки, визначення основних показників за кожною з функціональних складових та їх граничних (критичних) значень і вагомих коефіцієнтів, а також визначення інтегрального показника з його критичними значеннями та присвоєння певного рівня економічної безпеки. Дискусійними в такому методичному підході залишається сукупність функціональних складових та сукупність показників за кожною зі складових. На основі узагальнення наукового доробку вчених [99, с. 188] можна визначити, що сукупність функціональних складових економічної безпеки для оцінки відрізняється від функціональних складових економічної безпеки, оскільки за окремими функціональними складовими відсутнє належне інформаційне забезпечення.

Спрощеним підходом для оцінки стану економічної безпеки є визначення кількох абсолютних чи відносних показників, його застосовують для експрес-аналізу економічної безпеки [74], оцінки потенційного банкрутства за іноземними чи вітчизняними моделями [19, с. 199]. Альтернативним є підхід до оцінки економічної безпеки через оцінку ризиків [196, с. 57] чи методологію реінжинірингу бізнес-процесів (*BPR*). Особливу цінність багатофакторна модель оцінки ризиків, розроблена І. Богданюком та С. Мандичем має через адаптованість до аграрних підприємств та врахування сукупності економічних, воєнних, логістичних, технологічних, кліматичних ризиків [14, с. 150], однак оцінка ризиків діяльності організації більш адаптована до проблематики ризикорієнтованого управління.

Розробка системи критеріїв оцінки ефективності управління організацій для потреб безпекоорієнтованого управління має відповідати певним вимогам та принципам:

- відповідність основним постулатам безпекоорієнтованого управління, а саме: стале зростання, стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, висока конкурентоспроможність. Саме на основі основних постулатів безпекоорієнтованого управління має бути побудована логіка оцінки ефективності управління та фокус переміщується з оцінки поточного стану сталого зростання, стійкості до загроз та конкурентоспроможності через призму функціональності. На рис. 1.7 наведено авторський підхід з визначення трьох напрямів оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління.

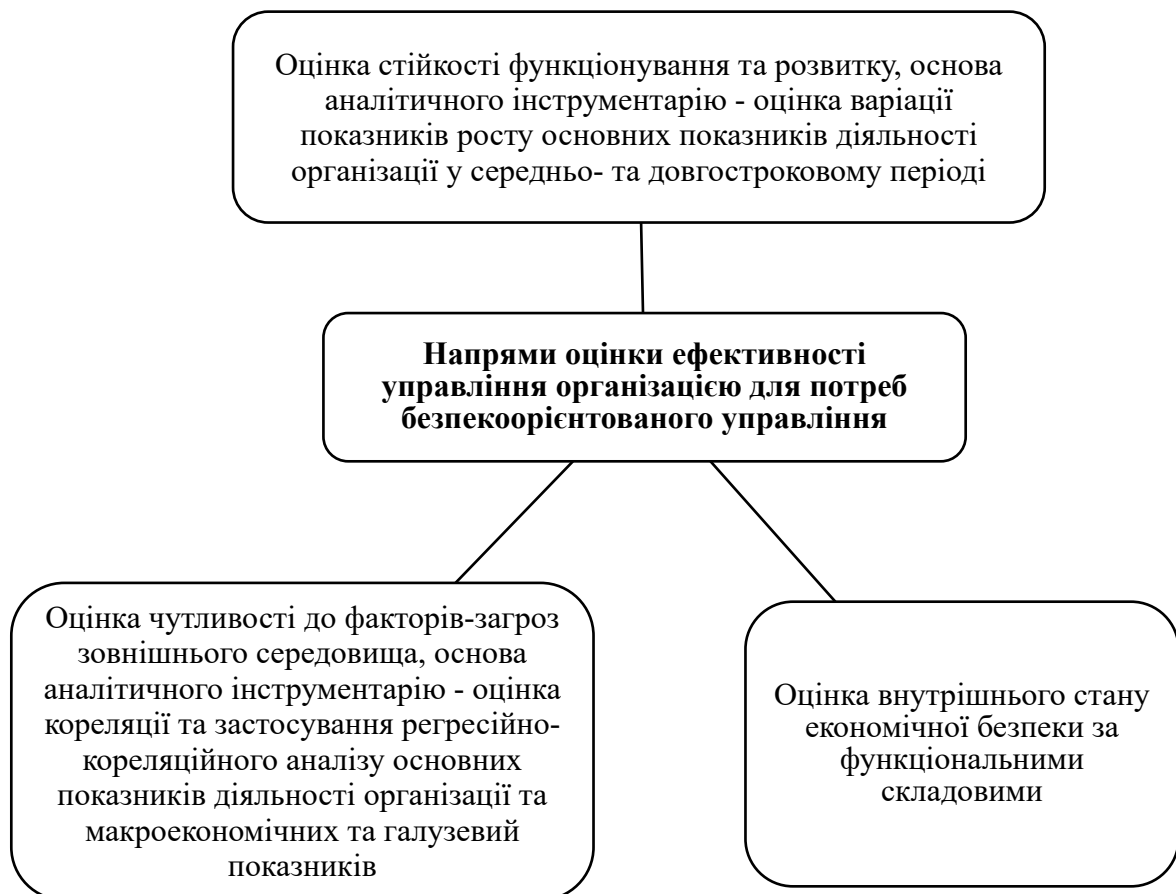


Рис. 1.7. Напрями оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління

Джерело: авторська розробка

За першим постулатом безпекоорієнтованого управління, а саме забезпеченням сталості та стійкості розвитку організації доцільно провести аналіз розвитку за основними абсолютними та відносними показниками діяльності, відповідно, забезпечення сталості розвитку та забезпечення єдиних темпів приросту у середньо- та довгостроковому періоді є ознакою економічної безпеки. Аналітичний інструментарій аналізу розвитку та динаміки основних показників діяльності організації базується на статистичних показниках (темپ росту, коефіцієнт варіації, дисперсія, середнє квадратичне відхилення). У дисертаційній роботі для оцінки сталості та стійкості розвитку застосовано коефіцієнт варіації з критичним значенням 33%, тому перевищення даного показника є тергером для розробки та впровадження управлінських рішень з безпекоорієнтованого управління.

За другим постулатом безпекоорієнтованого управління, а саме негативним впливом зовнішніх і внутрішніх загроз доцільно провести оцінку чутливості до різних загроз. Оцінка чутливості до факторів зовнішнього середовища передбачає застосування кореляційного аналізу та регресійно-кореляційного аналізу, багатофакторного аналізу основних показників діяльності організацій та макроекономічних, галузевих та регіональних показників. Погоджуємося з твердженням М. Гутніченко про вплив політичних, соціально-демографічних, екологічних факторів [42, с. 11], проте застосувати до дисертаційного дослідження та аналітичного дослідження такі фактори достатньо складно, оскільки визначені фактори не мають кількісного визначення.

Найбільш поширеним показником, що дає можливість визначити ступінь зв'язку між факторними та результативними показниками є показник парної кореляції Пірсона (формула 1.1).

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum(x_i - \bar{x})^2)(\sum(y_i - \bar{y})^2)}} \quad (1.1)$$

де r — коефіцієнт парної кореляції,

x — значення факторних ознак (основних макроекономічних, галузевих та регіональних показників),

y — значення результативних ознак (абсолютних та відносних показників діяльності організації).

За третім постулатом безпекоорієнтованого управління, а саме забезпечення конкурентоспроможності, оцінка ефективності управління передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності організації та його конкурентної позиції.

На нашу думку, оцінку конкурентоспроможності та конкурентної позиції слід розглядати як частину загальної оцінки економічної безпеки за основними функціональними складовими. Таким чином, оцінка показників конкурентоспроможності має бути компонентною за напрямками оцінки внутрішнього стану організації:

- цілісність з позиції оцінки ефективності управління за всіма трьома постулатами безпекоорієнтованого управління та більшістю функціональних складових економічної безпеки, нівелювання одного з постулатів, однієї чи кількох функціональних складових економічної безпеки призведе до викривлення кінцевих результатів та загальної ідентифікації рівня економічної безпеки та ефективності безпекоорієнтованого управління;

- адаптованість до особливостей діяльності організації, врахування галузевої та регіональної специфіки, що особливо важливо для оцінки ефективності управління аграрними та переробними організаціями. З урахуванням вимог адаптованості має бути розроблена система показників для оцінки чутливості до негативного впливу та загрози зовнішнього середовища на економічну безпеку;

- зрозумілість та легкість розрахунків, належне формульне забезпечення, в тому числі інтегрованість в автоматизовані програми управління організацією або управлінський облік;

– недопущення суб'єктивізму в ідентифікації загроз економічній безпеці та надання переваги інформаційне забезпечення на основі показників фінансової звітності, даних бухгалтерського чи управлінського обліку, а також інших джерел переважно публічного оприлюднення, що створює переваги для застосування різними групами користувачів та стейкхолдерів в тому числі для проведення конкурентного аналізу;

– періодичність перегляду та оновлення системи критеріїв оцінки ефективності управління, що актуалізує систему аналітичних показників відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також періодичність перегляду критичних значень. Варто зазначити, що дана вимога не дотримується державними інституціями та Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [122] не переглядалися з 2013 року. Потенційними для включення до складу показників є критерії, що відповідають актуальним зовнішнім загрозам в умовах невизначеності та соціально-економічної нестабільності.

З урахуванням вищезазначених принципів та вимог оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління рекомендований алгоритм з сукупності послідовних дій з шести етапів (рис. 1.8).

Перший етап оцінки ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління передбачає зміну фокуса з оцінки внутрішнього стану економічної безпеки, який отримав поширення у наукових працях українських вчених до формування цілісної системи з трьох індексів:

I_r – індекс чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища;

$I_{\text{стал}}$ – індекс стійкості функціонування та розвитку організації,

$I_{\text{БЕБ}}$ – індекс внутрішньої ефективності та стану економічної безпеки.

Другий та третій етапи оцінки ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління передбачають формування потенційної та реальної системи абсолютних та відносних показників, які доцільно поділити на факторні та результативні ознаки для потреб кореляційного аналізу.



Рис. 1.8. Алгоритм оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління

Джерело: авторська розробка

Відповідно до логіки кореляційного аналізу основні макроекономічні та галузеві показники (з урахуванням предмета та об'єкту дисертаційної роботи)

слід вважати факторними, а показники діяльності організації, в тому числі за функціональними складовими – результативними. Перелік макроекономічних чи галузевих показників обґрунтовується у численних публікаціях [18; 48; 49; 86; 87; 141; 144; 154; 155].

Авторська сукупність показників наведена у табл. 1.4 та базується на необхідності формування інформаційних баз даних з макроекономічних та галузевих показників (X1.1-X1.16), абсолютних показників діяльності організації (X2.1-X1.19), відносних показників діяльності організації (X3.1-X3.19). Для сільського господарства у нормативно-правових актах НБУ [123], передбачено обчислення показників загальної ліквідності, оборотності запасів, оборотності кредиторської заборгованості, рентабельності операційної діяльності, для переробної промисловості – фінансової незалежності, поточної ліквідності, частки неопераційних елементів балансу, оборотності поточних активів, покриття фінансових витрат прибутком до оподаткування та амортизації, показники покриття фінансових витрат валовим прибутком спільно для двох видів діяльності – покриття боргу чистим доходом.

Четвертий етап оцінки ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління передбачає визначення граничних значень.

Рівні або стан економічної безпеки у частині внутрішньої складової економічної безпеки організації також відрізняються як кількісно, так і якісно, наукова спільнота виокремлює від трьох до шести станів:

- «еталонне значення економічної безпеки, нормальне, передкризове, кризове, критичне» (А. Лезіна [74]),
- «стійкий, нестійкий, критичний, кризовий» (А. Орлова, В. Вишневіська, В. Бурлака [102]),
- «кризовий, критичний, нестабільний, допустимий, абсолютний» (Н. Левковець, В. Ільченко, С. Бойко, В. Масалітіна, Н. Теслюк [192]),
- «критичний, загрозливий, допустимий, оптимальний» (Т. Онисенко, О. Микитюк, А. Магомедова, Т. Кравченко, О. Коваленко, К. Петренко [101, с. 195]),

Таблиця 1.4

**Сукупність показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб
безпекоорієнтованого управління**

Умовне позна- чення	Макроекономічні та галузеві показники	Умовне позна- чення	Абсолютні показники діяльності організації*, тис. грн	Умовне позна- чення	Відносні та абсолютні показники діяльності організації за функціональними складовими
X1.1	Номинальний обсяг ВВП, млн грн	X2.1	Чистий фінансовий результат	X3.1	Темп росту чистого прибутку
X1.2	Експорт, млн грн	X2.2	Чистий дохід від реалізації продукції	X3.2	Темп росту чистого доходу
X1.3	Імпорт, млн грн			X3.3	Темп росту активів
X1.4	Темп росту номінального ВВП, %			X3.4	Коефіцієнт фінансової стійкості
X1.5	Індекс фізичного обсягу ВВП, %	X2.3	Вартість активів (сукупного капіталу)	X3.5	Коефіцієнт фінансової незалежності
X1.6	Індекс споживчих цін, %			X3.6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
X1.7	Середній курс долара США, грн	X2.4/ X2.5	Вартість основних засобів, знос основних засобів	X3.7	Коефіцієнт поточної ліквідності
X1.8	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	X2.6	Інвестиції в основні засоби	X3.8	Коефіцієнт оборотності запасів
		X2.7	Вартість нематеріальних активів,	X3.9	Рентабельність активів
X1.9	Обсяг реалізованої продукції секції А, млн грн	X2.8	Знос нематеріальних активів	X3.10	Податковий ризик
				X3.11	Частка ринку
X1.10	Обсяг реалізованої продукції секції С (розділи 10-11), млн грн	X2.9	Запаси	X3.12	Придатність основних засобів
		X2.10	Гроші та їх еквіваленти		
X1.11	Середня заробітна плата секції А, грн	X2.11	Оборотні активи	X3.13	Коефіцієнт оновлення основних засобів
		X2.12	Власний капітал	X3.14	Фондовіддача, грн
X1.12	Середня заробітна плата секції С, грн	X2.13	Довгострокові зобов'язання	X3.15	Придатність нематеріальних активів
X1.13	Кредитний портфель комерційних банків, млн грн	X2.14	Поточні зобов'язання	X3.16	Частка нематеріальних активів у активах, %
X1.14	Облікова ставка НБУ, %			X3.17	Продуктивність праці, тис. грн
X1.15	Податкове навантаження на економіку, % ВВП	X2.15	Сукупні витрати	X3.18	Фондоозброєність, тис. грн
		X2.16	Витрати на збут	X3.19	Рівень оплати праці, % від середнього рівня в галузі чи регіоні
X1.16	Бюджетна підтримка економіки, млн грн	X2.17	Витрати на оплату праці	X3.20	Судові справи
		X2.18	Розмір сплачених податків і зборів	X3.21	Репутація в ЗМІ
		X2.19	Чисельність працівників, осіб		

Примітка: * - визначаються за наявності відповідних даних у звітності

Джерело: авторська розробка

- «низький, середній, високий» (О. Корецька, Л. Ширяєва [68, с. 145]),
- «достатній, граничний, недостатній, критичний» (Р. Сніщенко [153, с. 12],
- «низький, задовільний, середній, високий» (А. Амбер [4, с. 20]),
- «вразливий, низький, середній, високий» (Г. Мажара, В. Лукаш [79, с. 92]),
- «критичний, низький, середній, високий» (О. Бован та О. Гривківська [79, с. 21]).

Вважаємо, що інтегрованість оцінки економічної безпеки на різних рівнях економіки та впровадження єдиного порівняльного підходу передбачає застосування підходу за Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Така практика дає можливість порівнювати рівень економічної безпеки держави, її окремих регіонів, галузей (видів економічної діяльності) та організації. Слушним у такому випадку є досвід з присвоєння кредитних рейтингів рейтинговими агентствами, коли кредитний рейтинг позичальника чи боргового інструменту не може бути вищим за суверенний кредитний рейтинг.

За Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України виділяють шість станів: «оптимальний (рівень економічної безпеки дорівнює 1), задовільний (рівень економічної безпеки дорівнює 0,8 або 80% оптимального значення), незадовільний (рівень економічної безпеки дорівнює 0,6 або 60% оптимального значення), небезпечний (рівень економічної безпеки дорівнює 0,4 або 40% оптимального значення), критичний (рівень економічної безпеки дорівнює 0,2 або 20% оптимального значення), абсолютно небезпечний (рівень економічної безпеки дорівнює 0)» [122].

Методичними рекомендаціями з розрахунку рівня економічної безпеки України для розмежування станів (рівнів) економічної безпеки визначено крок у 20%. Саме такі граничні значення покладено в основу визначення граничних значень за інтегральним показником:

оптимальний: $I_{BOY} = 1$;

задовільний: $0,8 < I_{BOY} < 1$;

незадовільний: $0,6 < I_{BOY} \leq 0,8$;

небезпечний: $0,4 < I_{BOY} \leq 0,6$;

критичний: $0,2 < I_{BOY} \leq 0,4$;

абсолютно небезпечний: $0,2 < I_{BOY} \leq 0$.

Граничні значення індексів (табл. 1.5) визначено на основі методологічних положень теорії статистики з урахуванням варіативності показників та умов функціонування організації у середовищі підвищеної невизначеності.

Таблиця 1.5

Граничні значення індексів для оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління

Складові, показники	Стан					
	Оптимі- льний	Задові- льний	Незадові- льний	Небезпе- чний	Критич- ний	Абсолютно небезпечний
1	2	3	4	5	6	7
Індекс чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища (I_r)	0,0-0,30	0,30-0,50	0,50-0,70	0,70-0,80	0,80-0,90	0,90-1,0
Індекс стійкості функціонування та розвитку ($I_{стал}$), в тому числі						
коефіцієнт варіації	< 33	> 33	< 33	> 33	< 33	> 33
темп росту	> 1,0	> 1,0	= 1,0	= 1,0	1,0	< 1,0
Індекс внутрішньої ефективності та стану економічної безпеки ($I_{БЕБ}$)	0-0,20	0,20-0,40	0,40-0,60	0,60-0,80	0,80-1,0	1

Джерело: авторська розробка

Першим з індексів є індекс чутливості організації до факторів-загроз зовнішнього середовища. Іноземними вченими розроблені шкали оцінки ступеня чутливості показників через шкалу показників кореляції, тому відповідно до цього підходу чутливість організації до факторів-загроз може бути:

дуже висока ($0,9 < r < 1$),

висока ($0,7 < r < 0,9$),

помітна ($0,5 < r < 0,7$),
 помірна ($0,3 < r < 0,5$),
 слабка ($0,1 < r < 0,3$) [166].

Такі додатні та від'ємні значення трансформуємо як критичні значення у зворотному порядку, оскільки високий рівень чутливості до зовнішніх загроз створює ризики діяльності, особливі загрози формуються у період економічної нестабільності та турбулентності, що характерні для української економіки з періодів поширення пандемії COVID-19 та введеного воєнного стану.

Індекс стійкості функціонування та розвитку організації ($I_{\text{стал}}$) базується на критичному значенні коефіцієнта варіації за оптимального рівня 0,33 або 33% та темпу росту показника, в тому числі індекс визначається за критичними значеннями двох показників. Якщо протягом досліджуваного періоду був незмінно оптимальний стан, то в такому разі присвоюється максимальне значення; якщо був незмінно абсолютно небезпечний стан, то в такому разі присвоюється мінімальне значення.

Індекс внутрішньої ефективності та стану економічної безпеки ($I_{\text{ВЕБ}}$) базується на основі граничних значень за інтегральним показником ($I_{\text{БОУ}}$). Складність визначення складових індексів ($I_{\text{стал}}$, $I_{\text{ВЕБ}}$) полягає у багаторівневій їх внутрішній структурі через функціональний склад економічної безпеки. Для потреб безпекоорієнтованого управління визначено шість функціональних складових з відповідними розрахунковими показниками, що відповідає принципу системності з механізму безпекоорієнтованого управління :

- загальноекономічна ($I_{\text{екон}}$),
- фінансова ($I_{\text{фін}}$),
- маркетингова (збутова) ($I_{\text{збут}}$),
- техніко-технологічна ($I_{\text{техн}}$),
- інформаційна ($I_{\text{інформ}}$),
- кадрова ($I_{\text{кадров}}$),
- правова та репутаційна ($I_{\text{прав.}}$).

На нашу думку, загальноекономічна та фінансова складові мають перевагу у забезпеченні загального рівня економічної безпеки, тому ваговий коефіцієнт таких функціональних складових має вище значення, тоді як всі інші функціональні складові мають однакові вагові коефіцієнти. Принцип динамічності безпекоорієнтованого управління дозволяє змінювати вагомість окремих складових відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх загроз. Граничні значення окремих показників за функціональними складовими визначено на основі нормативних та аналітичних підходів (табл. 1.6).

Показники темпів росту різних економічних показників діяльності організації між собою мають відноситися за «золотим правилом економіки підприємства», коли темп росту вартості активів має перевищувати 1,0 або 100%, далі – темп росту чистого доходу має перевищувати темп росту вартості активів, темп росту чистого прибутку має перевищувати темп росту чистого доходу.

Дотримання «золотого правила економіки підприємства» слід вважати оптимальним станом економічної безпеки, задовільний стан економічної безпеки базується на рівності або максимальному наближенні темпів росту показників фінансових результатів. Для незадовільного стану визначено збільшення активів за зменшення темпів росту чистого прибутку, за інших станів економічної безпеки зменшується вартість активів, а також порушуються вимоги та темпи росту фінансових результатів.

Для показників з функціональної складової «Фінансова складова» використано критичні значення з доробку фінансової аналітики [5] за основними фінансовими коефіцієнтами – фінансової стійкості, більше 0,8 [5, с. 307], фінансової незалежності, більше 0,5 [5, с. 307], абсолютної ліквідності, 0,2-0,35 [5, с. 309], поточної ліквідності, 1,0-2,5 [5, с. 310], придатності основних засобів [122]. Показники Х3.20, Х3.21 визначають стан правової та репутаційної безпеки і стан є оптимальним у разі відсутності судових справ та негативної репутації у ЗМІ, на офіційних порталах публічної інформації (YouControl [207] та ін.).

Таблиця 1.6

**Граничні значення показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб
безпекоорієнтованого управління на постійній основі**

Умовне позна- чення	Складові, показники	Стан					
		Оптимальний	Задові- льний	Незадові- льний	Небезпе- чний	Критич- ний	Абсолютно небезпечний
$I_{\text{екон}}$	Економічна складова:						
X3.1	Темп росту чистого прибутку	> X3.2, відновлення прибутковості	= X3.2	> 0,8 X3.2, < X3.2	< 0,8 X3.2, > 1,0	=1,0	< 1,0 формування збитків
X3.2	Темп росту чистого доходу	> X3.3	= X3.3	< 0,8 X3.3, > X3.3	< 0,8 X3.3, > 1,0	=1,0	< 1,0
X3.3	Темп росту активів	>1,0	> 1,0	> 1,0	> 1,0	< 1,0	< 1,0
$I_{\text{фін}}$	Фінансова складова						
X3.4	Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,80	0,64-0,80	0,48-0,64	0,32-0,48	0,16-0,32	<0,16
X3.5	Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,50	0,40-0,50	0,30-0,40	0,20-0,30	0,10-0,20	<0,10
X3.6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,16-0,2	0,12-0,16	0,08-0,12	0,04-0,08	0,0-0,04
			0,35-0,42	0,42-0,49	0,49-0,56	0,56-0,63	> 0,63
			0,80-1,0	0,60-0,80	0,40-0,60	0,20-0,40	0,0-0,20
X3.7	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0-2,5	2,5-3,0	3,0-3,5	3,5-4,0	4,0-4,5	>4,50
X3.8	Коефіцієнт оборотності запасів	>2,00	1,60-2,0	1,20-1,60	0,80-1,20	0,40-0,80	< 0,40
$I_{\text{техн}}$	Техніко-технологічна складова						
X3.12	Придатність основних засобів, %	>70,0	56-70	42-56	28-42	14-28	< 14
X3.13	Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	>15,0	12,0-15,0	9,0-12,0	6,0-9,0	3,0-6,0	< 3,0
$I_{\text{інформ}}$	Інформаційна складова						
X3.15	Придатність нематеріальних активів, %	>70,0	56-70	42-56	28-42	14-28	< 14
X3.16	Частка нематеріальних активів у активах, %	>15,0	12,0-15,0	9,0-12,0	6,0-9,0	3,0-6,0	< 3,0
$I_{\text{кадров}}$	Кадрова складова						
X3.19	Рівень оплати праці, % від середнього рівня в галузі чи регіоні	>100	80-100	60-80	40-60	20-40	0-20
$I_{\text{прав.}}$	Правова та репутаційна складова						
X3.20	Судові справи	0	1-2	3-4	5-7	8-9	>10
X3.21	Репутація в ЗМІ	0	1-2	3-4	5-7	8-9	>10

Джерело: авторська розробка

Показники X3.9, X3.11, X3.14, X3.17 для потреб оцінки ефективності рекомендовано визначати за середньогалузевими показниками з коригуванням на 20% за кожним зі станів економічної безпеки (табл. 1.7), вони вимагають перегляду щороку за результатами оприлюднених статистичних щорічників Держстату України, інших статистичних даних Держстату України [156], Національного банку України [105] та Міністерства фінансів України [104]:

- рентабельність активів (секція А: 2021 рік – 36,4%, 2022 рік – 13,3%, 2023 рік – 8,0%; секція С, розділ 10: 2021 рік – 1,8%, 2022 рік – 0,4%, 2023 рік – 3,7%),
- фондівдача (секція А: 2021 рік – 1,6 грн, 2022 рік – 1,1 грн, 2023 рік – 1,3 грн; секція С: 2021 рік – 1,8 грн, 2022 рік – 1,2 грн, 2023 рік – 1,5 грн),
- середня заробітна плата (секція А: 2021 рік – 12 287 грн, 2022 рік – 13 061 грн, 2023 рік – 14 625 грн, 2024 рік – 18 012 грн; промисловість: 2021 рік – 14 902 грн, 2022 рік – 15 176 грн, 2023 рік – 18 390 грн, 2024 рік – 23 150 грн),
- продуктивність праці (секція А: 2021 рік – 1638 тис. грн, 2022 рік – 1397 тис. грн, 2023 рік – 1713 тис. грн; секція С, розділ 10: 2021 рік – 2393 тис. грн, 2022 рік – 2535 тис. грн, 2023 рік – 3029 тис. грн),
- фондоозброєність (секція А: 2021 рік – 1034 тис. грн, 2022 рік – 1058 тис. грн, 2023 рік – 1202 тис. грн; промисловість: 2021 рік – 1929 тис. грн, 2022 рік – 1894 тис. грн, 2023 рік – 2064 тис. грн).

П'ятий етап оцінки ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління передбачає обґрунтування вагових показників, керуючись основними постулатами безпекоорієнтованого управління.

Складність визначення індексу чутливості організації до факторів-загроз зовнішнього середовища (I_r) полягає у роботі з великим масивом аналітичних даних та побудові кореляційних матриць для визначення кореляції макроекономічних та галузевих показників як факторних ознак, абсолютних і відносних показників діяльності організації як результативних ознак. I_r рекомендовано визначати як середнє арифметичне між значеннями показників варіації за двома групами показників (формула 1.2).

Таблиця 1.7

**Граничні значення показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб
безпекоорієнтованого управління на змінній основі**

Умовне позна-чення	Складові, показники	Стан					
		Оптимальний	Задовільний	Незадовільний	Небезпечний	Критичний	Абсолютно небезпечний
$I_{\text{фін}}$	Фінансова складова						
X3.9	Рентабельність активів, %						
	Секція А						
	2021	> 36,4	29,1-36,4	21,8-29,1	14,6-21,8	<14,6	збитковість
	2022	> 13,3	10,6-13,3	8,0-10,6	5,3-8,0	<5,3	
	2023-2024	> 8,0	6,4-8,0	4,8-6,4	3,2-4,8	<3,2	
	Секція С, розділ 10						
	2021	>1,8	1,44-1,8	1,08-1,44	0,72-1,08	<0,72	
	2022	>0,40	0,32-0,40	0,24-0,32	0,16-0,24	<0,16	
	2023-2024	>3,7	3,0-3,7	2,2-3,0	1,5-2,2	<1,5	
$I_{\text{техн}}$	Техніко-технологічна складова						
X3.14	Фондовіддача, грн						
	Секція А						
	2021	>1,70	1,36-1,70	1,02-1,36	0,68-1,02	0,34-0,68	<0,34
	2022	>1,20	0,96-1,20	0,72-0,96	0,48-0,72	0,24-0,48	<0,24
	2023-2024	>1,30	1,04-1,30	0,78-1,04	0,52-0,78	0,26-0,52	<0,26
	Секція С						
	2021	>1,8	1,44-1,8	1,08-1,44	0,72-1,08	0,36-0,72	>0,36
	2022	>1,30	1,04-1,30	0,78-1,04	0,52-0,78	0,26-0,52	<0,26
	2023-2024	>1,6	1,28-1,60	0,96-1,28	0,64-0,96	0,32-0,64	<0,32
$I_{\text{кадров}}$	Кадрова складова						
X3.17	Продуктивність праці						
	Секція А						
	2021	>1638	1310-1638	983-1310	655-983	328-655	0-328
	2022	>1397	1118-1397	838-1118	559-838	279-559	0-279
	2023-2024	>1713	1370-1713	1028-1370	685-1028	343-685	0-343
	Секція С, розділ 10						
	2021	>2393	1914-2393	1436-1914	957-1436	479-957	0-479
	2022	>2535	2028-2535	1521-2028	1014-1521	507-1014	0-507
	2023-2024	>3029	2423-3029	1817-2423	1212-1817	606-1212	0-606
X3.18	Фондоозброєність						
	Секція А						
	2021	>1034	827-1034	620-827	414-620	207-414	0-207
	2022	>1058	846-1058	635-846	423-635	212-423	0-212
	2023-2024	>1202	962-1202	721-962	481-721	240-481	0-240
	Секція С, розділ 10						
	2021	>1929	1543-1929	1157-1543	772-1157	386-772	0-386
	2022	>1894	1491-1864	1118-1491	746-1118	373-746	0-373
	2023-2024	>2064	1651-2064	1238-1651	826-1238	413-826	0-413

У разі відсутності тісного зв'язку з окремими макроекономічними чи галузевими показниками, їх рекомендовано вилучити із вибірки показників.

$$I_r = 0,50 \overline{r_{x2.1-x2.18}} + 0,50 \overline{r_{x3.1-x3.20}} \quad (1.2)$$

На прикладі індексу внутрішнього стану економічної безпеки ($I_{ВЕБ}$) сформовано наступну формулу (1.3) та її протекція здійснюється на інші індекси:

$$I_{ВЕБ} / I_{стал} = 0,15I_{екон} + 0,15I_{фін} + 0,14I_{збут} + 0,14I_{техн} + 0,14I_{інформ} + 0,14I_{кадров} + 0,14I_{прав.} \quad (1.3)$$

Вагові коефіцієнти для визначення індексів за функціональними складовими сформовано формули 1.4-1.10.

$$I_{екон} = 0,34 X3.1 + 0,33 X3.2 + 0,33 X3.3 \quad (1.4)$$

$$I_{фін} = 0,15 X3.4 + 0,14 X3.5 + 0,14 X3.6 + 0,14 X3.7 + 0,14 X3.8 + 0,15 X3.9 + 0,14 X3.10 \quad (1.5)$$

$$I_{збут} = X3.11 \quad (1.6)$$

$$I_{техн} = 0,35 X3.12 + 0,35 X3.13 + 0,30 X3.14 \quad (1.7)$$

$$I_{інформ} = 0,60 X3.15 + 0,40 X3.16 \quad (1.8)$$

$$I_{кадров} = 0,35 X3.17 + 0,35 X3.18 + 0,30 X3.19 \quad (1.9)$$

$$I_{кадров} = 0,50 X3.17 + 0,50 X3.18 \quad (1.9a)$$

$$I_{прав.} = 0,50 X3.20 + 0,50 X3.21 \quad (1.10)$$

В умовах макроекономічної нестабільності та турбулентності середовища діяльності організації пріоритетом є оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища, другий пріоритет – оцінка стійкості функціонування та

розвитку, третій пріоритет – оцінка внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими. Застосовуючи формулу Фішберна (формула 1.11) можна побудувати загальну формулу інтегрального показника ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління.

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n} \quad (1.11)$$

де r_i – ваговий коефіцієнт i -го показника сукупності;

n – загальна кількість факторів,

i – порядковий номер (ранг) показника сукупності [17, с. 70].

Формула інтегрального показника ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління ($I_{\text{БОУ}}$) на основі формули Фішберна:

$$I_{\text{БОУ}} = 0,5 I_r + 0,33 I_{\text{стал}} + 0,17 I_{\text{ВЕБ}} \quad (1.12)$$

де I_r – індекс чутливості організації до факторів-загроз зовнішнього середовища;

$I_{\text{стал}}$ – індекс стійкості функціонування та розвитку організації,

$I_{\text{ВЕБ}}$ – індекс внутрішньої ефективності та стану економічної безпеки.

Отже, формування сукупності критеріїв оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління слід вважати вихідним положенням для реалізації ефективного безпекоорієнтованого управління. Авторська розробка критеріїв оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління полягає у фокусуванні на постулатах безпекоорієнтованого управління:

– оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища, основа аналітичного інструментарію – оцінка кореляції та застосування регресійно-кореляційного аналізу основних показників діяльності організації та макроекономічних та галузевих показників,

- оцінка стійкості функціонування та розвитку, основа аналітичного інструментарію – оцінка варіації показників росту основних показників діяльності організації у середньо- та довгостроковому періоді,
- оцінка внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими.

Висновки до розділу 1

1. На основі узагальнення та опрацювання положень чинного законодавства з питань національної безпеки та її складової (економічної безпеки держави) визначено основні постулати стану економічної безпеки з можливістю протекції на інші рівні безпеки: стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, висока конкурентоспроможність, стає та збалансоване зростання.

На основі концептуалізації зв'язків між основними (базовими) категоріями та поняттями (безпека, безпека підприємства, управління, орієнтованість та похідних від них) запропоновано розуміння сутності поняття «безпекоорієнтованого управління» як нової філософії здійснення управлінської діяльності, що базується на постулатах стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні, реалізованої як сукупності управлінських дій та заходів з прийняття управлінських рішень на основі виявлення та визначення загроз економічній безпеці за кожним таким рішенням на постійній основі, а також вжиття відповідних управлінських заходів для досягнення безпечного стану діяльності та утвердження сталого та збалансованого зростання.

2. Вихідним поняттям для розуміння сутності безпекоорієнтованого управління організацією є поняття «безпеки» та «економічна безпека». Узагальнено підходи до сутності поняття «економічна безпека організації», обґрунтовано трансформацію розуміння та головних ознак економічної безпеки під впливом соціально-економічних змін в Україні: від захищеності від негативного впливу і проявів, загроз зовнішнього й внутрішнього середовища до

здатності відновлювати втрачені активи, відновлювати діяльність після збитків та руйнувань від воєнних дій на території України.

3. В процесі дослідження теоретичних основ безпекоорієнтованого управління систематизовано методологічні відмінності управління економічною безпекою організації та безпекоорієнтованого управління організацією за ознаками: місця в системі управління організацією, причиною, характером, ступенем поширення на діяльність організації, об'єктом та предметом управління. Механізм безпекоорієнтованого управління організацією визначено як сукупність методів та способів управління організацією, спрямованих на стійкість до загроз, конкурентоспроможність та сталий розвиток, що базується на принципах законності, системності, неперервності та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, загальності та відповідальності кожного учасника, індикативності, обґрунтованості та неупередженості, єдиного організаційного підходу, документування та звітності.

4. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності діяльності організації чи стану економічної безпеки, розроблено алгоритм оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління. Запропоновано критерії оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління за напрямками: оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища у середньо- та довгостроковому періоді, оцінка внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими (загальноекономічна, фінансова, маркетингова (збутова), техніко-технологічна, інформаційна, кадрова, правова та репутаційна складові економічної безпеки).

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 1, опубліковані в роботах: [84; 85; 88; 91].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

2.1. Аналіз макроекономічного стану та розвитку агропродовольчої сфери України

Дослідження безпекового аспекту розвитку окремої агропродовольчої організації певного регіону чи економіки загалом передбачає дослідження безпекового глобального чи макроекономічного рівня, а також досліджуваного регіону та виду економічної діяльності.

Першим щаблем безпекової ієрархії є глобальна безпека, яка формує вплив на економічну безпеку агропродовольчої сфери України через економічні заходи із формування співпраці із виробниками аграрної та продовольчої продукції, заходи із забезпечення продовольчої безпеки та допуску української продукції на світові ринки за умови потужного експортного потенціалу аграрного сектору України. Чутливими до глобальної безпеки першочергово є експортери аграрної та продовольчої продукції та чутливість формується до таких показників як світові ціни на аграрну та продовольчу продукцію. Менша чутливість формується організаціями, які не здійснюють експортну діяльність та мають цільовим для реалізації продукції внутрішній ринок.

Другим щаблем безпекової ієрархії є макроекономічна безпека, що визначається сукупністю макроекономічних показників та їх динамікою. До основних макроекономічних показників-індикаторів відносять:

- номінальний обсяг ВВП [18, с. 200; 48, с. 4; 49, с. 86; 141, с. 9; 144, с. 308] та темп росту ВВП [49, с. 86; 18, с. 198], структура ВВП [141, с. 9],
- рівень інфляції/споживчих цін [18, с. 198; 49, с. 86; 141, с. 12; 154, с. 162; 155, с. 100;],

- рівень безробіття [18, с. 200; 49, с. 86; 141, с. 13; 144, с. 308; 154, с. 161; 155, с. 101] та заробітної плати [18, с. 198; 141, с. 11],
- рівень інвестицій [141, с. 11; 155, с. 102],
- сальдо платіжного балансу [14, с. 308],
- індекс Gini [49, с. 86],
- частка державного боргу у ВВП [48, с. 7; 155, с. 101],
- курс національної валюти [18, с. 198; 155, с. 101-102],
- експорт та імпорт [141, с. 11; 144, с. 308;],
- оборот роздрібної торгівлі [141, с. 11],
- обсяги реалізації промислової продукції [48, с. 4; 141, с. 11] та продукції сільського господарства [141, с. 11],
- інтегральний показник макроекономічної стабільності [49, с. 87] та інші [1; 34; 50; 63; 71; 78; 79; 83; 95; 142; 159; 168].

Для подальшого аналізу чутливості стану економічної безпеки агропродовольчих організацій обрано показники з табл. 2.1. Макроекономічні передумови формування економічної безпеки організацій полягають першочергово у сталому зростанні номінального та реального ВВП, ціновій та валютній стабільності, стабільності банківської системи та фіскального простору. За даними Держстату України (табл. 2.1) за останні десять років відбувалося збільшення номінального ВВП, окрім 2022 року, коли розпочалося повномасштабне вторгнення на територію України та чутливою була економічна кон'юнктура до політичної та соціальної нестабільності у 2014-2015 роках (Революція гідності та анексія частини території України) та номінальний ВВП підвищився лише на 8,3% та 23,5%, а фізичний обсяг зменшився на 6,6 % та 9,8%, відповідно за умови посилення податкового тиску, цінової нестабільності та індексу споживчих цін на рівня 148,7%, високого рівня відсоткових ставок на фінансовому ринку і девальвації національної грошової одиниці, нестабільності у банківському секторі через зменшення кредитування економіки та скорочення працюючих банківських кредитних портфелів.

Динаміка основних макроекономічних показників України у 2014-2024 роках

Умовне позна- чення	Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
X1.1	Номінальний обсяг ВВП, млн грн, в тому числі	1586915	1988544	2385367	2981227	3560302	3977198	4222026	5450849	5239114	6627961	7658659
	Кінцеві споживчі витрати	1429959	1723629	2032328	2618126	3209292	3705058	3908788	4734271	5469268	6816074	7680835
	Валове нагромадження	212591	316841	518201	595194	661801	592219	377124	788599	634629	1197706	1427806
X1.2	Експорт	771129	1045928	1175953	1434713	1610511	1639866	1639060	2217860	1857010	1875744	2252428
X1.3	Імпорт	826764	1097854	1341115	1666806	1921302	1959945	1702946	2289881	2721793	3261563	3702410
X1.4	Темп росту номінального ВВП, %	108,3	125,3	120,0	125,0	119,4	111,7	106,2	129,1	96,1	126,5	115,6
X1.5	Індекс фізичного обсягу ВВП, %	93,4	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	71,2	105,5	н/д
X1.6	Індекс споживчих цін, %	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,4	120,2	112,9	106,5
X1.7	Середній курс долара США, грн	11,89	21,85	25,55	26,60	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34	36,57	40,15
X1.8	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	н/д	664	1 206	2 228	2 534	5 360	1 688	428	-2 350	8 662	92
X1.13	Кредитний портфель комерційних банків, млн грн	1 020 667	981 627	998 682	1 016 657	1 073 131	971 871	948 386	1 044 049	1 007 648	997 877	1 106 844
X1.14	Облікова ставка НБУ, %	6,5-14	14-22	14-22	12,5-14,5	14,5-18	13,5-18	6-13,5	6-9	9-25	15-25	13-15
X1.15	Податкове навантаження на економіку, % ВВП	23,2	25,5	27,3	27,8	27,7	26,9	26,9	26,7	25,6	24,7	27,3
X1.16	Видатки на сільське господарство, млн грн					14107	14402	14824	16807	10292	9788	13890

Джерело: дані Держстату України, Національного банку України, Міністерства фінансів України

Період 2014-2015 років слід вважати періодом з потенційними загрозами економічній безпеці суб'єктів господарювання, оскільки мали місце макроекономічна нестабільність та порушення економічної кон'юнктури, цінова та валютна нестабільність, соціальна та політична нестабільність через воєнні дії на сході країни. Відповідно, у 2014-2015 роках суб'єкти господарювання, які мали чутливість до динаміки макроекономічних показників, діяльність базувалася на економічних відносинах з суб'єктами господарювання з території, що були окупованими повинні були впроваджувати управління економічною безпекою або окремі механізми антикризового управління для збереження сталого розвитку. Найбільш вразливими до макроекономічної, політичної та соціальної нестабільності у 2014-2015 році виявилися суб'єкти господарювання у будівництві, торгівлі, фінансовій діяльності, де відбулося максимальне зменшення виробництва у фізичному обсязі. Фізичний обсяг виробництва у сільському господарстві зменшився на 4,6% та переробна промисловість втратила 12,6%, що актуалізує безпекоорієнтоване управління.

Період 2016-2019 років слід вважати найбільш сприятливим для розвитку економічної активності та зростання економічного потенціалу України, покращення рівня економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання через збільшення фізичного обсягу внутрішнього виробництва на 2,4-3,5% щорічно та зростання номінального ВВП на 67% за період одночасно, уповільнення темпів зростання споживчих цін та формування цінової стабільності внутрішнього ринку, валютної стабільності та відсутність значних курсових валютних коливань, збільшення кредитних портфелів банків та активне кредитування економіки, зниження відсоткових ставок на фінансовому ринку та сукупного податкового навантаження на економіку. Проте таке зростання було обмежено поширенням пандемії COVID-19 та обмеженням діяльності за окремими видами діяльності, переважно туризму, торгівлі, транспорту, готельно-ресторанної діяльності тощо.

Такі обмеження призвели до скорочення фізичного обсягу ВВП на 3,8% у 2020 році, вже наступного року економіка адаптувалася на роботи в умовах

карантинних обмежень та характеризувалася збільшенням виробництва на 3,4% у натуральному вимірі на 29,1% у грошовому еквіваленті. Наступним економічним шоком було повномасштабне вторгнення та запровадження воєнного стану у 2022 році, коли економіка втратила близько третини у натуральному вираженні, втрачено цінову стабільність та мали місце постійні валютні коливання, дефіцит платіжного балансу, порушення ланцюгів постачання, руйнування транспортної інфраструктури, дефіцити в енергосистемі. У 2023-2024 роках триває процес стабілізації економічної кон'юнктури та зростання національного виробництва, всупереч руйнуванням, втраті чи анексії виробничих потужностей, енергодефіциту, кадровому дефіциту, незавершеності земельної реформи тощо.

Таким чином, динаміка основних макроекономічних показників вказує на наявність загроз економічній безпеці на мікрорівні через коливання економічної кон'юнктури під впливом соціально-економічної нестабільності у 2014-2015 роках, поширення пандемії COVID-19 у 2020-2021 роках, воєнного стану у 2022-2024 роках. Макроекономічна нестабільність також визначається структурними змінами у ВВП через збільшення споживчих витрат, зменшення експорту та збільшення імпорту. На основі грошових потоків за експортом та імпортом, інших зовнішньоекономічних операцій відбувається формування платіжного балансу, який був дефіцитним у 2022 році у розмірі 2900 млн дол. США, у наступних роках стан платіжного балансу досяг профіцитності.

Динаміка ВВП відбувалася одночасно зі структурними змінами та зміною пріоритетів формування валової доданої вартості. Для української економіки важливо. історично є економічна активність у торгівлі, сільському господарстві та переробній промисловості, у 2022-2024 роках збільшилася частка секції О «Державне управління; обов'язкове соціальне страхування» під впливом воєнного стану та відповідних соціально-економічних змін.

Визначення чутливості показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області до динаміки макроекономічних показників слід

вважати частиною оцінки економічної безпеки та доцільності впровадження безпекоорієнтованого управління. Українські вчені-дослідники економічної безпеки, представники наукової спільноти Уманського національного університету (О. Загороднюк, І. Новак, Л. Малюга) на основі кореляційно-регресійного аналізу дійшли висновку, що аграрні організації Черкаської області мають високу чутливість обсягів реалізації продукції з ВВП [55, с. 41]. Оцінку чутливості в умовах великого масиву даних здійснено із застосуванням кореляційної матриці, фрагмент якої наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Фрагмент кореляційної матриці макроекономічних показників
України та індексу внутрішньої економічної безпеки агропродовольчих
організацій Черкаської області у 2021-2024 роках**

Організації	Номінальний обсяг ВВП, млн грн, в тому числі	Кінцеві споживчі витрати	Валове нагромадження	Експорт	Імпорт	Індекс споживчих цін, %	Середній курс долара США, грн	Сальдо платіжного балансу, млн дол США	Кредитний портфель комерційних	Облікова ставка НБУ, %	Податкове навантаження на економіку, % ВВП
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ТОВ «НВФ «Урожай»	0,65	0,48	0,58	0,86	0,48	-0,75	0,42	-0,40	1,00	-0,84	0,92
ТОВ «Кишенці Фруктс»	0,41	0,67	0,40	-0,67	0,68	0,34	0,74	0,50	-0,32	0,77	-0,63
ТОВ «Марійка»	0,67	0,86	0,66	-0,41	0,87	0,06	0,91	0,49	-0,02	0,54	-0,39
ТОВ «Кишенці»	0,81	0,68	0,73	0,73	0,69	-0,73	0,64	-0,25	0,96	-0,67	0,79
ТОВ «МВМ Умань»	-0,68	-0,45	-0,65	-0,93	-0,43	0,91	-0,36	0,21	-0,97	0,86	-0,88
СТОВ «Придніпровський Край»	0,66	0,41	0,63	0,95	0,39	-0,93	0,31	-0,18	0,95	-0,87	0,88
СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,91	0,74	0,93	0,67	0,70	-0,92	0,63	0,31	0,75	-0,50	0,50
ТОВ «Маяк-Худяки»	0,85	0,84	0,76	0,44	0,85	-0,49	0,83	-0,19	0,81	-0,39	0,56
ТОВ «Олімп»	1,00	0,96	0,98	0,37	0,95	-0,65	0,91	0,32	0,64	-0,20	0,30
ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	-0,64	-0,85	-0,61	0,44	-0,86	-0,11	-0,90	-0,43	0,03	-0,55	0,39
СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,90	0,72	0,93	0,68	0,68	-0,93	0,61	0,33	0,74	-0,50	0,49
ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,68	0,53	0,78	0,30	0,47	-0,72	0,41	0,80	0,21	-0,07	-0,04
СТОВ «Воля»	0,92	0,82	0,86	0,63	0,82	-0,73	0,77	-0,05	0,89	-0,53	0,64
ТОВ «Злата-Агро»	0,95	0,88	0,90	0,54	0,87	-0,69	0,84	0,03	0,83	-0,43	0,55
ФГ «Веселухірівське»	0,98	0,98	0,95	0,29	0,98	-0,56	0,95	0,27	0,62	-0,14	0,26
ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,93	0,78	0,96	0,54	0,74	-0,87	0,67	0,48	0,62	-0,34	0,33
ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,40	0,17	0,34	0,95	0,17	-0,74	0,11	-0,54	0,95	-0,97	0,99
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	-0,93	-0,91	-0,96	-0,15	-0,88	0,57	-0,85	-0,66	-0,34	-0,07	0,03
ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	-0,82	-0,65	-0,78	-0,81	-0,64	0,85	-0,58	0,14	-0,96	0,72	-0,79
ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,55	0,27	0,55	0,98	0,23	-0,96	0,15	-0,12	0,88	-0,90	0,84
ТОВ «Чорнобайм'ясо»	-0,58	-0,41	-0,50	-0,86	-0,42	0,70	-0,37	0,49	-0,99	0,85	-0,94
ТОВ «Золотоніський бекон»	-0,89	-0,70	-0,89	-0,75	-0,67	0,93	-0,60	-0,19	-0,83	0,59	-0,61
ФГ «Ляшівська Нива»	0,11	0,30	0,18	-0,78	0,29	0,37	0,33	0,82	-0,69	0,91	-0,91
СТОВ «Залевківське»	-0,11	-0,41	-0,09	0,86	-0,43	-0,62	-0,51	-0,38	0,54	-0,90	0,76
ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,82	0,95	0,75	-0,06	0,97	-0,16	0,98	0,15	0,39	0,15	0,04

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,76	0,52	0,81	0,76	0,47	-0,98	0,39	0,35	0,69	-0,58	0,51
ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,98	0,99	0,96	0,20	0,98	-0,52	0,96	0,39	0,52	-0,03	0,14
ТОВ «Чигиринський консервний завод»	-0,85	-0,67	-0,91	-0,56	-0,62	0,90	-0,55	-0,53	-0,57	0,36	-0,31
АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	-0,10	-0,34	-0,14	0,86	-0,34	-0,50	-0,40	-0,68	0,68	-0,95	0,90
ТОВ «Лендком-Симонів»	0,48	0,31	0,39	0,86	0,32	-0,65	0,27	-0,58	0,97	-0,88	0,97
ТОВ «ВП «Умань»	-0,11	0,05	0,00	-0,77	0,02	0,39	0,06	0,84	-0,81	0,88	-0,95
ТОВ «Контрейд»	0,79	0,70	0,87	0,18	0,65	-0,65	0,61	0,82	0,21	0,05	-0,10
ТОВ «ВКФ «Октан»	0,79	0,60	0,76	0,86	0,58	-0,89	0,51	-0,12	0,96	-0,77	0,81
ТОВ «Уманська фруктова компанія»	-0,22	0,00	-0,15	-0,92	0,00	0,62	0,05	0,66	-0,89	0,98	-1,00
ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітуний сад»	-0,05	0,16	0,02	-0,86	0,15	0,50	0,20	0,75	-0,79	0,95	-0,97
СТОВ «Перемога»	0,94	0,82	0,91	0,66	0,80	-0,81	0,75	0,06	0,87	-0,53	0,61
ФГ «Ольвія»	0,64	0,42	0,60	0,94	0,40	-0,87	0,33	-0,28	0,98	-0,88	0,91

побудовано за розрахунками автора

Оцінка чутливості, де факторною ознакою є ВВП та результативною індекс внутрішньої економічної безпеки (рис. 2.1) дає можливість ідентифікувати слабку чутливість у близько 25% досліджуваних організацій та помірну чутливість для 11% досліджуваних організацій, що слід розуміти як перевагу в умовах макроекономічної нестабільності.

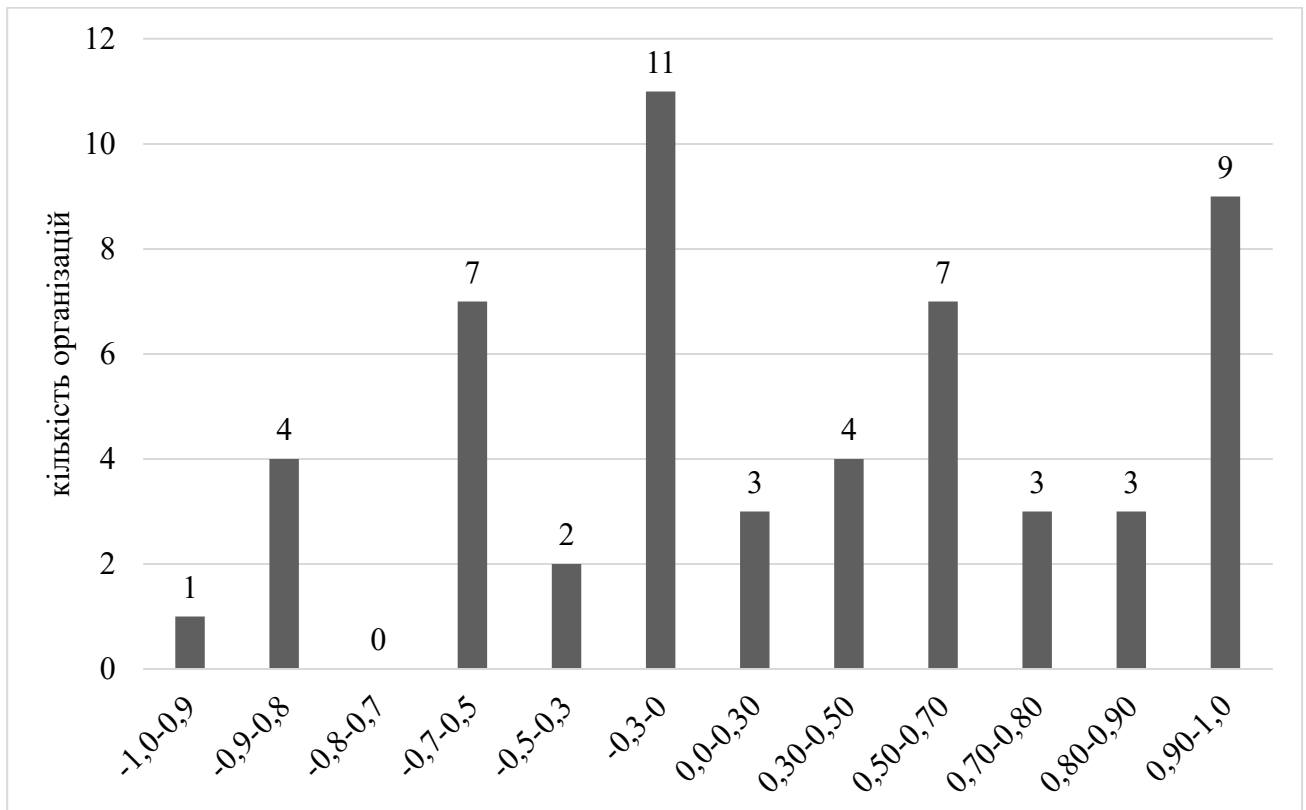


Рис. 2.1. Чутливість індексу внутрішньої економічної безпеки організацій досліджуваної вибірки до ВВП у 2021-2024 роках

побудовано за розрахунками автора

Помітна чутливість притаманна для 25% досліджуваних організацій, що вимагає впровадження окремих аспектів безпекоорієнтованого управління та адаптації до макроекономічної нестабільності.

Близько третини досліджуваних організацій мали високий рівень чутливості індексу внутрішньої економічної безпеки та динаміки ВВП, в тому числі коефіцієнт парної кореляції становив понад 0,9 для СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Олімп», СТОВ «Воля», ТОВ «Злата-Агро», ФГ «Веселохутірське», ТОВ «ЕКО Машрумс», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», СТОВ «Перемога».

За іншими макроекономічними показниками, з-поміж 54 агропродовольчих організацій Черкаської області до розмірів кінцевих споживчих витрат чутливим ідентифіковано індекс внутрішньої економічної безпеки для 5 організацій, розмірів валового нагромадження – 9 організацій, розмірів експорту – 6 організацій, розмірів імпорту – 4 організацій, індекс споживчих цін, у тому числі на харчові продукти – 9 організацій, курс долара США – 5 організацій, сальдо платіжного балансу – 4 організацій, кредитного портфеля комерційних банків – 9 організацій, облікової ставки НБУ – 6 організацій, податкового навантаження на економіку – 11 організацій. Проведені розрахунки вказують на незначну залежність внутрішньої економічної безпеки досліджуваних агропродовольчих організацій від макроекономічних показників та сформовані механізми мінімізації чутливості до зовнішніх ризиків, за винятком ТОВ «МВМ Умань», СТОВ «Придніпровський Край», СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Олімп», СТОВ «А.Ф. Злагода», ФГ «Веселохутірське», ТОВ «Компанія «Тріумф Агро», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», ТОВ «Уманська фруктова компанія». Додаткова чутливість формується до показників валютного курсу в організаціях з активною експортно-імпортною діяльністю (ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Іскра», ТОВ «Кищенці», ТОВ «Кищенці Фруктс», ТОВ «Марійка», ТОВ «Черлис», ТОВ «Безпечна», СТОВ «Придніпровський край»,

ТОВ «МВМ Умань», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та ін.), чутливість до облікової ставки НБУ формується в організаціях з активною кредитною позицією та схильністю до залучення кредитів (ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «МВМ Умань», СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Кищенці», та ін.).

У складі національної економіки можна виокремити агропродовольчий сектор, що об'єднує секцію А (Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство), частково секцію С (Переробна промисловість, розділи 10-12), секцію G (Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів) та ін. Тому аналітичне дослідження проведемо в умовах часткової відсутності даних Держстату України щодо агропродовольчого комплексу як окремого виду економічної діяльності.

У 2021 році додана вартість сільського господарства (секції А) становила 593 367 млн грн, що відповідало 10,89%, що вказує на високий потенціал секції А та вагомість для економіки України, в тому числі варто зазначити більшу частку доданої вартості лише у торгівлі (10,38%). За даними доданої вартості у секції А у 2021-2024 роках (рис. 2.2) можна визначити зменшення показників у воєнний час.



Рис. 2.2. Валова додана вартість секції А у 2021-2024 роках

Джерело: побудовано за даними Держстату України

У 2022 році валова додана вартість у секції А зменшилася майже на четверту частину (24,31%), що становило 144 219 млн грн під дією сукупності деструктивних чинників таких як відволікання земельного фонду під воєнні дії, замінювання частини земельного фонду (на рис. 2.3 наведено дані про динаміку площі сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств, які зменшилися на 3 146 тис. га, що становить 14,7% від площі сільськогосподарських угідь станом на кінець 2021 року), пошкодження чи знищення сільськогосподарської техніки та приміщень, кадровий дефіцит через мобілізацію працівників, проблеми з постачанням та порушення логістичних ланцюгів, проблеми з реалізацією сільськогосподарської продукції та втрата контролю над частиною портів, пошкодження чи руйнування транспортної інфраструктури тощо.

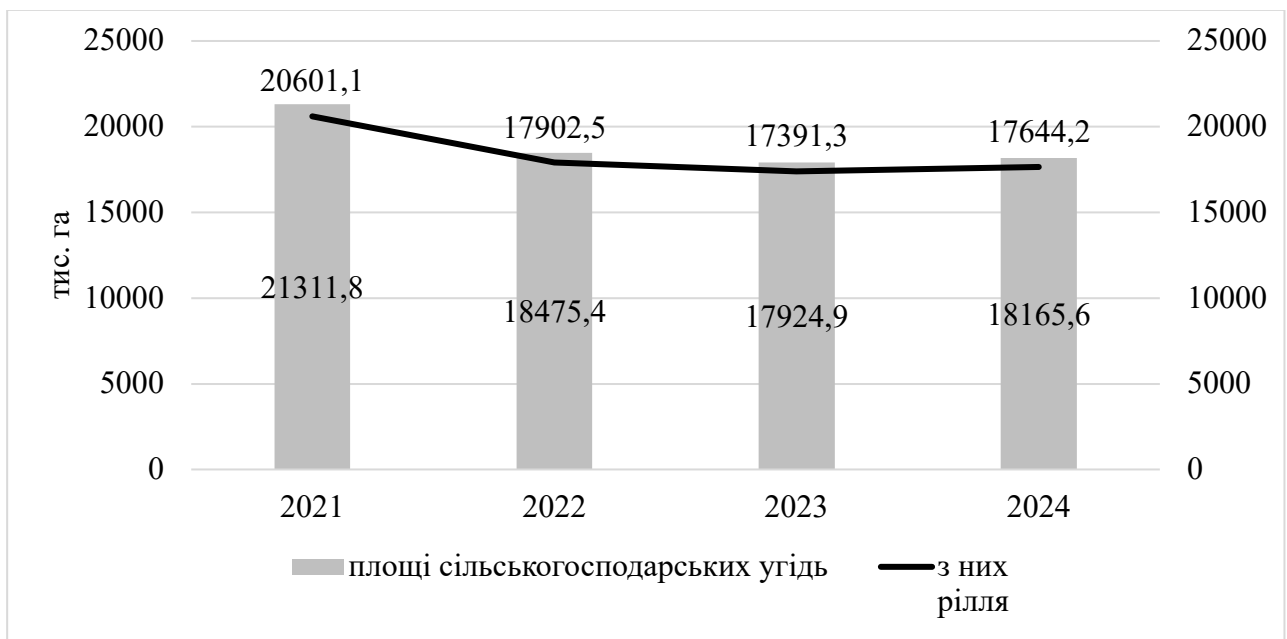


Рис. 2.3. Площі сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств у 2021-2024 роках, тис. га

Джерело: побудовано за даними Держстату України

У 2023-2024 роках відбувається часткове відновлення економічної активності у секції А та адаптація аграрних підприємств до діяльності в умовах невизначеності. У 2023 році валова вартість секції А збільшилася на 11,4%, що

становило 51 392 млн грн та у 2024 році валова вартість секції А збільшена на 8,8%, що становило 44 080 млн грн. Проте економіка України відновлювалася швидшими темпами і частка секції А продовжувалася зменшуватися до 7,55% та 7,11%. Зміни воєнного стану призвели до втрати другої позиції секції А у ВВП. За підсумками 2024 році структура ВВП була наступною: державне управління і оборона – 20,43%, торгівля – 11,81%, переробна промисловість – 8,41%.

Для визначення причин і наслідків зменшення валової доданої вартості та важливості секції А для України проведемо аналіз реалізованої продукції за регіонами та розділами галузі. Регіональний розподіл проведемо за даними обсягу реалізованої продукції (рис. 2.4), що становив у 2021 році 943489,3 млн грн за лідерства Чернігівської обл. (17,2% загального обсягу реалізації або 162037,4 млн грн), Київської обл. (6,9% або 65462,1 млн грн), Вінницької обл. (6,1% або 57121,3 млн грн), Полтавської обл. (6,1% або 57111,8 млн грн), Черкаської обл. (5,1% або 48011,6 млн грн).

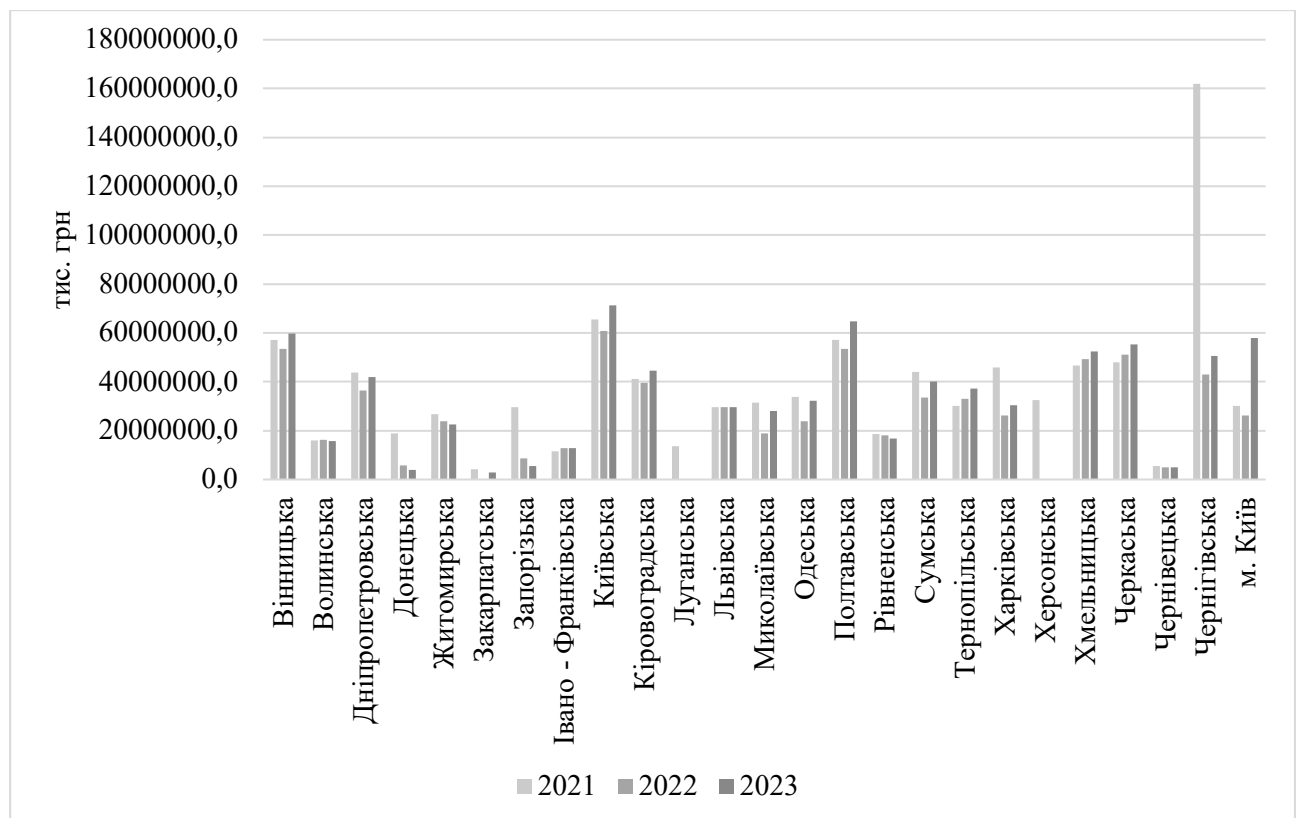


Рис. 2.4. Обсяг реалізованої продукції сільського господарства у 2021-2023 роках за регіонами

Джерело: побудовано за даними Держстату України

У 2022 році обсягу реалізованої аграрної продукції становив 669071,3 млн грн та найбільшими абсолютні показники зменшення були притаманні таким регіонам: Чернігівська обл. (- 119185,7 млн грн), Херсонська обл. (-32507,9 млн грн), Запорізька обл. (- 20812,8 млн грн), Харківська обл. (- 19636,7 млн грн), Донецька обл. (- 13234,3 млн грн), Луганська обл. (- 13653,5 млн грн), Миколаївська (- 12534,0 млн грн). В умовах воєнного стану збільшено реалізацію аграрної продукції за виробниками у Черкаській обл. (+3081,5 млн грн), Тернопільській обл. (+2676,9 млн грн), Хмельницькій обл. (+2545,2 млн грн), Волинській обл. (+360,4 млн грн), Львівській обл. (+23,7 млн грн).

Таким чином, збільшення відбулося у регіонах, що знаходиться подалі від територій з активними воєнними діями та зменшення виробництва і реалізації аграрної продукції відбувалося у окупованих регіонах та регіонах, де активні воєнні дії чи наближені до них. Оскільки фокус нашого дослідження розміщено на Черкаській області, то можна відмітити підвищення економічної активності у сільському господарстві.

У 2023 році обсягу реалізованої аграрної продукції становив 781110,0 млн грн, що є більшим значенням порівняно з попереднім роком. Відновлення аграрного виробництва відбулося у 16 областях, серед яких варто відмітити Київську обл. (10517,3 млн грн), Полтавську обл. (11273,7 млн грн), Миколаївську обл. (9168,5 млн грн), Одеську обл. (8315,9 млн грн), Чернігівську обл. (7733,4 млн грн), Вінницьку обл. (6331,7 млн грн), Сумську обл. (6359,3 млн грн) та ін. З урахуванням структурних змін у аграрному виробництві, що продукуванні переважно воєнним станом та станом окупації частини території, а також проведенням воєнних дій основними аграрними регіонами стали Київська обл. (частка в аграрному виробництві країни 9,48%), Полтавська обл. (8,61%), Вінницька обл. (7,95%), Чернігівська обл. (6,73%), Черкаська обл. (7,35%), Кіровоградська обл. (5,92%), Дніпропетровська обл. (5,57%).

Динаміка обсягу реалізованої продукції секції А формувалася на основі динаміки таких складових як рослинництво, тваринництво та інші складові (рибництво, лісництво, інша допоміжна діяльність). За даними табл. 2.3 основою для українського аграрного сектору є рослинництво з часткою номінальних обсягів реалізації понад 70%, що вказує про формування максимального потенціалу з вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції сільського господарства у 2021-2024 роках, млн грн

	2021	2022	2023	2024	Відхилення абсолютне, млн грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство, у тому числі	943 489	682 412	782 619	887 333	-56 156	-6,0
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	910 302	652 999	751 873	854 753	-55 549	-6,1
Вирощування однорічних і дворічних культур	796 565	548 485	615 764	704 147	-92 418	-11,6
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	782 838	539 027	601 797	687 515	-95 323	-12,2
Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів	11 304	8 097	11 992	14 037	2 733	24,2
Вирощування інших однорічних і дворічних культур	1 772	1 174	1 753	2 151	379	21,4
Вирощування багаторічних культур	7 332	6 517	6 923	8 767	1 435	19,6
Вирощування винограду	1323	800	1045	837	-486	-36,7
Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	3 356	3 630	3 218	4 491	1 135	33,8
Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників	2 216	1 735	2 271	3 197	981	44,3
Тваринництво	76 436	73 819	100 026	110 124	33 688	44,1
Розведення великої рогатої худоби молочних порід	28 708	24 538	32 740	45 945	17 238	60,0

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів	1 665	1 879	2 041	1 528	-137	-8,2
Розведення свиней	19 782	22 219	29 069	25 745	5 962	30,1
Розведення свійської птиці	23 898	24 033	34 592	34 900	11 002	46,0
Розведення інших тварин	2 025	994	799	1 161	-864	-42,7
Змішане сільське господарство	5 913	4 510	4 668	6 791	878	14,8
Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність	22 734	19 008	23 591	24 243	1 509	6,6
Лісове господарство та лісозаготівлі	31 256	27 773	29 231	30 518	-738	-2,4
Рибне господарство	1 932	1 641	1 515	2 063	131	6,8

Джерело: побудовано за даними Держстату України

Обсяг реалізації зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур був максимальним у секції А, тобто потенціал аграрного сектору фокусується у вирощуванні зернових культур. Максимальні розміри доходів від реалізації зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур становив у 2021 році за умови зменшення під час воєнного стану, позитивна динаміка у 2023-2024 році не компенсувала зменшення у 2022 році. Альтернативні доходи отримували аграрні підприємства від реалізації овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів з тенденцією до збільшення, доходи від реалізації інших однорічних та дворічних культур збільшилися. Обсяги реалізації багаторічних культур демонстрували незначне збільшення.

Номінальні показники доходів від реалізації аграрної продукції суперечать частково індексу сільськогосподарської продукції, за даними Держстату України, у 2021 році індекс сільськогосподарської продукції становив 116,4% за рослинництвом та 122,3% за тваринництвом, резюмуючи такий показник вважаємо, що аграрний сектор мав інтенсивне зростання та інвестиційну привабливість, сталий попит на аграрну продукцію на території України та сформований на основі довгострокових контрактів експортний потенціал. У 2022 році індекс сільськогосподарської продукції зменшився до 74,7% за

рослинництвом та 71,8% за тваринництвом, тобто було втрачено близько четвертої частина фізичного обсягу виробництва та реалізації продукції рослинництва та близько третини фізичного обсягу виробництва та реалізації продукції тваринництва. Відновлення економічної активності у аграрному секторі відбулося у 2023 році на рівні росту фізичного обсягу на 111,1% за рослинництвом та 113,9% за тваринництвом, що демонструє здатність аграрних підприємств до адаптації діяльності в умовах невизначеності та пошуку альтернативних механізмів здійснення вирощування сільськогосподарських культур, відгодівлі сільськогосподарських тварин та реалізації продукції. За попередніми даними 2024 року індекс сільськогосподарської продукції становив менше 100% (96,6% за рослинництвом та 95,7% за тваринництвом), що свідчить про зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Тваринництво займало 8,4% аграрного виробництва у 2021 році та за воєнного стану збільшило частку у обсягах реалізації секції А до 11,30-13,30% у 2022-2024 роках, що вказує на збільшення потенціалу тваринництва через меншу чутливість до ведення воєнних дій та меншу чутливість до земельного фонду, що тимчасово не використовується для ведення аграрного бізнесу. Основою економічного потенціалу тваринництва в Україні є розведення ВРХ молочних порід, розведення свиней, розведення свійської птиці.

Отже, зменшення обсягу реалізації у секції А у 2022 році відбулося переважно через зменшення доходів від реалізації зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (-243811,1 млн. грн), овочів і баштанних культур (-3206,6 млн. грн), ВРХ (- 4170,1 млн. грн), збільшення у 2022 році доходів було за розведенням свиней (+2436,6 млн. грн) та свійської птиці (+135,4 млн. грн). Відновлення обсягів реалізації секції А у 2023 році відбувалося за рахунок збільшення доходів від реалізації зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (+67278,9 млн грн), овочів і баштанних культур (+3894,3 млн грн), (+8202,4 млн грн), свиней (+6850,1 млн. грн) та свійської птиці (+10559,0 млн. грн). Позитивна динаміка доходів від реалізації у 2024 році була забезпечена збільшенням доходів від зернових

культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (+857 177,9 млн. грн), овочів і баштанних культур (+20 455,2 млн. грн), багаторічних культур (+18 444,3 млн. грн), 132 054,6 млн. грн), свійської птиці (+3 081,2 млн. грн), змішаного сільського господарства (+21 228,3 млн. грн).

У складі агропродовольчої сфери невід’ємним елементом є частина переробної промисловості, що передбачає переробку сільськогосподарської продукції як продовження ланцюгів виробництва, переробки, реалізації та формування екосистеми продовольчої безпеки. Переробна промисловість у Україні має потужний економічний потенціал через близько 14% валової доданої вартості до 2018 року, проте у наступних роках частка зменшилася та актуальними показником є 9-10%, тобто десята частина ВВП формується у переробній промисловості та її частина передбачає переробку продукції сільського господарства і виробництво харчових продуктів (розділ 10 секції С), а також виробництво іншої продукції.

За даними Держстату України визначено позитивну динаміку обсягів реалізації за розділом 10 секції С, тобто загального збільшення доходів від реалізації переробних організацій, що спеціалізуються на виготовленні продуктів харчування. З-поміж реалізації виробниками продуктів харчування наявність високого потенціалу ідентифіковано для виробництва м’яса і м’ясних продуктів, олії та тваринних жирів відповідно до потреб внутрішнього ринку України та високого експортного потенціалу олії (рис. 2.5). Сталою визначено динаміку до збільшення обсягів виробництва і реалізації м’яса і м’ясних продуктів, перероблення і консервування фруктів та овочів; за іншими розділами переробної промисловості варто відмітити скорочення обсягів реалізації у 2022 році (перероблення та консервування риби – 1 980 млн грн; виробництво олії та тваринних жирів – 68 573 млн грн, виробництво молочних продуктів – 3 319 млн грн, виробництво продуктів борошномельно-круп’яної – 10 083 млн грн, виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів – 3 535 млн грн) та відновлення у 2023 році. Протягом 2023 року відбулося

відновлення виробничої активності у переробній промисловості, за всіма напрямками мало місце збільшення доходів від реалізації.

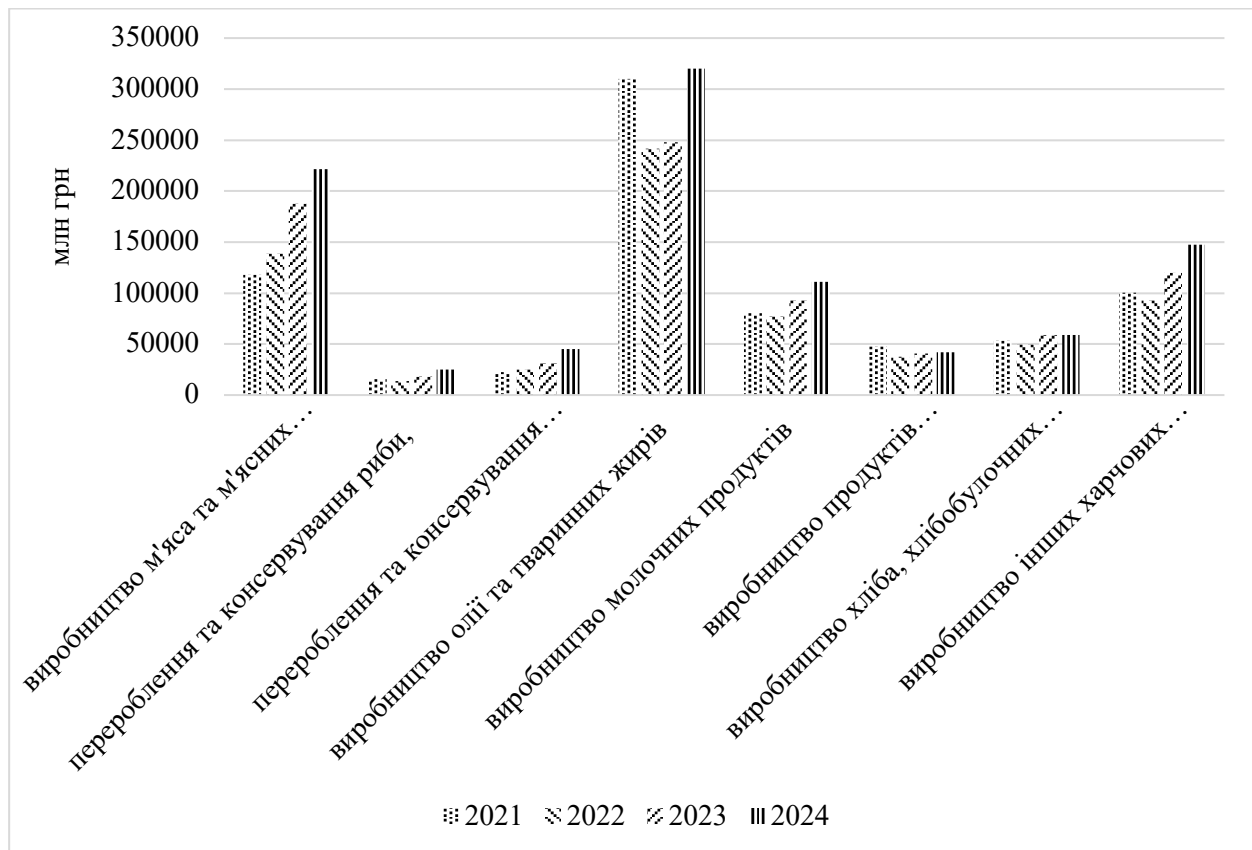


Рис. 2.5. Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості у 2021-2024 роках, млн грн

побудовано за даними Держстату України

Одним з показників, що вказує на рівень активності є чисельність суб'єктів господарювання та чисельність працівників, а також основні фінансові показники. За показниками про кількість суб'єктів господарювання (рис. 2.6) резюмуємо, що у 2022 році зменшилася чисельність суб'єктів господарювання через припинення діяльності тих суб'єктів господарювання, що залишилися на непідконтрольній території, припинення діяльності малого бізнесу через мобілізацію або виїзд за кордон. За відносними показниками у 2022 році кількість суб'єктів господарювання у секції А зменшилася на 24,7%, найбільше зменшення було характерне для Донецької обл. (-59,4%), Луганської обл. (- 95,0%), Херсонської обл. (81,8%), що можна пояснити воєнним станом та

географією воєнних дій, за переробними організаціями скорочення чисельності суб'єктів господарювання становило 13,8% через нижчий рівень еластичності та меншу частку малого бізнесу. У 2023 році відбулася відносна стабілізація у аграрному та переробному секторах та у всіх регіонах відбулася активність з реєстрації нових організацій; чисельність зайнятих працівників зменшується та формується дефіцит кадрів.

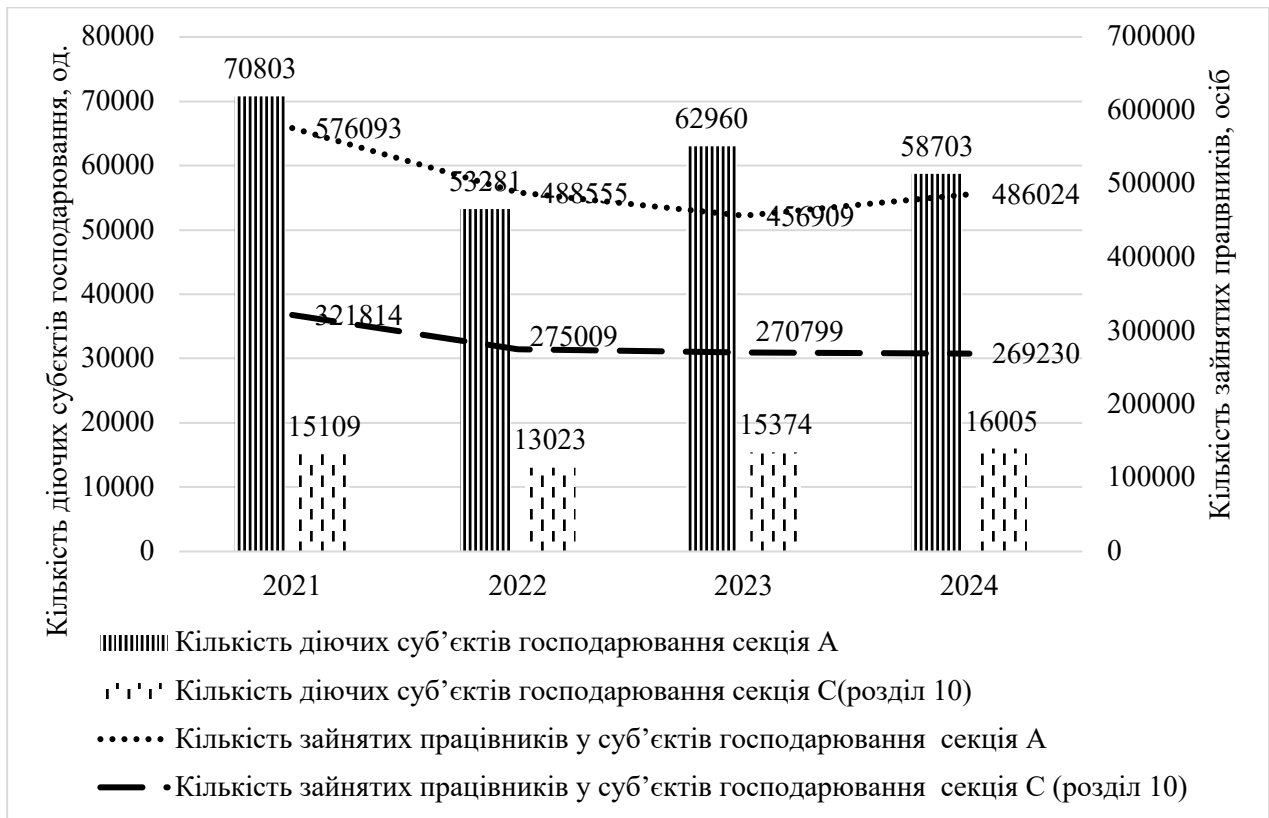


Рис. 2.6. Кількість суб'єктів господарювання та працівників у 2021-2024 роках

Джерело: побудовано за даними Держстату України

За показниками рентабельності (рис. 2.7, рис. 2.8) можна визначити загальний рівень ефективності діяльності та показник привабливості аграрного та переробного секторів для інвесторів, формування основ економічної безпеки.

За даними про рентабельність можна зробити декілька висновків:

— за першим висновком можна стверджувати, що аграрний сектор є загалом прибутковим та діяльність ефективною, оскільки загальна

рентабельність становить 36,4% у 2021 році, 13,8% у 2022 році, 8,0% у 2023 році, 17,7% у 2024 році.

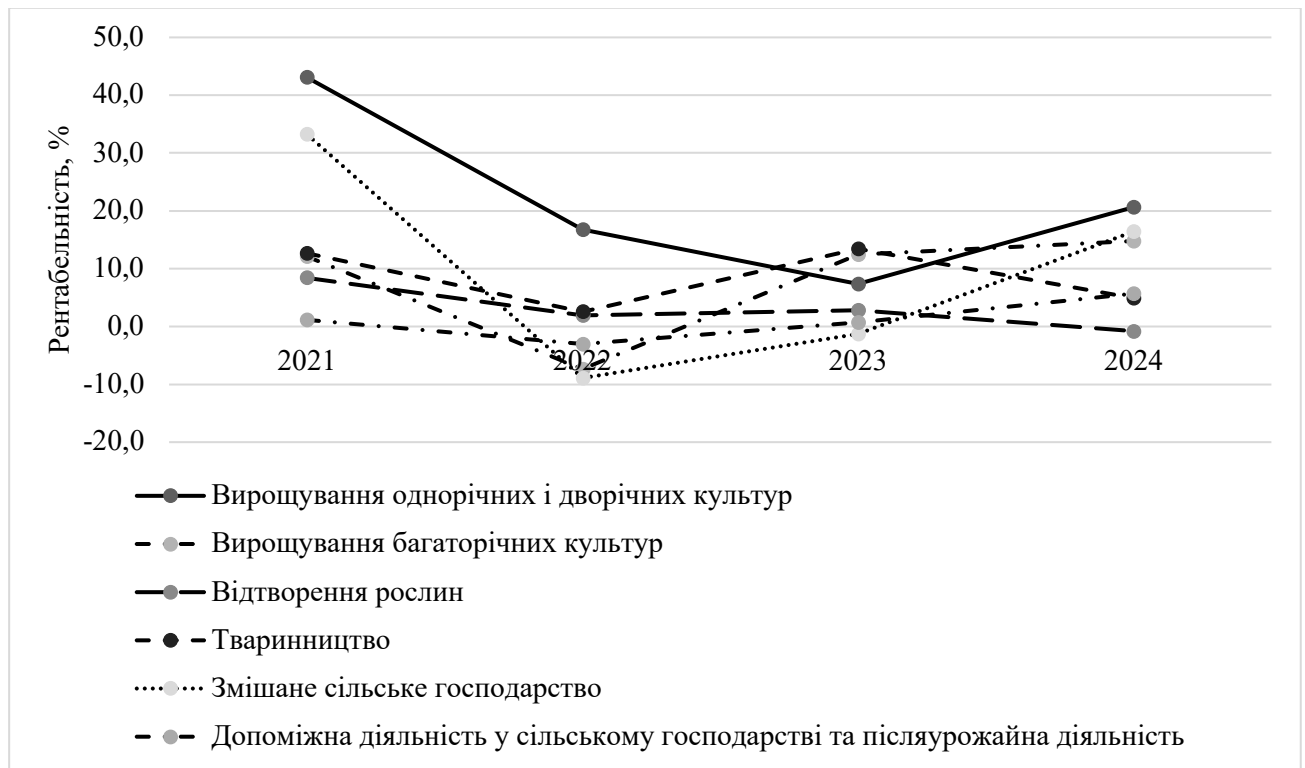


Рис. 2.7. Рентабельність всієї діяльності суб'єктів господарювання секції А України у 2021-2024 роках, %

Джерело: побудовано за даними Держстату України

Прибутковість виробництва харчових продуктів поступається аграрному сектору (1,8% у 2021 році, 0,4% у 2022 році, 3,7% у 2023 році, 3,1% у 2024 році), що становить потенційну загрозу фінансовій безпеці на секторальному рівні та вказує на недостатню ефективність операційної та інших видів діяльності за однакових макроекономічних умов ведення діяльності,

— за другим висновком можна стверджувати, що рентабельність аграрного сектору зменшилася з початком введення воєнного стану майже у два рази та не відновилася у 2023 році проти відновлення прибутковості виробництва продуктів харчування у 2023 році. Як видно за показниками аграрного виробництва та чисельності суб'єктів господарювання у 2023 році, що

покращилися, тоді ж не відбулося підвищення рентабельності. Навпаки, у 2023 році рентабельність зменшилася у два рази;

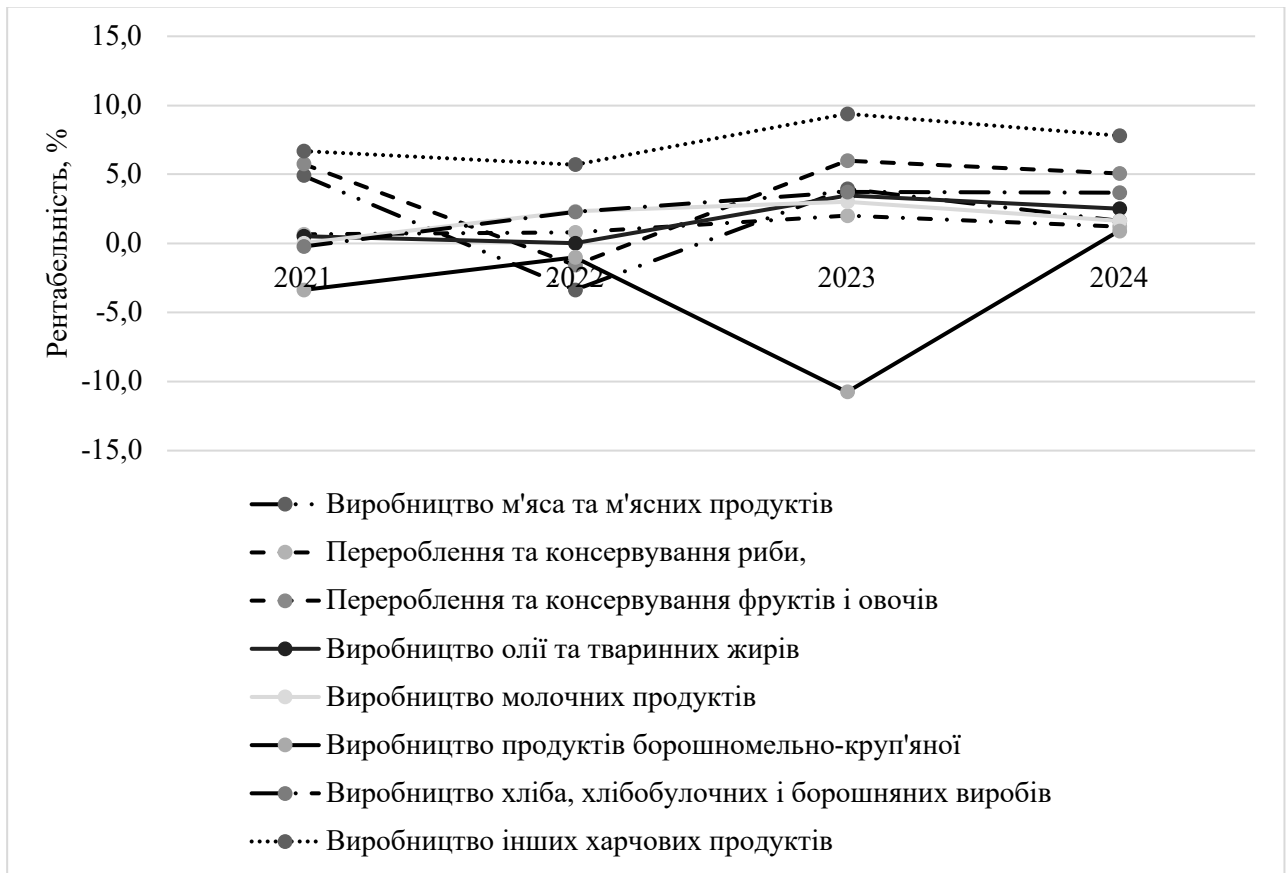


Рис. 2.8. Рентабельність всієї діяльності суб'єктів господарювання секції С (розділ 10) України у 2021-2024 роках, %

Джерело: побудовано за даними Держстату України

— за третім висновком, рентабельність у аграрному секторі не однакова та найвищий рівень рентабельності має вирощування зернових культур (44,0% у 2021 році, 17,4% у 2022 році, 7,5% у 2023 році). У 2023 році достатньо високим був рівень рентабельності з розведення свиней (23,5%), ВРХ (11,2%), свійської птиці (9,3%) та вирощування фруктів (15,5%).

Чинниками зниження рівня економічної безпеки у аграрному та переробному секторах, окрім макроекономічної нестабільності та порушень економічної безпеки України стали чинники:

— «фізична втрата або часткове знищення виробничої інфраструктури» [72, с. 22], що проявляється у руйнуваннях виробничих приміщень, пошкодженні

сільськогосподарської техніки переважно східних та південних регіонів України із загальними прямими збитками, оціненими аналітичним центром KSE за пошкоджену та знищену сільськогосподарську техніку на суму 5,8 млрд. дол. США, знищені фактори виробництва та вироблену продукцію на суму 1,97 млрд. дол. США, пошкодження багаторічних насаджень на суму 398 млн. дол. США, тваринництві на суму 254 млн. дол. США тощо [96];

- незавершеність реформи у сфері земельних відносин, інших реформ для сталого розвитку аграрного та переробного секторів,
- ціна нестабільність, що реалізується через «зростання цін на добрива, насіння і засоби захисту рослин, а також на електроенергію, паливо та інші необхідні ресурси» [139],
- зменшення кадрового потенціалу [23, с. 19; 72, с. 22],
- розрив логістичних ланцюгів [72, с. 22],
- обмежений доступ до кредитів та фінансових ресурсів [23, с. 19],
- корупція та політичні ризики [23, с. 19],
- дефіцит паливо-мастильних матеріалів у 2022 році та постійне підвищення цін на пальне під впливом геополітичної нестабільності та завданих руйнувань українським нафтопереробним підприємствам,
- бюджетний дефіцит та обмеженість публічних фінансових ресурсів для підтримки аграрного та переробного секторів, оскільки пріоритетами бюджетного фінансування визначено за напрямками підтримки обороноздатності країни, соціального захисту, обслуговування державного боргу, освіти та охорони здоров'я.

Отже, діяльність агропродовольчих організацій Черкаської області здійснюється в умовах макроекономічної нестабільності (коливання економічної кон'юнктури, цінові коливання та нестабільність валютного курсу, посилення податкового навантаження та фіскальний дефіцит), що становить основу зовнішніх загроз для економічної безпеки організацій. Аграрний сектор є важливим для економіки через формування доданої вартості на другій-четвертій позиціях та забезпечує сировинний потенціал для переробної промисловості та

торгівлі, а також забезпечує попит на транспортні, фінансові і страхові послуги. Основними тенденціями розвитку агропродовольчих організацій під впливом воєнного стану є зменшення обсягів реалізації та зайнятих працівників, земельного фонду переважно у регіонах, де проводилися воєнні дії чи наближених до них. Агропродовольчі організації залишаються прибутковими за умови високого рівня прибутковості вирощування зернових культур, меншого рівня прибутковості – розведення свиней, ВРХ, свійської птиці та вирощування фруктів, виробництва молочних продуктів, олії та тваринних жирів, хліба, хлібобулочних та борошняних виробів.

2.2. Оцінка внутрішньої економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області

Оцінку внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області проведемо відповідно до авторської методики та на основі сформованої вибірки з 54 агропродовольчих організацій за основним видом діяльності сільське господарство чи переробна промисловість (за кодами КВЕД 01.11, 01.13, 01.24, 01.49, 01.41, 10.13, 10.39, 10.41, 10.51, 10.61, 10.71, 10.81, 10.91). Сукупність організацій сформована з суб'єктів господарювання різної організаційно-правової форми: товариство з обмеженою відповідальністю (34 од.), товариство з додатковою відповідальністю (1 од.), фермерське господарство (3 од.), сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю (11 од.), приватно-орендне сільськогосподарське підприємство (1 од.), приватне підприємство (1 од.), приватне акціонерне товариство (3 од.).

Аналітичне дослідження проведено за даними фінансової звітності та іншої публічної інформації, оприлюдненої в межах профілю організацій в системі Youcontrol [207] (додаток Б).

Використання методу дедукції дає можливість провести оцінку стану внутрішньої економічної безпеки та визначити особливості його формування за

складовими. Внутрішній стан економічної безпеки організацій досліджуваної вибірки у 2021-2024 роках характеризується переважно небезпечним станом чи критичним, що становить загрозу для діяльності організацій загалом та сільського господарства і переробної промисловості в регіонів. При цьому з початком воєнного стану погіршився стан внутрішньої економічної безпеки через зменшення чисельності організацій з незадовільним станом та збільшення з критичним станом і лише у 2024 році відбулися структурні зміни через зменшення організацій з критичним станом та ідентифікацію у трьох організацій задовільного стану, що вказує на підвищення економічної безпеки і впровадження ефективних управлінських рішень (рис. 2.9).

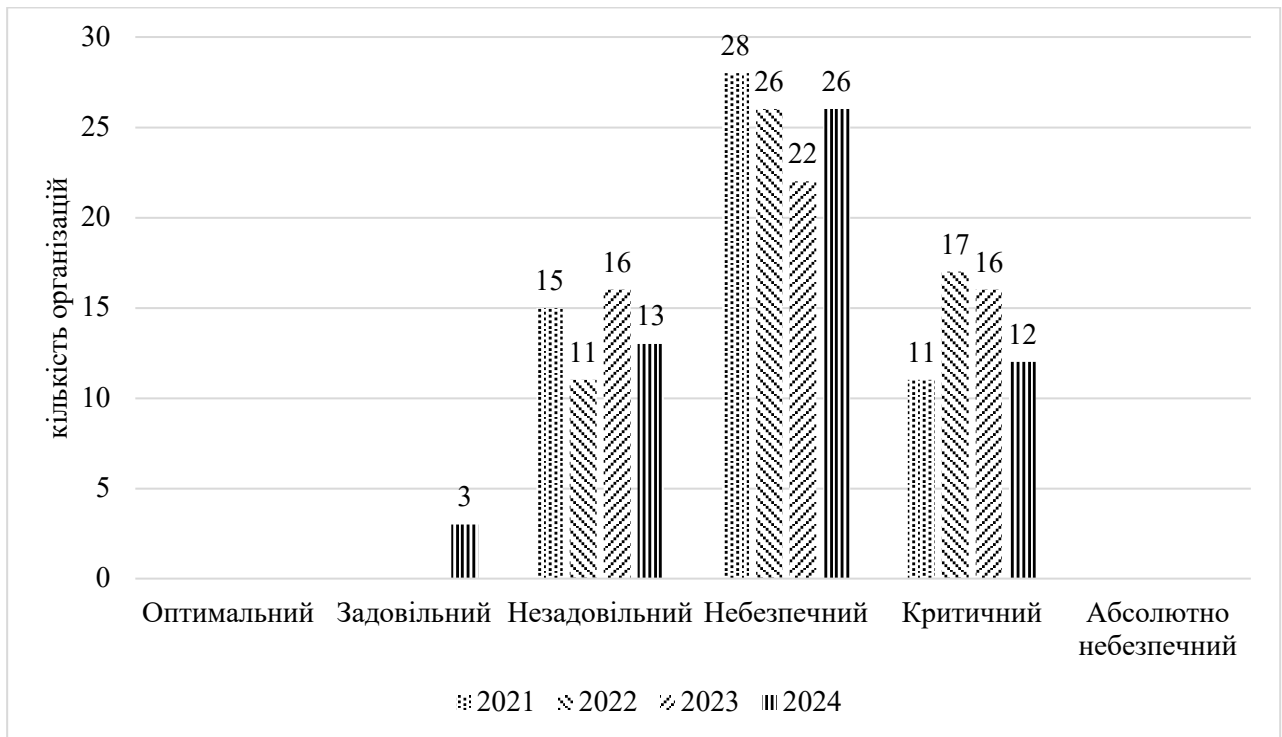


Рис. 2.9. Індекс ВЕБ організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Середнє значення індексу ВЕБ у 2021-2023 роках було незмінним на рівні 0,49 та збільшення до 0,52 відбулося за результатами 2024 року, проте середнє значення вказує на небезпечний стан ВЕБ досліджуваних організацій. Ефективність управлінських рішень та високий рівень якості менеджменту забезпечили ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «Кищенці», СТОВ «Придніпровський Край», які забезпечили за підсумками 2024 року задовільний стан ВЕБ,

оптимального стану жодне з досліджуваних підприємств не мало. Близько половини організацій мали небезпечний стан та від 20% до 30% організацій мали критичний стан ВЕБ, що вимагає детального дослідження внутрішніх загроз для діяльності та розвитку.

Ідентифікація загроз економічній безпеці здійснена з використанням дедукційного методу у наступній послідовності:

- загальноекономічна (дотримання «золотого правила економіки підприємства»),
- фінансова,
- маркетингова (збутова),
- техніко-технологічна,
- інформаційна,
- кадрова,
- правова та репутаційна.

Загальноекономічна безпека визначає загальні вектори розвитку організації, нарощення їх економічного потенціалу та реалізації продукції і послуг, формування чистого прибутку. У додатку В (табл. В.1, табл. В.2, табл. В.3) проведено визначення показників загальноекономічної безпеки. За першим напрямом економічної безпеки оцінюють відносні показники зміни вартості активів, що має перевищувати 100% або 1, тому можна визначити, що більшість організацій забезпечували зростання вартості активів, проте у 2021 році незначне зменшення вартості присутня для 13 організацій, що не становило загрози для економічного потенціалу регіонального рівня, проте у 2022 році чисельність збільшилася до 14 організацій та інтенсивність зменшення економічного потенціалу зросла до 41% у випадку ТОВ «Марійка», 34% (АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»), 25% (ТОВ «Клуб Сиру»), 21% (ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»), 17% (ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»), 15% (ТОВ «Безпечна»).

У 2023 році, коли агропродовольча сфера адаптовувалася до реалій діяльності в умовах воєнного стану економічний потенціал втрачали 16 організацій, в тому числі 34% економічного потенціалу втратило АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів», 32% (ПрАТ «Юрія»), 20% (СТОВ «А.Ф. Злагода»), 19% (ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»), 18% (ТОВ «Лендком-Симонів») та ін. У 2024 році присутні приклади зменшення вартості активів, проте їх кількість зменшена до 14 та переважно у цій вибірці присутні організації, що вже досвід нестійкого розвитку та чутливості до загроз воєнного стану за винятком СТОВ «Хліб-Продукт», ТОВ «Золотоніський бекон» та ТОВ «МВМ Умань», що вперше зменшило вартість активів. Серед сукупності досліджуваних організацій Черкаської області економічне зростання забезпечило 17 організацій, тобто третина організацій.

За другим критерієм загальноекономічної безпеки темп росту чистого прибутку має перевищувати темп росту активів та відповідно 1 або 100%. Даний критерій є більш жорстким та його дотримувалася лише 10 організацій (ТОВ «Кищенці», ТОВ «Черлис», ТОВ «Олімп», СТОВ «Агроко», ТОВ «Злата-Агро», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», ФГ «Лящівська Нива», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», СТОВ «Перемога») в частині перевищення 1 та не в частині перевищення темпу росту активів, що вимагає вивчення їх досвіду забезпечувати сталість розвитку, виробництва і реалізації продукції.

Третім критерієм є дотримання перевищення темпу росту чистого прибутку над темпом росту чистого доходу. Для визначення даного критерію обов'язковою умовою є отримання прибутку за результатами всіх видів діяльності. Сукупний чистий фінансовий результат досліджуваної вибірки (рис. 2.10) був додатним за результатами 2021 року та становив 6904101 тис. грн з високим рівнем абсолютних розмірів прибутків ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «Кищенці», СТОВ «Придніпровський край», ТОВ «Олімп», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», наступного року чистий фінансовий результат зменшився до 3542304 тис. грн за рахунок інтенсивного зменшення

прибутку від ТОВ «НВФ «Урожай» (1894059 тис. грн), СТОВ «Придніпровський край» (748678 тис. грн), ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (568775 тис. грн), СТОВ «А.Ф. Злагода» (192722 тис. грн) та збільшення збитків окремих організацій.

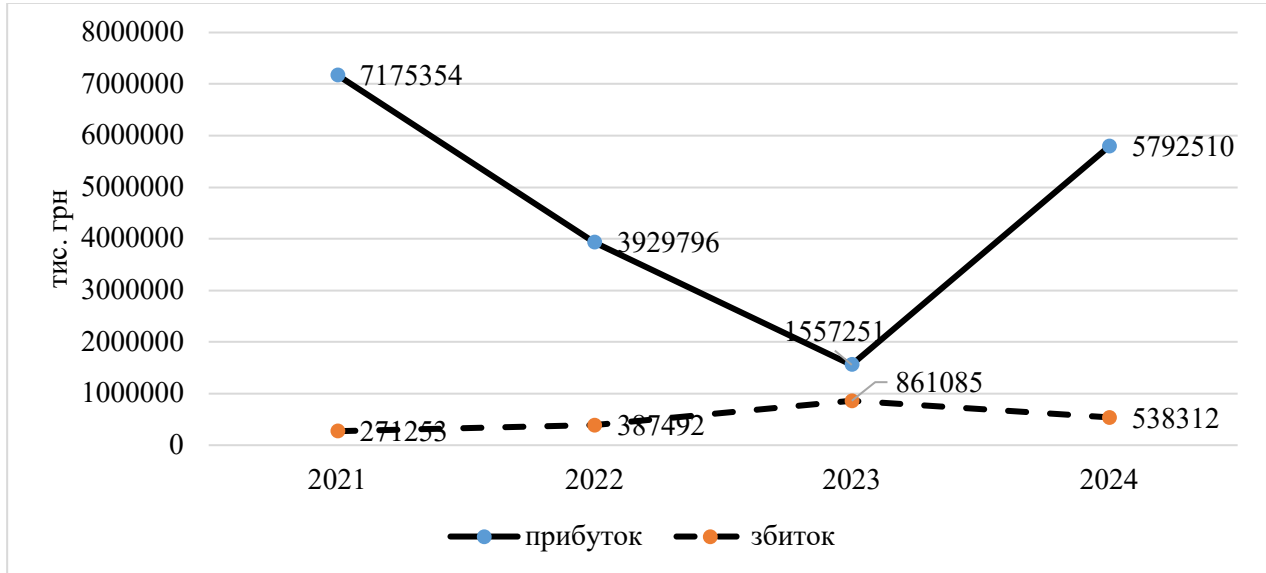


Рис. 2.10. Чисті фінансові результати організацій досліджуваної вибірки у 2021-2024 роках

Джерело: побудовано за розрахунками автора

У 2023 року фінансовий результат зменшено до історичного мінімуму у розмірі 696 166 тис. грн за рахунок подальшого зменшення прибутків, наприклад, ТОВ «НВФ «Урожай» додатково втратило 945 676 тис. грн та сформувало збитки, СТОВ «Придніпровський край» зменшило прибуток на 880 104 тис. грн, СТОВ «Агрофірма Корсунь» – 224 944 тис. грн, ТОВ «Олімп» – 126 026 тис. грн, ТОВ «Лебединська аграрна компанія» – 455 371 тис. грн, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – 209 894 тис. грн,. У 2024 році фінансовий результат збільшено до 5 254 198 тис. грн через відновлення прибутковості окремих компаній: ТОВ «НВФ «Урожай» – 2 185 556 тис. грн, СТОВ «Придніпровський край» – 1 050 591 тис. грн, СТОВ «Агрофірма Корсунь» – 480 790 тис. грн, ТОВ «Олімп» - 288 823 тис. грн, ТОВ «Кищенці» - 269 383 тис. грн, тобто динаміку прибутку Черкаської області формувало декілька великих організацій. Показники чистого прибутку та темпи його росту

вказують, що організації не могли забезпечити безпековий підхід та 25 організацій були прибутковими, незважаючи на виклики воєнного стану та невизначеності, однак вимоги темпів приросту вони не виконувала.

Загальний стан економічної складової безпеки досліджуваних організацій ($I_{\text{екон}}$, рис. 2.11) вказує, що більшість організацій мають критичний стан та загальна чисельність таких організацій збільшувалася у 2022-2023 роках одночасно зі збільшенням чисельності організацій, що характеризуються небезпечним станом і вимагало активного впровадження безпекоорієнтованого управління.

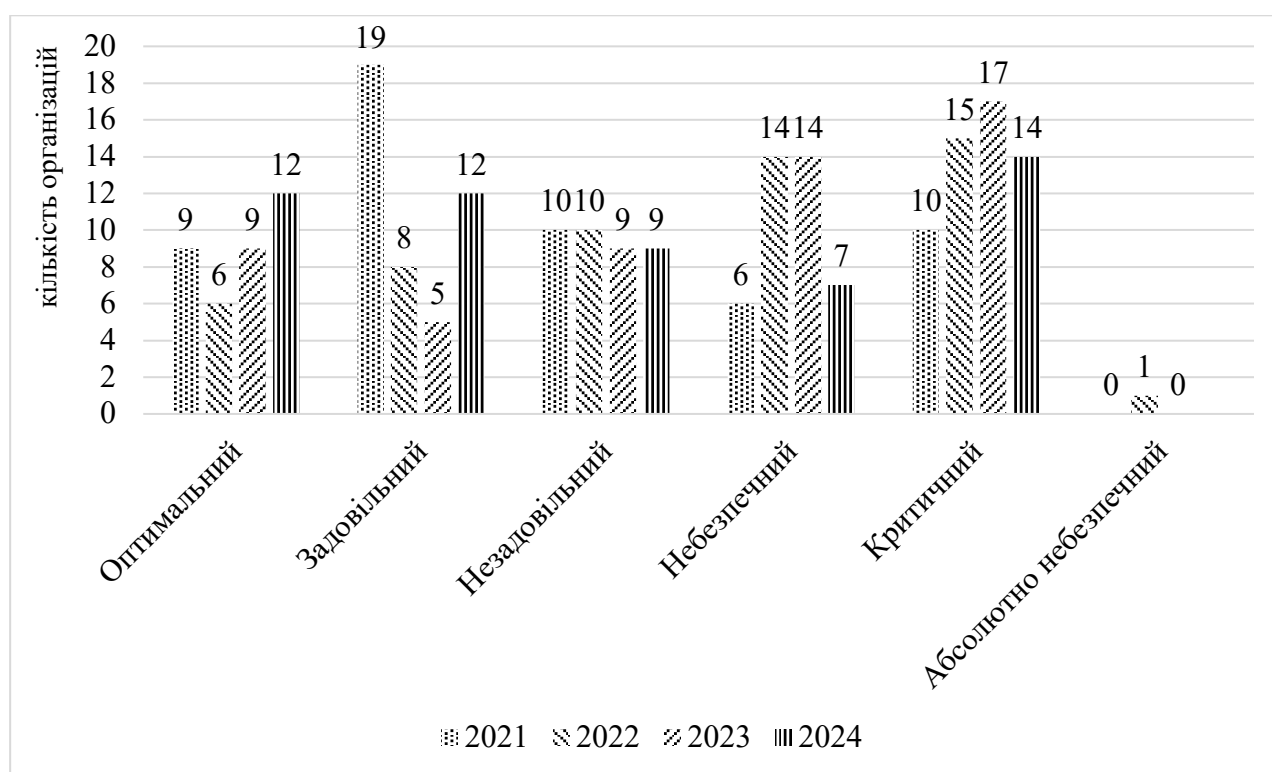


Рис. 2.11. Індекс загальноекономічної безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Середнє значення відповідало небезпечному або незадовільному стану загальноекономічної безпеки з коливанням від 0,59 у 2022 році до 0,71 у 2021 році. Через адаптацію до діяльності в умовах воєнного стану у 2024 році збільшено чисельність організацій з оптимальним та задовільним станом безпеки, проте більшість організацій виявилися динамічними та лише одні

організації (ТОВ «ВП «Умань») був характерний постійно небезпечний стан, що вимагає негайного впровадження безпекоорієнтованого управління.

Фінансова безпека базується на визначенні рівня фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та податкового тиску чи ризику. У додатку В (табл. В.4, табл. В.5, табл. В.6) визначено показники фінансової стійкості та фінансової незалежності, що вказує на достатність довгострокових джерел фінансування та власного капіталу, відповідно. У першому випадку можна визначити сталу достатність довгострокових фінансових ресурсів та оптимальний рівень коефіцієнта фінансової стійкості для 17% або дев'яти організацій (ФГ «Корінний», ТОВ «Маяк-Худяки», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», СТОВ «Агроко», ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство», ФГ «Веселухутірське», ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія», ТОВ «Чорнобайм'ясо», СТОВ «Залевківське»). Четверта частина організацій забезпечували оптимальний або задовільний стан фінансової стійкості. Критичність з формуванням таких ресурсів у організацій, де власний капітал не формується і фінансування здійснюється виключно за рахунок зобов'язань (ТОВ «Марійка», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Гранекс-Черкаси», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Мошурівський консервний завод», ТОВ «ВП «Умань», СТОВ «Хліб-Продукт», ТОВ «ВКФ «Октан», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»).

Тобто, за показником фінансової стійкості більшість досліджуваних організацій були не фінансово стійкими та погіршували стійкість через нарощення поточних зобов'язань, заборгованості перед партнерами, працівниками, бюджетом проти нарощення власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності рекомендовано на рівні 0,5, тобто фінансування активів на рівні не менше 50% власним капіталом і стан з фінансовою незалежністю є кращим, ніж з фінансовою стійкістю. Фінансово незалежними та платоспроможними у довгостроковому періоді слід вважати половину досліджуваних організацій та такий аспект безпековою діяльності слід вважати кращим з досліджуваних та кращим за ВЕБ. Половина досліджуваних

організацій мали власний капітал у розмірі не менше половини капіталу, а інші організації формували у окремих періодах достатність власного капіталу.

Показники ліквідності вказують на потенційну можливість до погашення поточної заборгованості за рахунок грошей чи оборотних активів, що містить основу для безперебійної діяльності організації та його поточної платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності слід вважати одним з показників, що ідентифікує критичний чи абсолютно небезпечний рівень внутрішньої економічної безпеки через невідповідність оптимальним значенням та лише дві організації (СТОВ «Ломовате» та СТОВ «Агроко») мали абсолютну ліквідність у 2021 році, п'ять організацій (ФГ «Веселохутірське», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Золотоніський бекон», ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», ТОВ «Консервний завод «Цибулів») мали абсолютну ліквідність у 2022 році, ТОВ «Клуб Сиру» було єдиним ліквідним підприємством у 2023 році. У 2024 році три організації (СТОВ «Придніпровський Край», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Контрейд») мати достатньо коштів для термінового виконання поточних зобов'язань. Загрози економічній безпеці через відсутність абсолютної ліквідності полягають у порушенні платіжної дисципліни з боку близько 80% агропродовольчих організацій та порушенні відносин з різними економічними агентами через невчасне погашення зобов'язань та порушення умов контрактів.

Поточна ліквідність вказує на потенційну можливість до погашення поточної заборгованості у разі реалізації запасів і готової продукції, інкасації дебіторської заборгованості та використання інших оборотних активів, тому більший перелік активів створює більший потенціал до сплати зобов'язань. Стан поточної ліквідності досліджуваних організацій є кращим від стану абсолютної ліквідності: 25% організацій мали оптимальний рівень поточної ліквідності у 2021 році і навіть у перший рік воєнного стану не зменшено даного показника, до кінця 2024 року поточна ліквідність на оптимальному рівні була забезпечена 37% досліджуваних організацій.

Ефективність діяльності оцінено за показниками оборотності запасів та рентабельності активів і враховуючи високий рівень рентабельності у сільському господарстві та нижчий рівень рентабельності у переробній промисловості та протилежні тенденції щодо ділової активності (оборотності запасів). Високий рівень оборотності запасів мали всі переробні організації, окрім ТОВ «ВП «Умань» та сільськогосподарські організації забезпечували високий рівень оборотності запасів за винятком ПП «Агрономіка», СТОВ «Залевківське», ТОВ «Уманська фруктова компанія», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад», СТОВ «Перемога», ФГ «Ольвія» в окремі періоди.

Рентабельність активів формувалася під впливом ефективності основної та іншої (фінансової чи інвестиційної) діяльності як основний критерій ефективності управління організаціями. У 2021 році більшість організацій були збитковими або мали низький рівень прибутковості проти загального рівня прибутковості агропродовольчих організацій України. При цьому СТОВ «Придніпровський Край», ПП «Агрономіка», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», ТОВ «Царина 2018», ТОВ «Лендком-Симонів» завершили 2021 рік з достатнім рівнем рентабельності активів, інші п'ятнадцять організацій були збитковими та п'ять з них (ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Мошурівський консервний завод», ТОВ «ВП «Умань», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад») так і не відновили прибутковість. З 2022 року високий рівень ефективності управління та високу рентабельність забезпечили ТОВ «Кищенці Фруктс», ТОВ «Олімп», СТОВ «Агроко», ТОВ «Клуб Сиру», ТОВ «Чорнобайм'ясо», ТОВ «Золотоніський бекон», СТОВ «Залевківське», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», тобто дієва і ефективна система управління активами є основою для економічної безпеки організацій.

Податковий ризик визначено за відкритими матеріалами Державної податкової служби України (Перелік платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства). Серед досліджуваних підприємств лише 7 організацій мали відсутність податкового ризику та

визначені як сумлінні платники податків: ТОВ «Кищенці Фрутс», СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Олімп», СТОВ «Агроко», ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство», ТОВ «Чорнобайм'ясо», ТОВ «Золотоніський бекон». Інші організації мають присутній податковий ризик, що може призвести до віднесення їх як ризикових платників податків та зупинки реєстрації їх податкових накладних. Варто додати, що для кожного платника податків визначають індивідуальний податковий ризик, податкову історію та інші ознаки. За Постановою КМУ від 11.12.2019 № 1165 [128] критеріями для позитивної податкової історії визначено:

- залишкова вартість основних засобів понад 5 млн грн (дотримано для більшості досліджуваних організацій, окрім ТОВ «Марійка», ФГ «Корінний», ТОВ «ЕКО Машрумс», ТОВ «Компанія «Тріумф Агро», ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія», ПП «Агрономіка», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», ТОВ «Чигиринський консервний завод», ТОВ «Царина 2018» та ще шести організацій),
- площа наявних у власності (на праві власності/користування) орендованих земельних ділянок не менше 200 гектарів,
- чисельність працівників не менше п'яти осіб та фактичний розмір заробітної плати більше подвійного розміру мінімальної заробітної плати (дотримано для більшості досліджуваних організацій, окрім ФГ «Корінний», ТОВ «МВМ Умань», ТОВ «Царина 2018», ТОВ «Лендком-Симонів», ТОВ «ВП «Умань»),
- сума сплачених сум єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків і зборів становить більше 10 млн. гривень.

Індекс фінансової безпеки організацій досліджуваної вибірки (рис. 2.12) ідентифікує окремі порушення фінансової безпеки для організацій із задовільним та небезпечним станом, частка яких становила близько третини до 2024 року та збільшилася до 43% у 2024 році. Суттєві порушення мали близько третини досліджуваних організацій через критичний та абсолютно небезпечний

стан переважно через проблеми з абсолютною ліквідністю та рентабельністю, а також високим рівнем податкового ризику.

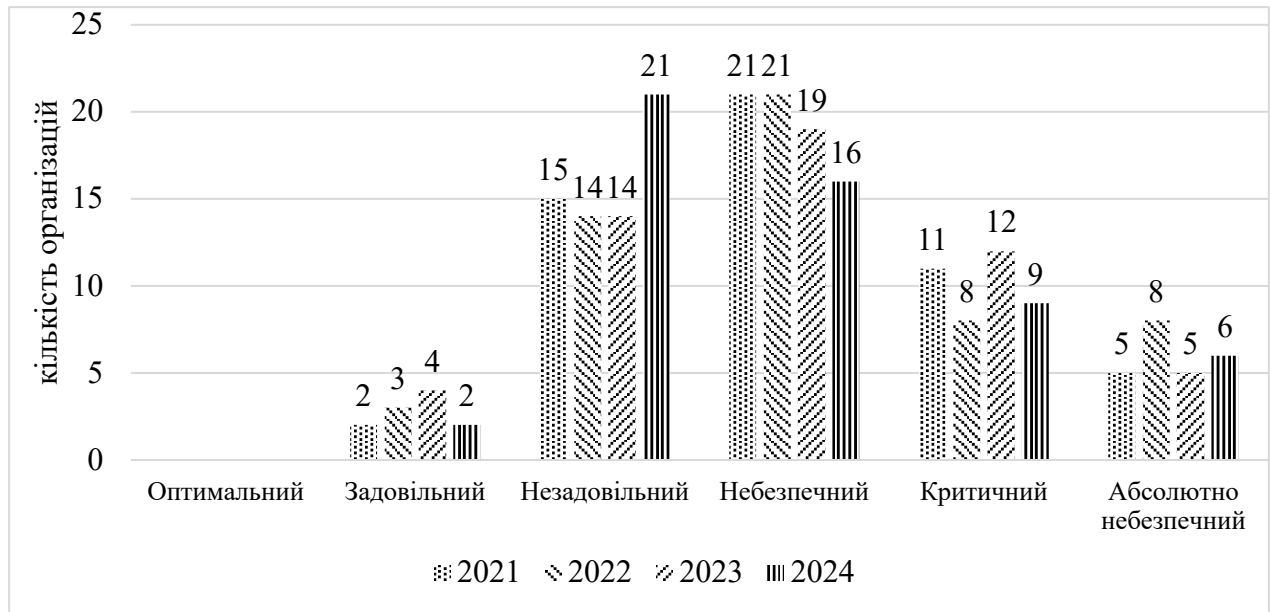


Рис. 2.12. Індекс фінансової безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Для понад 60% досліджуваних організацій доцільним було впровадження окремих елементів безпекоорієнтованого управління та врахування досвіду фінансового менеджменту від організацій з задовільним рівнями (СТОВ «Придніпровський Край», СТОВ «Агрофірма Корсунь»). Близько третина досліджуваних організацій вимагали негайного впровадження комплексного безпекоорієнтованого управління через неможливість забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності та позитивної зміни у середньостроковому періоді. Загрози ВЕБ формувалися через незмінно критичний стан фінансової безпеки для ТОВ «Марійка», СТОВ «Хліб-Продукт» або абсолютно небезпечний стан фінансової безпеки для ТОВ «Злата-Агро», ТОВ «Мошурівський консервний завод», ТОВ «ВП «Умань», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітухий сад».

Маркетингова (збутова) безпека базується на визначенні рівня ринкової позиції на відповідному ринку з урахуванням висококонкурентного середовища та відсутності монополізму у агропродовольчій сфері. У 2021-2022 роках десять

організацій з досліджуваної вибірки мали оптимальний рівень маркетингової безпеки з одночасним високим рівнем частки ринку (додаток В (табл. В.7), рис. 2.13).

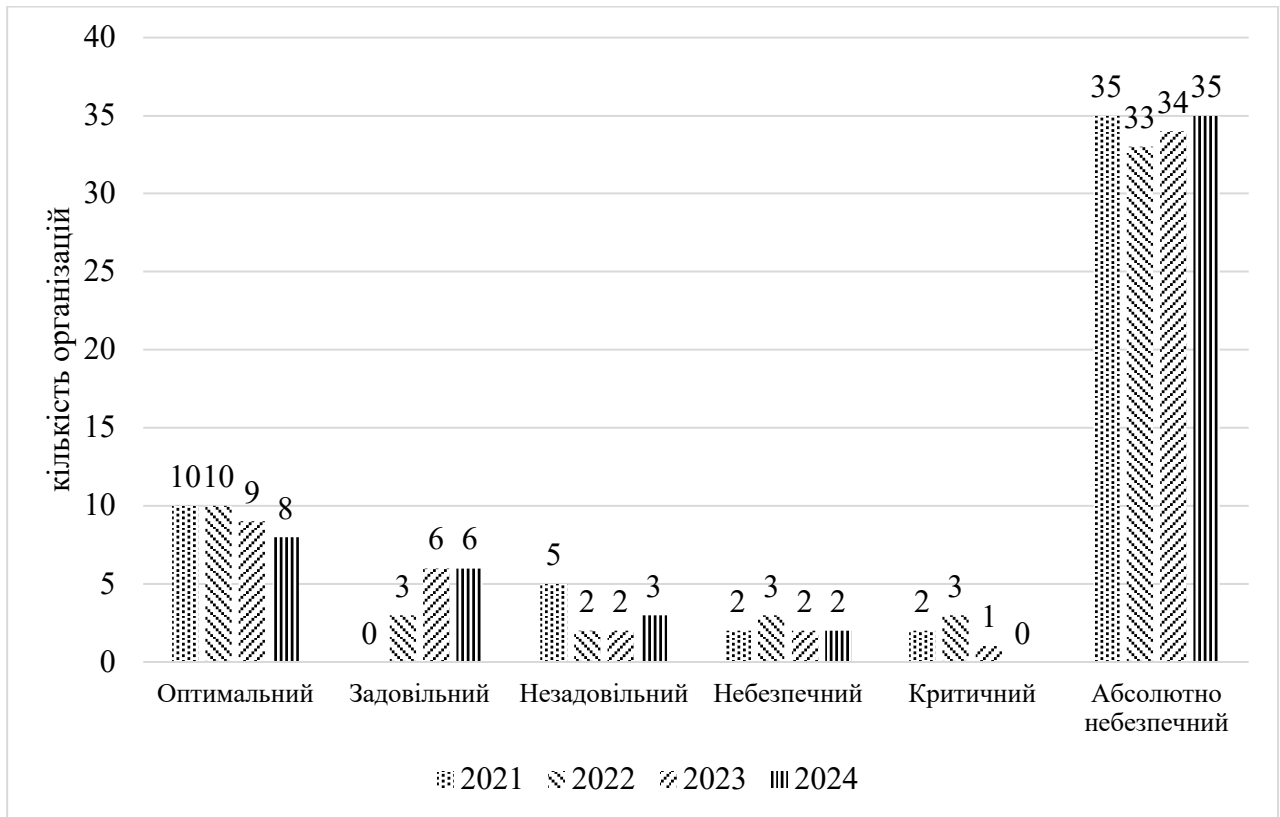


Рис. 2.13. Індекс маркетингової безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Придніпровський Край» забезпечували високу частку ринку з вирощування та реалізації зернових культур, ТОВ «Чорнобайм'ясо» спеціалізується на розведенні свиней, ТОВ «Катеринопільський Елеватор» спеціалізується на виробництві готових кормів для сільськогосподарських тварин та інші чотири організації (ПрАТ «Юрія», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Клуб Сиру», ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат») спеціалізується на переробленні молока, виробництво масла та сиру. Спільною рисою організацій з високою часткою ринку є входження до великих фінансово-промислових груп або корпорацій: ТОВ «НВФ «Урожай» та ТОВ «Катеринопільський Елеватор» –

МХП, СТОВ «Придніпровський Край» – Кернел, ПрАТ «Юрія» – група родини Табалових, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» – Молочний альянс, ТОВ «Клуб Сиру» – Континіум.

ТОВ «Лебединська аграрна компанія» та ТОВ «Золотоніський бекон» змінили оптимальний рівень маркетингової безпеки на задовільний рівень у 2023 році та незадовільний рівень у 2024 році, що вказує на неможливість утримувати високі конкурентні позиції. ТОВ «Кищенці», ТОВ «Черлис», СТОВ «Агрофірма Корсунь», СТОВ «А.Ф. Злагода», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Олімп» та інші незважаючи на структурні зміни агропродовольчого ринку покращили власні конкурентні позиції. Розподіл організацій за станом маркетингової безпеки свідчить про відсутність значних коливань у розподілі, при цьому понад 60% досліджуваних організацій мали критичний або абсолютно небезпечний стан маркетингової безпеки.

Техніко-технологічна безпека визначає потенціал забезпечення внутрішньої економічної безпеки через наявність та придатність основних засобів, їх оновлення та ефективність використання. Придатність основних засобів за коефіцієнтом Х3.12 (додаток В, табл. В.8) свідчить про схильність до використання продуктивної та прогресивної техніки і технологій для вирощування сільськогосподарських культур (ТОВ «НВФ «Урожай», ФГ «Корінний», ТОВ «Злата-Агро», ФГ «Веселухутірське», ТОВ «Уманська фруктова компанія») та вигодовування сільськогосподарських тварин (ТОВ «Чорнобайм'ясо»), обробки сільськогосподарської продукції та виробництва олії (ТОВ «МВМ Умань»), виробництва кормів для тварин (ТОВ «Катеринопільський Елеватор»), виробництва м'ясопродуктів (ТОВ «Консервний завод «Цибулів»). Поряд з схильністю наведених організацій до використання прогресивного та інноваційного обладнання, близько половини організацій мають основні засоби з високим ступенем морального та фізичного зносу через низький рівень або відсутність інвестицій у основні засоби.

Оновлення основних засобів відбувалося шляхом придбання нових основних засобів чи модернізації наявних основних засобів за помірної

інвестиційної активності у 2021 році та відповідних витрат у розмірі 1 004 498 тис. грн за досліджуваною вибіркою організацій з активною інвестиційною позицією ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Агроко», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ТОВ «Катеринопільський Елеватор» та інвестиціями у понад 80% організацій. У 2022 році сукупні інвестиції зменшилися на 1,2% та в умовах воєнного стану визначені вище організацій продовжували активно інвестувати у власні основні засоби, проте менш капіталізовані організації утримувалися від інвестицій. У 2023-2024 роках абсолютні розміри інвестицій збільшувалися на 51,2% та 41,4%, відповідно, що вказує на прагнення не лише продовжувати діяльність в умовах воєнного стану, а збільшувати виробничі потужності. За абсолютними показниками інвестицій в оновлення основних засобів лідерами визначено ТОВ «Катеринопільський Елеватор» (934 623 тис. грн), ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (658 274 тис. грн), СТОВ «Агроко» (566 782 тис. грн), ТОВ «НВФ «Урожай» (407 381 тис. грн), ТОВ «Кищенці» (417 247 тис. грн), СТОВ «Придніпровський Край» (454 397 тис. грн) тощо. Оновлення основних засобів за коефіцієнтом Х3.13 (додаток В, табл. В.8) вказує на необхідність запровадження безпекоорієнтованого управління у понад 80% досліджуваних організацій через відсутність єдиної інвестиційної стратегії та сталих рівнів витрат на оновлення основних засобів. Фондовіддача за коефіцієнтом Х3.12 перебуває на оптимальному чи задовільному стані, що відповідає високому рівня ділової активності.

Індекс техніко-технологічної безпеки організацій досліджуваної вибірки (рис. 2.14) дає можливість стверджувати про переважання незадовільного або небезпечного стану техніко-технологічної безпеки переважно через низьку інвестиційну активність та переважно задовільний стан основних засобів та четверта частина досліджуваних організацій мали критичний і абсолютно небезпечний стан техніко-технологічної безпеки, що вимагало безпекоорієнтованого управління формуванням і використанням основних засобів.

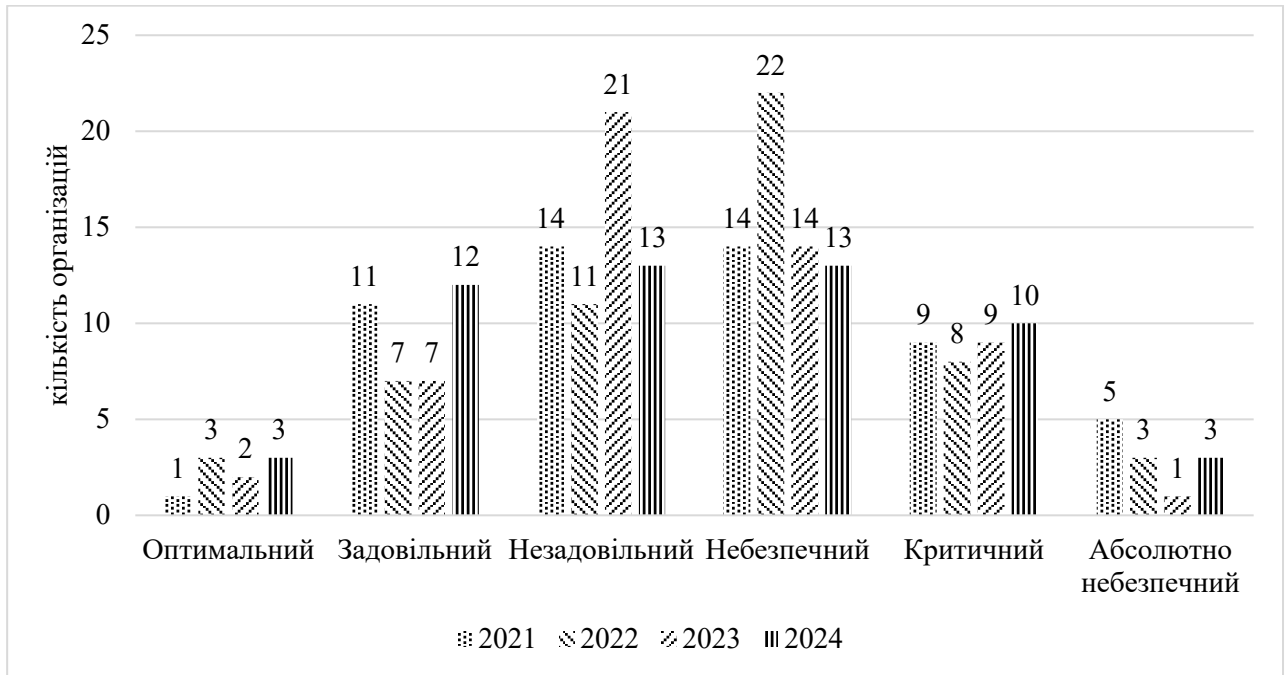


Рис. 2.14. Індекс техніко-технологічної безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Суміжною до техніко-технологічної безпеки є **інформаційна безпека**, яка полягає у формуванні належного інформаційного (програмного) забезпечення діяльності організацій, що створює переваги оптимізації виробничих, управлінських та інших процесів, а також неупереджений контроль за діяльністю і використанням ресурсів. З рис. 2.15 та додатку В (табл. В.10) можна стверджувати про переважання абсолютно небезпечного стану інформаційної безпеки через відсутність нематеріальних активів у понад 50% досліджуваних організацій, інші близько 50% організацій мають частку нематеріальних активів у активах на мінімальному рівні. Окремої уваги та досліджування вимагає позиція ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Придніпровський Край», ТОВ «Царина 2018», які активно інвестують кошти у нематеріальні активи та забезпечують високий рівень їх придатності. До категорії організацій з високою інформаційною безпекою долучаються у 2024 році ТОВ «Лендком-Симонів», СТОВ «Хліб-Продукт», СТОВ «Перемога», ТОВ «Безпечна».

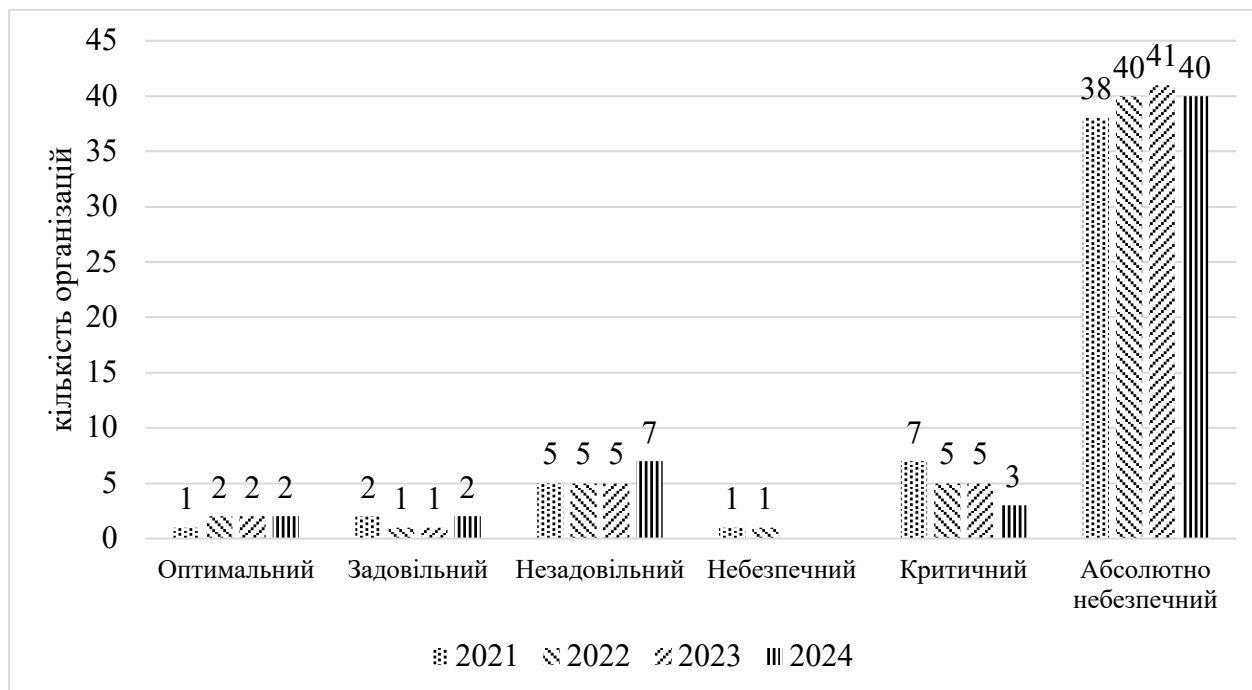


Рис. 2.15. Індекс інформаційної безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Порівняння індексів техніко-технологічної безпеки та інформаційної безпеки вказують на пріоритетність інвестицій у основні засоби та нівелювання інвестиціями у інформаційні технології, що вимагає перегляду переваг і недоліків інформаційні технології і впровадження управлінських заходів з активного впровадження інформаційної озброєності діяльності, в тому числі на засадах безпекоорієнтованого управління.

Кадрова безпека агропродовольчих організацій Черкаської області базується на показниках продуктивності праці персоналу за Х3.17 (додаток В, табл. В.11), фондоозброєності за Х3.18 та рівні оплати праці за Х3.19 (додаток В, табл. В.12) за умови збільшення чисельності зайнятих працівників на понад 600 осіб, що становило 7% у 2022 році та відсутність значних коливань у 2023-2024 роках, незважаючи на залучення частини працездатних осіб до лав Збройних сил України чи виїзд за кордон з початку воєнного стану. Великим підприємством за чисельністю працівників відповідно до Закону України від 16.07.1999 № 996-

XIV, тобто роботодавцями з високою зайнятістю є близько четвертої частини досліджуваних організацій та варто відмітити кадрову функцію ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Придніпровський Край», ПрАТ «Юрія», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», СТОВ «А.Ф. Злагода» та інших організацій, які забезпечували переважно оптимальний чи задовільний стан кадрової безпеки з високим рівнем оплати праці та покращених умов праці (соціальні програми для працівників, медичне страхування, корпоративний транспорт, підвищені стандарти безпеки праці).

Індекс кадрової безпеки організацій досліджуваної вибірки (рис. 2.16) вимагає перегляду кадрової політики та впровадження безпекоорієнтованого управління кадрами у близько третини організацій, що не змогли адаптуватися до воєнного стану та врахування досвіду ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ТОВ «МВМ Умань», ТОВ «Злата-Агро», ТОВ «Чорнобайм'ясо», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», СТОВ «Перемога», які суттєво покращили стан кадрової безпеки.

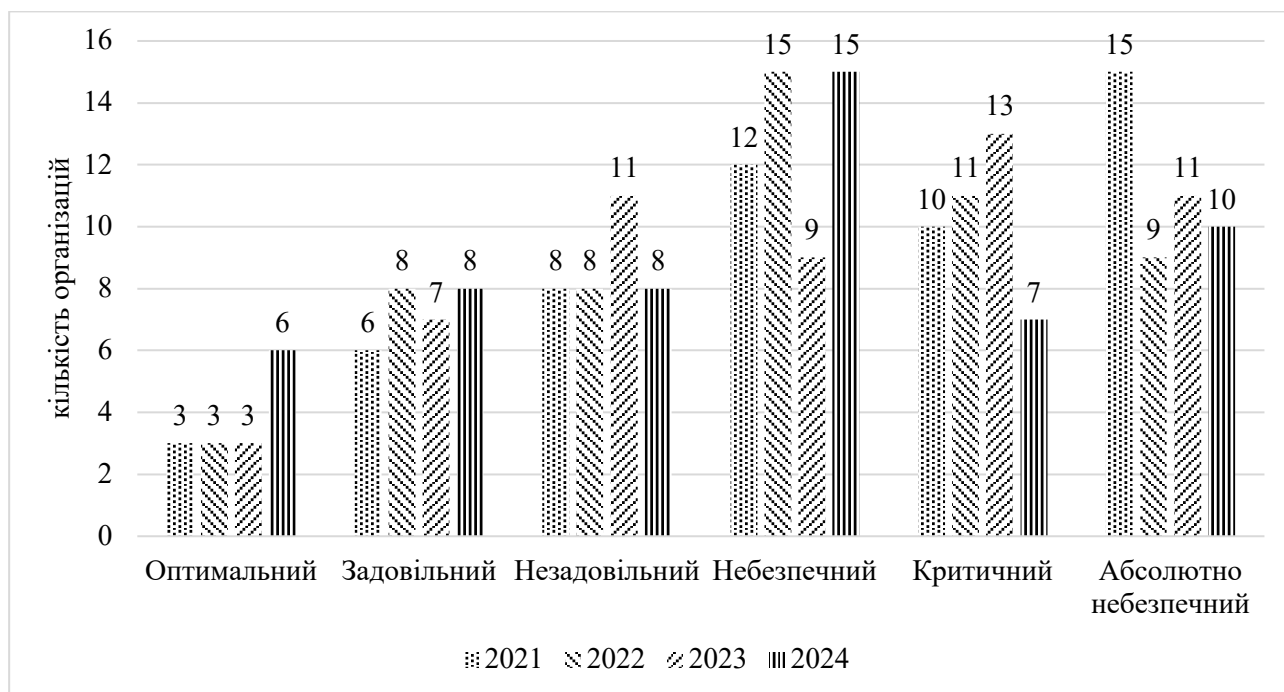


Рис. 2.16. Індекс кадрової безпеки організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Близько половини організацій мали проблеми у частині низької продуктивності праці та фондоозброєності через відсутність прямого та щільного зв'язку між фінансовими результатами та чисельністю працівників, а також станом основних засобів та забезпеченістю сучасними основними засобами, проте більшою проблемою є формування ефективної системи оплати праці, яка б відповідала ринковим чи галузевим показникам, а також створювала основу для бронювання військовозобов'язаних працівників, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

Правова та репутаційна безпека належить до ознак внутрішньої економічної безпеки, проте вимірюється не економічними показниками, а інформацією з публічних ресурсів про судові справи організацій за показником Х3.20, його бізнес-репутацію, репутацію керівників і власників, запроваджені санкції до організацій, наявність зв'язків з країною-агресором тощо за показником Х3.21. Правова та репутаційна безпека є перевагою для понад 70% досліджуваних організацій (рис. 2.17, додаток В, табл. В.13) і лише великі виробники аграрної продукції чи її переробки мають загрози погіршення репутації та судових втрат.

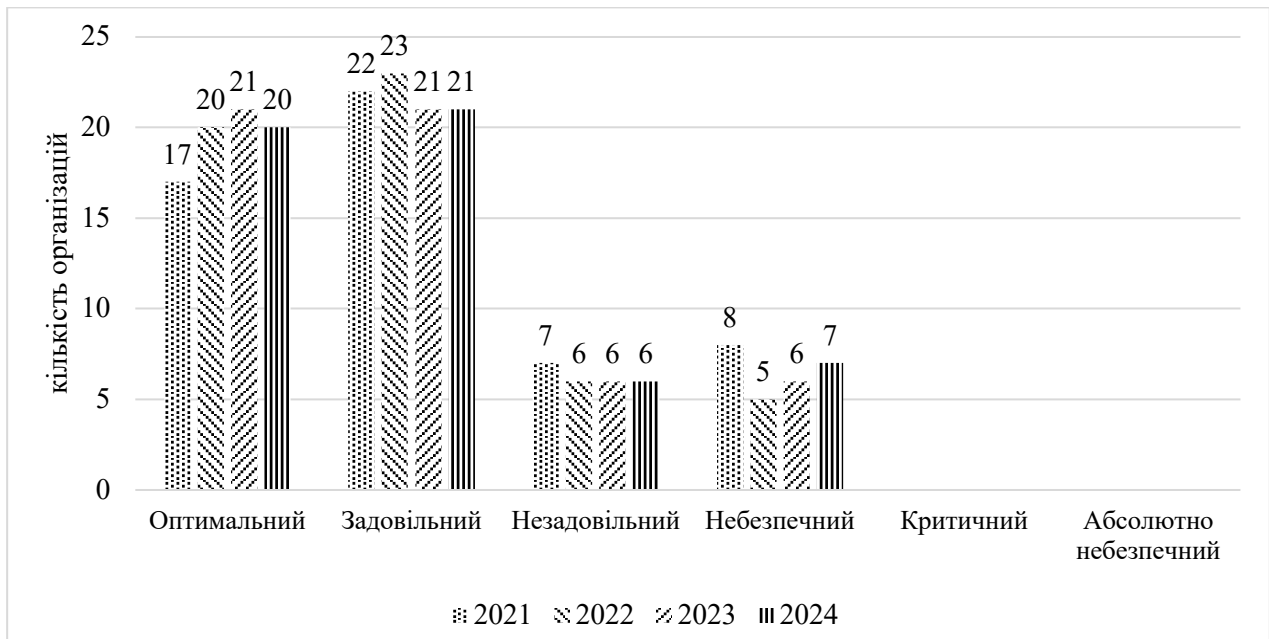


Рис. 2.17. Індекс правової та репутаційної безпеки організацій досліджуваної вибірки

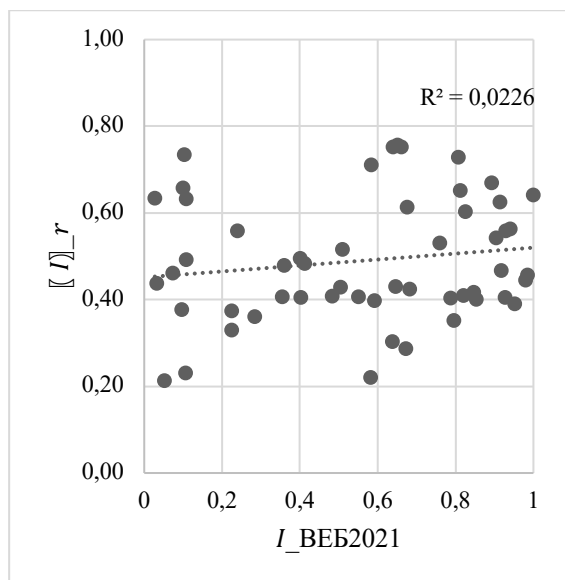
Джерело: побудовано за розрахунками автора

Шість організацій з досліджуваної вибірки є активними учасниками судових процесів, до їх складу належить ПрАТ «Юрія», ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Придніпровський Край», СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ «Агроко», ТОВ «Катеринопільський Елеватор», тобто організацій з високим рівнем капіталізації та ринковою позицією.

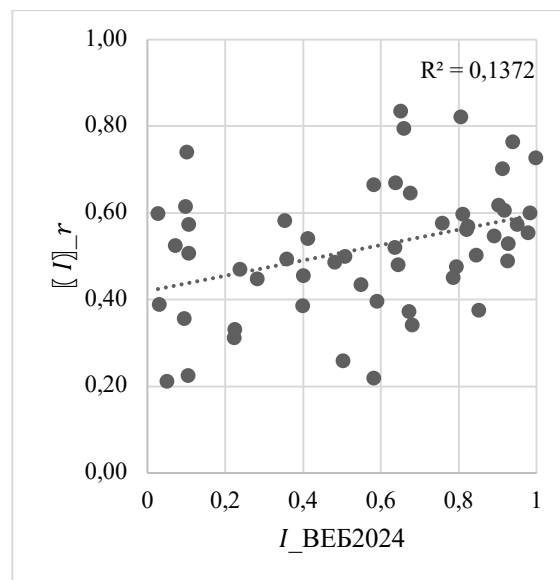
Інші сім організації (СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Олімп», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», СТОВ «Перемога», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Гранекс-Черкаси», ФГ «Ольвія») мали критичний або абсолютно небезпечний стан в окремі періоди та загалом покращили стан правової безпеки та покращення юридичного супроводу діяльності.

Репутаційна безпека суттєво відрізняється та її порушення ідентифіковані виключно для ТОВ «НВФ «Урожай», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Клуб Сиру», ТОВ «Золотоніський бекон», СТОВ «Перемога».

На рис. 1.7 наведено три напрями оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління за трьома проявами стану економічної безпеки. Для визначення ступеню зв'язку стану внутрішньої економічної безпеки та чутливості до зовнішніх загроз застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Припущенням (гіпотезою) є наявність тісного зв'язку між модальним значенням індексу чутливості до ВВП та індексом внутрішньої економічної безпеки (рис. 2.18). Агропродовольчі організації досліджуваної вибірки демонструють відсутність тісного зв'язку між чутливістю до ВВП та станом внутрішньої економічної безпеки. Організації, які мали високу чутливість за допомогою ефективних управлінських рішень мали можливість забезпечити кращі стани економічної безпеки. На кінець досліджуваного періоду тіснота зв'язку I_r та $I_{ВЕБ}$ суттєвих змін не зазнала, тому можемо стверджувати про відсутність впливу стану чутливості до ВВП як провідного макроекономічного показника та стану внутрішньої економічної безпеки.



а)



б)

Рис. 2.18. Кореляційно-регресійний аналіз I_r та $I_{\text{ВЕБ}}$ досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Оцінка внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області проведена за авторською методикою вказує на переважно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки та необхідність впровадження безпекоорієнтованого управління на понад 70% організацій досліджуваної вибірки, ідентифіковано основні загрози сталому розвитку організацій за напрямками маркетингової безпеки через низьку частину ринку агропродовольчої продукції, інформаційної безпеки через відсутність нематеріальних активів або їх низьку частку у активах, кадрової безпеки через низьку продуктивність праці та неринковий рівень оплати праці в малих організаціях.

2.3. Оцінка стійкості функціонування та розвитку агропродовольчих організацій Черкаської області

Оцінка стійкості функціонування та розвитку доповнює оцінку інших проявів економічної безпеки та ефективність управління організацією. Оцінку слід вважати аналітичним інструментом, який дозволить аргументувати доцільності впровадження безпекоорієнтованого управління. За відносними показниками внутрішньої економічної безпеки проведемо обчислення індексу стійкості функціонування та розвитку ($I_{\text{стал}}$), що визначається за коефіцієнтом варіації та темпом росту показників у 2021-2024 роках. Основними причинами високого значення індексу стійкості є недоліки управління організацією та переважно ситуативний, реактивний підхід до управління, відсутність розуміння всіма суб'єктами управління стратегічних пріоритетів діяльності організації або недостатній рівень досвіду управління в умовах невизначеності. Більшість організацій не мають розроблених та затверджених до впровадження стратегій розвитку (стратегічних планів, програм розвитку чи інших внутрішніх документів, в яких окреслені основні пріоритетні напрями розвитку організації, організаційне, фінансове та інше забезпечення).

За одним з постулатів безпекоорієнтованого управління є стійкість основних показників, однак проведені аналітичні дослідження (додаток В, табл. В.14-В.18, рис. 2.19) вказують на відсутність серед досліджуваних організацій таких, що мають оптимальний стан безпеки, тобто зміни рівня внутрішньої економічної безпеки за низького рівня варіації. Лише дві організації мають задовільний стан безпеки і стійкість розвитку (СТОВ «Воля» та СТОВ «Хліб-Продукт») за рахунок збільшення техніко-технологічної безпеки, кадрової безпеки та відсутність судових справ і репутаційних загроз, однак і для таких організацій слабким місцем залишається збутова безпека та окремі дисбаланси у інформаційному супроводі діяльності.

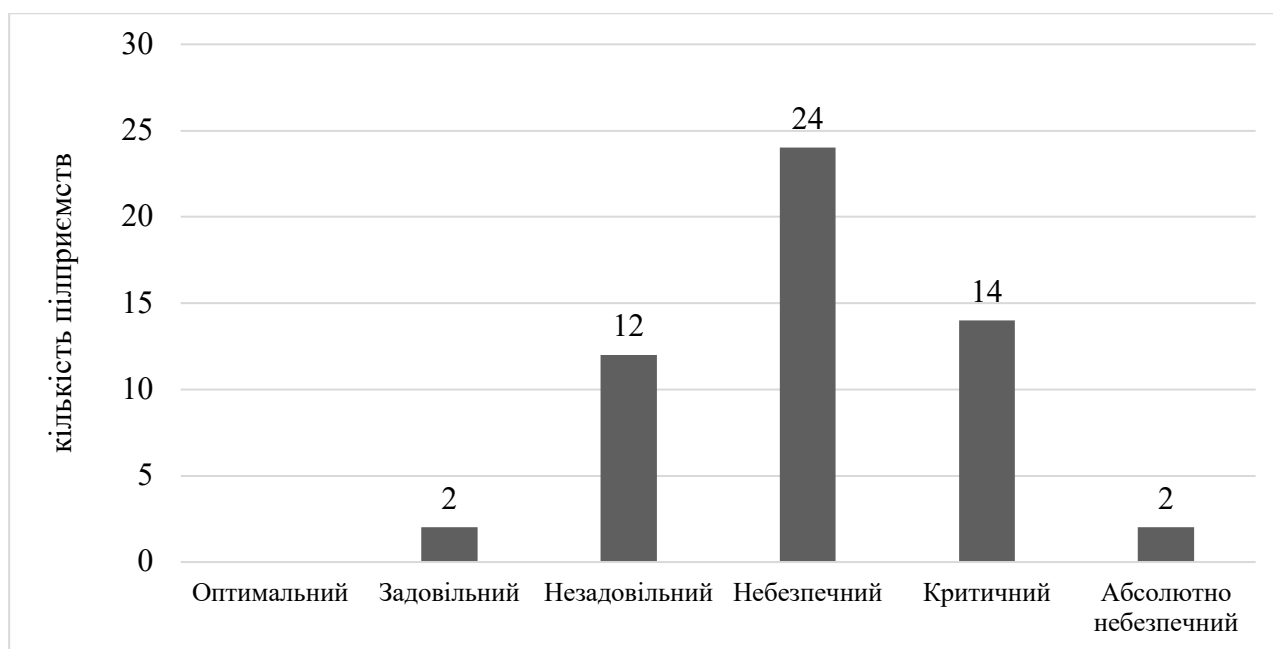


Рис. 2.19. Індекс стійкості організацій досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Незадовільний стан стійкості ідентифіковано у 22% організацій, серед яких найбільш капіталізовані досліджувані організації (ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «Кищенці», СТОВ «Придніпровський Край», ТОВ «Катеринопільський Елеватор» та інші), що вимагає перегляду основних стратегічних цілей діяльності та забезпечення єдності управлінських рішень і пріоритетів через недопущення надмірних коливань функціональних індексів внутрішньої економічної безпеки. Найбільша кількість досліджуваних організацій, а саме 44% вибірки зосереджена у групі організацій з небезпечним станом; критичний стан безпеки за індексом стійкості ідентифіковано у 26% організацій, тобто сукупно 70% організацій вимагають впровадження безпекоорієнтованого управління на засадах розвитку та стійкості. Абсолютно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки ідентифіковано для двох організацій: СТОВ «Іскра» та ПП «Агрономіка», які мають спільні ознаки зниження рівня загальноекономічної та маркетингової безпеки за високого рівня варіації показників, відсутність інформаційної безпеки, а також зниження фінансової безпеки та інші несприятливі безпековому стану ознаки діяльності. Структурні зміни організацій досліджуваної вибірки за рівнями індексу внутрішньої

економічної безпеки у 2024 році проти 2021 року наведені на рис. 2.20 містять переважно зміну критичного стану на небезпечний для чотирьох організацій, зміну небезпечного стану на незадовільний для аналогічної кількості підприємств та зміну незадовільного стану на задовільний для трьох організацій (ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «Кишенці», СТОВ «Придніпровський Край»). Таким чином, 11 організацій суттєво покращили стійкість розвитку проти 8 організацій, що погіршили стан внутрішньої економічної безпеки та стан стійкості функціонування та розвитку, в тому числі до критичного.

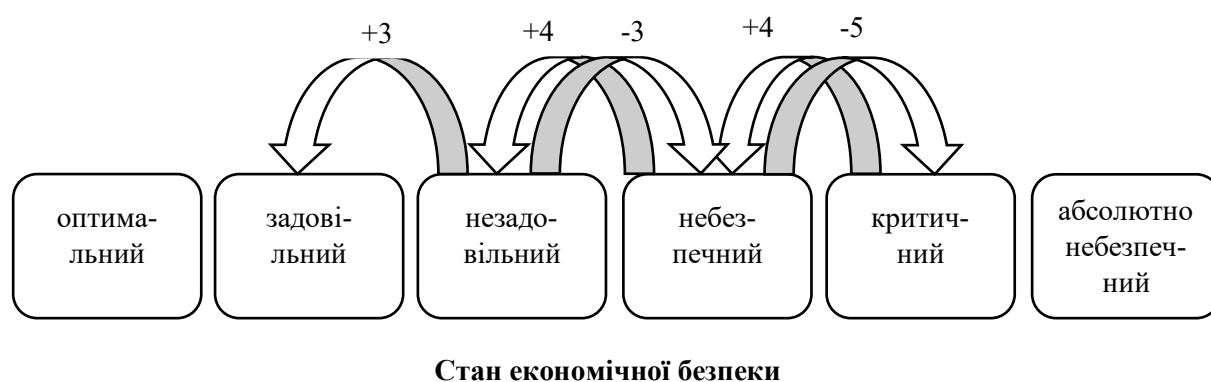


Рис. 2.20. Структурні зміни організацій досліджуваної вибірки за індексом стійкості

Джерело: побудовано за розрахунками автора

У табл. 2.4 узагальнено результати розподілу організацій досліджуваної вибірки за індексами стійкості за функціональними складовими.

Таблиця 2.4

Розподіл організацій досліджуваної вибірки за індексами стійкості

Показник	Стан безпеки					
	оптимальний	задовільний	незадовільний	небезпечний	критичний	абсолютно небезпечний
1	2	3	4	5	6	7
Індекс стійкості загальноекономічної безпеки	2	16	6	6	6	18
Індекс стійкості фінансової безпеки	27	7	3	1	14	2
Індекс стійкості маркетингової безпеки	12	3	1	0	3	35

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Індекс стійкості техніко-технологічної безпеки	17	9	2	1	20	5
Індекс стійкості інформаційної безпеки	1	4	2	0	8	39
Індекс стійкості кадрової безпеки	19	12	4	2	11	6
Індекс стійкості правової та репутаційної безпеки	23	0	17	0	14	0

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Індекс стійкості загальноекономічної безпеки вимагає перегляду основних пропорцій розвитку та дотримання темпів росту основних економічних показників у понад 40% досліджуваних організацій та необхідності впровадження безпекоорієнтованого управління, а також врахування досвіду стабільно прибуткових організацій зі збільшенням доходів від реалізації та активів (ТОВ «Кищенці Фруктс», ТОВ «Кищенці», ФГ «Корінний», СТОВ «Придніпровський Край», ТОВ «Черлис», ТОВ «Олімп», СТОВ «Агроко», ФГ «Веселохутірське», ТОВ «Агроплант», ТОВ «Чорнобайм'ясо», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», ТОВ «Чигиринський консервний завод», ТОВ «Уманська фруктова компанія», СТОВ «Перемога», ФГ «Ольвія»). Для більшості організацій актуальною з позиції сталості загальноекономічної безпеки є проблематика дотримання четвертої вимоги «золотого правила економіки», коли фінансовий результат має бути додатнім і перевищувати темп росту доходів від реалізації.

Індекс стійкості фінансової безпеки за узагальненими даними можна вважати одним з кращих, оскільки половина організацій з досліджуваної вибірки мають максимальне значення індексу через збільшення показників за допустимого рівня варіації. Кращі практики та ефективні фінансові рішення забезпечили зміну незадовільного стану фінансової безпеки на задовільний стан для СТОВ «Придніпровський Край» та СТОВ «Агрофірма Корсунь»; зміну небезпечного стану фінансової безпеки на незадовільний стан для

ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «А.Ф. Злагода», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», СТОВ «Воля», ФГ «Веселохутірське», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», ТОВ «Контрейд», СТОВ «Перемога» та ТОВ «Маяк-Худяки»; зміну критичного стану на небезпечний стан для ТОВ «Гранекс-Черкаси», ТОВ «ВКФ «Октан». Четверта частина досліджуваних організацій продемонстрували можливість покращити фінансову безпеку у складних умовах господарювання і найчастіше зміна відбувалася з небезпечного стану на незадовільний стан. Неефективні фінансові рішення мали 30% досліджуваних організацій, що призвело до погіршення стану фінансової безпеки та зміни небезпечного стану на абсолютно небезпечний для ТОВ «Безпечна»; критичного стану на абсолютно небезпечний для ТОВ «Умань Хліб Трейд»; небезпечного стану на критичний для СТОВ «Іскра» та ТОВ «МВМ Умань»; задовільного стану на незадовільний для ФГ «Корінний» та СТОВ «Агроко»; незадовільного стану на небезпечний для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», ТОВ «Лендком-Симонів» та ТОВ «Царина 2018». Для визначених організацій актуальним є негайне впровадження безпекоорієнтованого управління для утримання існуючого стану безпеки і недопущення у майбутньому погіршення. Фінансова безпека організації повинна базуватися на фінансовій стратегії з визначенням основних підходів до формування джерел фінансування діяльності. Підтвердженням відсутності єдиного підходу до формування джерел фінансування слід вважати критичне значення коефіцієнта варіації за коефіцієнтом фінансової стійкості (ХЗ.4): ТОВ «Марійка» ($V_{\sigma} = -2095,2\%$), ТОВ «Злата-Агро» ($V_{\sigma} = 140,3\%$), ТОВ «Компанія «Тріумф Агро» ($V_{\sigma} = 130,8\%$), ТОВ «Гранекс-Черкаси» ($V_{\sigma} = 205,9\%$), ТОВ «ВКФ «Октан» ($V_{\sigma} = -123,7\%$), СТОВ «Хліб-Продукт» ($V_{\sigma} = -135,9\%$), що проявлялося у формі непокритих збитків у власному капіталу та досягнення додатного значення довгострокових джерел фінансування, ТОВ «Безпечна» ($V_{\sigma} = 90,0\%$), що проявлялося у формі мінімального розміру довгострокових джерел фінансування та досягнення додатного значення довгострокових джерел фінансування, ТОВ «МВМ Умань» ($V_{\sigma} = 39,5\%$), ТОВ «Клуб Сиру»

($V_{\sigma} = 56,7\%$), АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів» ($V_{\sigma} = 47,1\%$), що проявлялося коливаннями частки додатного значення довгострокових джерел фінансування у понад два рази. Про неефективність фінансової стратегії у частині забезпечення ліквідності можна зробити висновок за рівнем коефіцієнта варіації за коефіцієнтом абсолютної ліквідності (Х3.6), що набуває критичного значення для більшості досліджуваних організацій і підтверджує недосконалість планування грошових потоків.

Ділова активність організації, оцінена за допомогою коефіцієнта оборотності запасів (Х3.8) та надмірні коливання оборотності запасів вказують на відсутність довгострокової стратегії оптимізації запасів, довгострокових договірних відносин з покупцями та підходами до реалізації товарів. Перевищення допустимого значення коефіцієнта оборотності запасів (Х3.8) як ідентифікатор проблем з реалізацією продукції та формування запасів мали 31 досліджуваних організацій, що актуалізує перегляд підходів до оптимізації виробничих запасів та готової продукції, впровадження безпекоорієнтованого управління за закупівельними операціями та реалізацією готової продукції. Ефективність діяльності організацій під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, таких як відсутність стратегії забезпечення ефективної діяльності призвели до високої варіації показників рентабельності у 85% досліджуваних організацій. Виняток становлять організації з низьким рівнем коефіцієнта варіації та стабільним рівнем прибутковості (ТОВ «Черлис» ($V_{\sigma} = 19,8\%$), ТОВ «Олімп» ($V_{\sigma} = 22,0\%$), ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство» ($V_{\sigma} = 18,6\%$), ТОВ «Чорнобайм'ясо» ($V_{\sigma} = 18,4\%$), СТОВ «Агроко» ($V_{\sigma} = 24,3\%$), ТОВ «Чигиринський консервний завод» ($V_{\sigma} = 28,7\%$)), стабільним рівнем збитковості (ТОВ «ВП «Умань» ($V_{\sigma} = -10,2\%$), ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад» ($V_{\sigma} = -27,9\%$)).

Індекс стійкості маркетингової безпеки базується виключно на показниках варіації ринкової позиції організації. Великі аграрні виробники чи переробні організації утримували стабільні ринкові позиції та утримували частку на ринку з незначними варіаціями (ТОВ «Катеринопільський Елеватор» ($V_{\sigma} = 17,4\%$),

ПрАТ «Юрія» ($V_{\sigma} = 16,2\%$), ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» ($V_{\sigma} = 2,6\%$), ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» ($V_{\sigma} = 10,5\%$), ТОВ «Клуб Сиру» ($V_{\sigma} = 15,8\%$)), що вказує на наявність довгострокових контрактів та сталих партнерів, ефективність маркетингових витрат та високу якість продукції. Дрібні аграрні виробники чи переробні організації мають переважно високий рівень коливання частки на ринку, за табл. 2.3 абсолютно небезпечний стан економічної безпеки формується для 35% досліджуваних організацій.

Індекс стійкості техніко-технологічної безпеки формується на основі варіації підходів до забезпечення придатності основних засобів, їхнього оновлення та ефективності використання. Для організації, що прагнуть до безпечного стану важливим внутрішнім документом має бути інвестиційна стратегія чи інших документ з планування інвестиційних витрат, потреб оновлення основних засобів тощо. Коефіцієнт варіації коефіцієнта придатності основних засобів (X3.12) вказує про сталий підхід 91% досліджуваних організацій до техніко-технічного забезпечення діяльності, незважаючи на мобільний та фізичний знос основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів (X3.13) підтверджує твердження про відсутність інвестиційних стратегій за винятком ТОВ «НВФ «Урожай» ($V_{\sigma} = 17,9\%$), ТОВ «Олімп» ($V_{\sigma} = 23,8\%$), ПОСП «Уманський тепличний комбінат» ($V_{\sigma} = 10,5\%$), ТОВ «Злата-Агро» ($V_{\sigma} = 26,6\%$) як зразковий приклад забезпечення оновлення основних засобів на рівні не менше 51,0%, ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» ($V_{\sigma} = 15,8\%$), ТОВ «Чорнобайм'ясо» ($V_{\sigma} = 28,0\%$), СТОВ «Залевківське» ($V_{\sigma} = 24,8\%$), СТОВ «Хліб-Продукт» ($V_{\sigma} = 16,7\%$). Близько половини досліджуваних організацій мають критичний стан економічної безпеки за рівнем стійкості техніко-технологічної складової

Індекс стійкості інформаційної безпеки продовжує проблематику відсутності інвестиційних стратегій та формування інформаційної культури малими аграрними чи переробними організаціями. На противагу великим агропродовольчим організаціям (ТОВ «НВФ «Урожай», ТОВ «Клуб Сиру»,

СТОВ «Придніпровський Край», ТОВ «Катеринопільський Елеватор», ТОВ «Кищенці» та інші), які сформували портфелі нематеріальних активів та підтримують їх рівень придатності. Коефіцієнт варіації показників придатності нематеріальних активів та їх частки великих агропродовольчих організацій перебувають у нормативних межах.

Індекс стійкості кадрової безпеки визначає кадрову політику організації, яка реалізується через наявні підходи до оплати праці, формування соціально-психологічного клімату колективів. Близько 65% досліджуваних організацій мали оптимальний стан стійкості кадрової безпеки за індексом ($I_{\text{кадров}}$), задовільний стан стійкості кадрової безпеки демонстрували 22% досліджуваних організацій, це відповідає наявності єдиного підходу до формування кадрової політики у середньостроковому періоді. До організацій, які не забезпечили єдиного підходу до кадрової безпеки слід віднести малі чи середні організації (ТОВ «Марійка» ($V_{\sigma} = 91,6\%$), ФГ «Корінний» ($V_{\sigma} = 66,7\%$), ТОВ «МВМ Умань» ($V_{\sigma} = 52,9\%$), ТОВ «Філд-Груп» ($V_{\sigma} = 102,99\%$), ТОВ «Злата-Агро» ($V_{\sigma} = 52,7\%$), ТОВ «Консервний завод «Цибулів» ($V_{\sigma} = 76,6\%$), СТОВ «Хліб-Продукт» ($V_{\sigma} = 34,8\%$) та інші). В умовах воєнного стану та сформованого дефіциту на ринку праці особливої актуальності набуває конкурентоспроможність організації саме як роботодавця, тому сталість кадрової безпеки слід вважати конкурентною перевагою організації.

Індекс стійкості правової та репутаційної безпеки підтверджує для більшості агропромислових організації Черкаської області відсутність змін стану правової та репутаційної безпеки, переважання оптимального стану (43% досліджуваних організацій).

Стійкість стану економічної безпеки повинна формуватися на рівні організації через сталі управлінські рішення за функціональними напрямками (фінанси, кадри, техніка та технології, інформаційні ресурси тощо). На стійкість функціонування та розвитку додатково можуть впливати чутливість до зовнішніх загроз та стан внутрішньої економічної безпеки, на основі кореляційно-регресійного аналізу доведено відсутність щільного між зв'язку I_r

та $I_{\text{стал}}$ досліджуваної вибірки (рис. 2.21). Висновок за результатами кореляційно-регресійного аналізу I_r та $I_{\text{стал}}$ вказує, що сталість економічної безпеки за функціональними складовими не залежить від чутливості до зовнішніх загроз та економічної кон'юнктури держави, при цьому доведено важливість ефективності управлінських рішень на рівні організації.

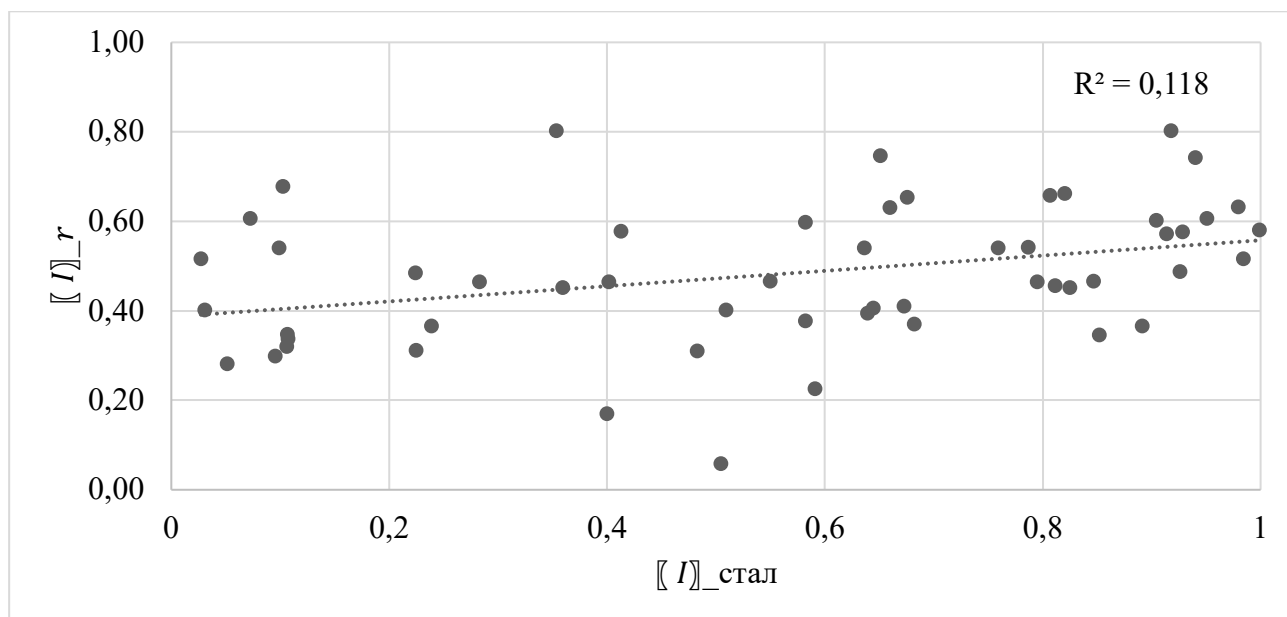
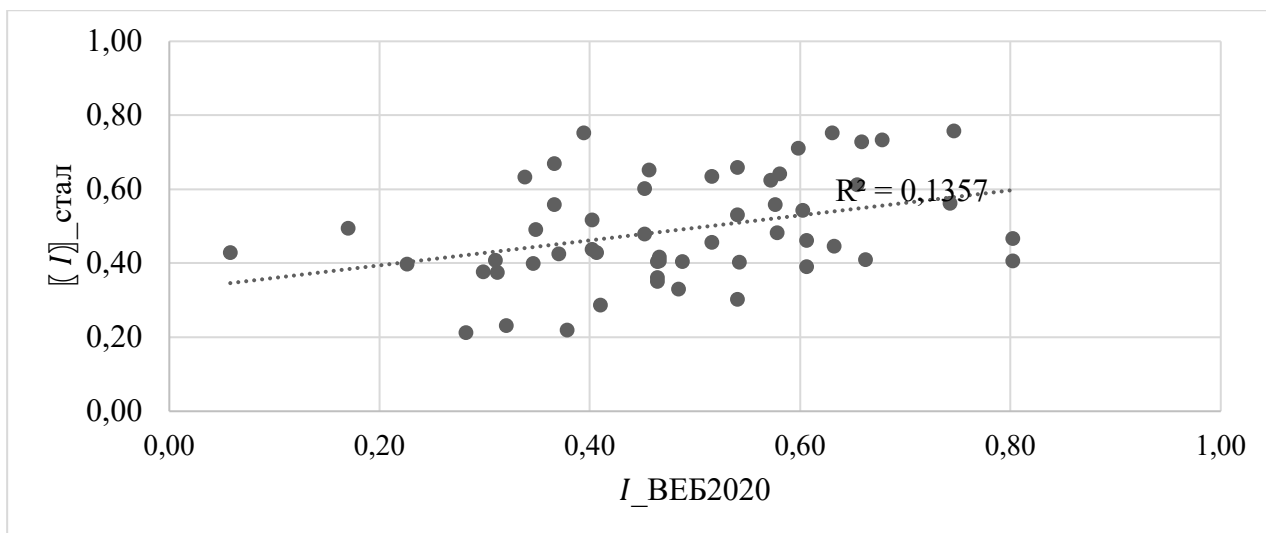


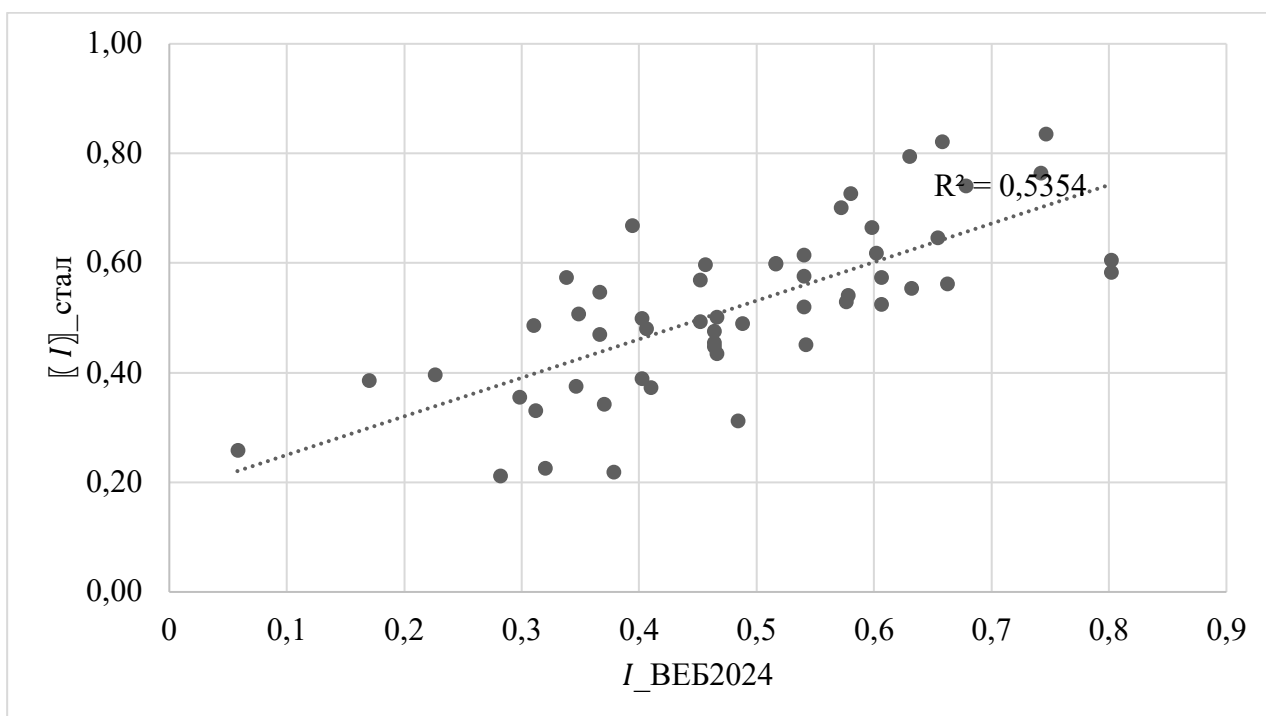
Рис. 2.21. Кореляційно-регресійний аналіз I_r та $I_{\text{стал}}$ досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

На рис. 2.22 наведено перевірку зв'язку між $I_{\text{стал}}$ та $I_{\text{ВЕБ}}$. Порівняння показників $I_{\text{стал}}$ та внутрішньої економічної безпеки на початок досліджуваного періоду (2021 рік) вказує на відсутність тісного зв'язку. На кінець періоду між $I_{\text{стал}}$ та $I_{\text{ВЕБ}}$ визначено тісний зв'язок (коефіцієнт парної кореляції визначено на рівні 0,75), тобто вищий рівень сталості корелював з вищим рівнем внутрішньої економічної безпеки. Також висновок за виявленим тісним зв'язком $I_{\text{стал}}$ та $I_{\text{ВЕБ}}$ повинен бути стимулом для забезпечення єдиних сталих підходів за функціональними напрямками та впровадження стратегічного планування як складової організаційного забезпечення безпекоорієнтованого управління.



а)



б)

Рис. 2.22. Кореляційно-регресійний аналіз $I_{\text{стл}}$ та $I_{\text{ВБ}}$ досліджуваної вибірки

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Резюмуючи оцінку ефективності діяльності агропродовольчих організацій Черкаської області, проведено визначення інтегрального показника ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління ($I_{\text{БОУ}}$) за формулою 1.12.

Таблиця 2.5

Розподіл організацій досліджуваної вибірки за інтегральним показником ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління ($I_{\text{БОУ}}$)

Оптимізаційний	Задовільний	Незадовільний	Небезпечний	Критичний	Абсолютно небезпечний
-	-	1. ТОВ «Черлис» 2. СТОВ «Ломовате» 3. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство» 4. ТОВ «Катеринопільський Елеватор» 5. ТОВ «Клуб Сиру» 6. ФГ «Лящівська Нива» 7. СТОВ «Залевківське» 8. ТОВ «Умань Хліб Трейд» 9. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів» 10. СТОВ «Хліб-Продукт» 11. ТОВ «Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	1. ТОВ «НВФ «Урожай» 2. ТОВ «Кишенці Фруктс» 3. ТОВ «Безпечна» 4. ТОВ «Кишенці» 5. СТОВ «Іскра» 6. СТОВ «Придніпровський Край» 7. ТОВ «Лебединська аграрна компанія» 8. ПОСП «Уманський тепличний комбінат» 9. СТОВ «Воля» 10. ТОВ «Філд-Груп» 11. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро» 12. ПрАТ «Юрія» 13. ТОВ «Агроплант» 14. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія», 15. ТОВ «Чорнобай-м'ясо» 16. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби» 17. ТОВ «Царина 2018» 18. ТОВ «Лендком-Симонів» 19. ТОВ «ВП «Умань» 20. ТОВ «Уманська фруктова компанія» 21. СТОВ «Перемога»	1. ТОВ «Марійка» 2. ФГ «Корінний» 3. ТОВ «МВМ Умань» 4. СТОВ «Агрофірма Корсунь» 5. ТОВ «Маяк-Худяки» 6. ТОВ «Олімп» 7. СТОВ «А.Ф. Злагода» 8. СТОВ «Агроко» 9. ТОВ «Злата-Агро» 10. ФГ «Веселухутірське» 11. ТОВ «ЕКО Машрумс» 12. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» 13. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» 14. ПП «Агрономіка» 15. ТОВ «Золотоніський бекон» 16. ТОВ «Консервний завод «Цибулів» 17. ТОВ «Мошурівський консервний завод», 18. ТОВ «Чигиринський консервний завод» 19. ТОВ «Гранекс-Черкаси» 20. ТОВ «Контрейд» 21. ТОВ «ВКФ «Октан» 22. ФГ «Ольвія»	-

Джерело: побудовано за розрахунками автора

Отже, оцінка стійкості функціонування та розвитку внутрішньої економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області дала можливість ідентифікувати стійкість маркетингової та інформаційної безпеки для більшості підприємств, а також техніко-технологічної та загальноекономічної стійкості.

Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз макроекономічного стану України за гіпотезою про макроекономічну стабільність, що полягає у проявах сталого зростання номінального та реального ВВП, ціновій та валютній стабільності, стабільності банківської системи та фіскального простору. Період 2016-2019 років слід вважати найбільш сприятливим для розвитку економічної активності та зростання економічного потенціалу України, покращення рівня економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання, наступні періоди (2020-2024 роки) слід характеризувати як макроекономічна нестабільність.

2. Здійснено оцінку розвитку агропродовольчого сектору України, основні виявлені тенденції полягають у зменшенні обсягів реалізації та зайнятих, втраті або знищенні виробничої інфраструктури, розриві ланцюгів постачання та реалізації, зменшенні земельного фонду переважно у регіонах, де проводилися воєнні дії чи наближених до них. Агропродовольчі організації залишаються прибутковими за умови високого рівня прибутковості вирощування зернових культур, меншого рівня прибутковості – розведення свиней, ВРХ, свійської птиці та вирощування фруктів, виробництва молочних продуктів, олії та тваринних жирів, хліба, хлібобулочних та борошняних виробів.

3. Визначено, що близько третини досліджуваних організацій мали високий рівень чутливості рівня внутрішньої економічної безпеки та динаміки ВВП, до інших макроекономічних показників не доведено чутливість стану внутрішньої економічної безпеки організації агропродовольчої сфери Черкаської області.

4. Проведено оцінку внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області за авторською методикою, яка дала можливість зробити висновок про переважно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки та необхідність впровадження безпекоорієнтованого управління на понад 70% організацій досліджуваної вибірки, ідентифіковано основні загрози сталому розвитку організацій за напрямками маркетингової

безпеки через низьку частину ринку агропродовольчої продукції, інформаційної безпеки через відсутність нематеріальних активів або їх низьку частку у активах, кадрової безпеки через низьку продуктивність праці та неринковий рівень оплати праці в малих організацій. Оцінка стійкості функціонування та розвитку доповнила оцінку інших проявів економічної безпеки, за результатами проведеного дослідження визначено переважання організацій з небезпечним чи критичним станом.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 2, опубліковані в роботах: [86; 87].

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

3.1. Моделювання цільових показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області

Невизначеність макроекономічного середовища в Україні та основних тенденцій світового ринку аграрної продукції, ринку продуктів харчування формує зовнішні загрози економічній безпеці агропродовольчих організацій та активізує запровадження безпекоорієнтоване управління та зміну філософії управління. Складність моделювання показників економічної безпеки посилюється невизначеністю воєнного стану, що підтверджується науковцями (І. Нагорна [93] та Н. Калюжна [62, с. 13]) під час побудови прогнозних моделей економічної безпеки підприємства. Моделювання макроекономічних показників на середньострокову перспективу належить до компетенції Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Національного банку України, аналітичних агентств, міжнародних фінансових організацій. Урядом України затверджено прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки [136] згідно якої сформовано два сценарії соціально-економічного розвитку. Сценарій 1 (базовий сценарій) передбачає у 2026 році збільшення ВВП на 4,5%, збільшення індексу споживчих цін на 8,6%, збільшення індексу цін виробників промислової продукції на 11,3%, збільшення середньої заробітної плати на 6,5%, збільшення експорту товарів та послуг на 14,3%; сценарій 2 базується на більш песимістичних ознаках щодо розвитку та відновлення економіки, проте агропродовольчим організаціям з високим рівнем залежності від макроекономічних показників рекомендовано запровадити моделювання на основі регресійно-кореляційних рівнянь або коефіцієнту

еластичності. На основі чутливості індексу внутрішньої економічної безпеки та ВВП для СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Олімп», СТОВ «Воля», ТОВ «Злата-Агро», ФГ «Веселохутірське», ТОВ «ЕКО Машрумс», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», СТОВ «Перемога» рекомендовано розробити управлінські адаптаційні заходи, які вказують на потенційне підвищення рівня економічної безпеки за очікуваного збільшення ВВП.

Моделювання рівня економічної безпеки на сучасному етапі розвитку технологій управління, впровадження інформаційних систем та технологій слід визначити як невід’ємну складову безпекоорієнтованого управління на всіх етапах, оскільки моделювання застосовується під час планування цільових показників економічної безпеки, моделювання застосовується під час оцінки досягнення цільових показників економічної безпеки та їх коригування у разі потреби. Наукова спільнота погоджується з доцільністю моделювання та прогнозування цільових показників економічної безпеки, про це наголошено у працях В. Притиса. На думку В. Притиса, «популярність розробки економіко-математичних моделей прогнозування ймовірності негативних наслідків ризикованих ситуацій, або навпаки, перспектив отримання прибутку, є виправданою лише за умов їх сприйняття менеджментом і фахівцями конкретних підприємств. Основною перевагою є можливість використання розроблених алгоритмів для автоматизації процесів та прогнозування множини сценаріїв розвитку подій» [116, с. 455]. За вказаним підходом можна визначити основні умови розробки економіко-математичних моделей прогнозування для потреб час безпекоорієнтованого управління організацією: автоматизація процесів прогнозування та сценарний підхід до прогнозування, що актуальне в умовах невизначеності та досвіду застосування сценарного підходу на макрорівні.

Продовжуючи розвивати твердження, що розробка рекомендацій до впровадження безпекоорієнтованого управління першочергово має базуватися на принципах адаптивності та цільової спрямованості, індивідуальності (інклюзивності), відсутності суб’єктивізму та якісного статистичного аналізу за

попередні періоди реалізується через використання економіко-математичного інструментарію до моделювання показників економічної безпеки та визначення цільового значення на короткостроковий період та середньостроковий період.

Економіко-математичне моделювання показників економічної безпеки організації корелює із завданням Бюро економічної безпеки України: «виявлення зон ризиків на основі якісного статистичного аналізу без елементів суб'єктивізму» [119]. Це трактується наступним чином: кожна організація має створити організаційне та методичне забезпечення моделювання показників економічної безпеки на основі якісного статистичного аналізу за попередні періоди та інструментарій економіко-математичного моделювання спрятиме нівелювання елементу суб'єктивізму.

Економіко-математичне моделювання пропонує численний інструментарій для моделювання (прогнозування) показників, які мають бути зрозумілими для керівників організацій, власників (учасників) та фінансових директорів. Дискусійність застосування інструментарію моделювання рівня економічної безпеки або окремих складових за науковим доробком вчених:

- кореляційно-регресійна модель (С. Бойко [15, с. 168], Н. Іванова [59, с. 35], Б. Дерев'янка, О. Роженко, Т. Хайлова та інші [182, с. 173], Ю. Хабер, А. Бухтіарова, С. Чорна, О. Ястремська та Т. Болгар [188, с. 313], І. Крамаренко, І. Іртищева, Є. Бойко, Н. Гришина, О. Іщенко, А. Гарагуля [190, с. 195]),
- модель множинної регресії та авторегресії (*ARIMA*) (А. Хаванов [165] та Р. Волощук, Л. Сьоміна, В. Сафонов [29, с. 79]),
- ігрова ієрархічна модель на основі суджень експертів (І. Нагорна [93]),
- марковські процеси (О. Гривківська та О. Акуленко [38, с. 55-61]),
- інтернет-технології, III, Blockchain. (М. Рогоза, В. Перебийніс, Ж. Кононенко, Г. Карнаухова, О. Зінченко [143, с. 69]).

І. Волкова для потреб прогнозування рівня економічної безпеки підприємств обґрунтовує переваги моделей оцінки банкрутства [27], проте вважаємо такий підхід не доцільним з урахуванням відмінності стану економічної безпеки від стану банкрутства. Сучасний інструментарій

моделювання та прогнозування економічної безпеки на макрорівні формується із застосування пакету Excel чи спеціального аналітичного програмного забезпечення (Minitab, SPSS, Statistica, StatPlus, StatSoft та ін.). Найпоширенішими є моделі на основі трендових ліній з високим рівнем коефіцієнта детермінації (R^2), а також використання функції «Лист прогнозу», що визначає показники на наступні періоди.

Економіко-математичне моделювання цільового рівня економічної безпеки може відбуватися за спрощеним та розширеним підходами. Спрощений підхід передбачає визначення прогнозного рівня зведеного індексу внутрішньої економічної безпеки на основі ретроспективних даних за попередні періоди, розширений підхід передбачає визначення прогнозного рівня індексів за складовими зведеного індексу ($I_{\text{екон}}$, $I_{\text{фін}}$, $I_{\text{збут}}$, $I_{\text{техн}}$, $I_{\text{інформ}}$, $I_{\text{кадров}}$, $I_{\text{прав.}}$) за меншого рівня деталізації та розширений підхід за первинними абсолютними та відносними показниками діяльності організації за вищого рівня деталізації. Відмінність підходів полягає у припущенні, що вищий рівень деталізації матиме наслідком вищий рівень якості прогнозних даних та можливість дієвого контролю за досягненням цільових значень.

Для апробації основних підходів економіко-математичного моделювання до показників внутрішньої економічної безпеки однієї з агропродовольчих організацій Черкаської області (СТОВ «Іскра»). Першим методологічним підходом є прогнозування з різним рівнем ймовірності через функцію «Лист прогнозу» (рис. 3.1). Прогнозні показники вказують на схильність товариства до погіршення стану економічної безпеки та зменшення інтегрального показника внутрішньої економічної безпеки в наступних періодах за умови, оптимістичний прогноз полягає у досягненні значення 0,44 у межах небезпечного рівня, що актуалізує безпекоорієнтоване управління. Базовий прогноз та песимістичний прогноз перебувають зі значеннями менше 0,4, тобто перебування СТОВ «Іскра» у межах кризового стану економічної безпеки та наступне погіршення у 2025-2026 роках у разі відмови від впровадження безпекоорієнтованого чи антикризового управління, його недостатньої ефективності. Відповідно до рис.

3.1 для ТОВ «Іскра» рекомендовано у короткостроковому періоді покращити критичний стан на небезпечний стан, у довгостроковому періоді покращити на незадовільний або небезпечний.

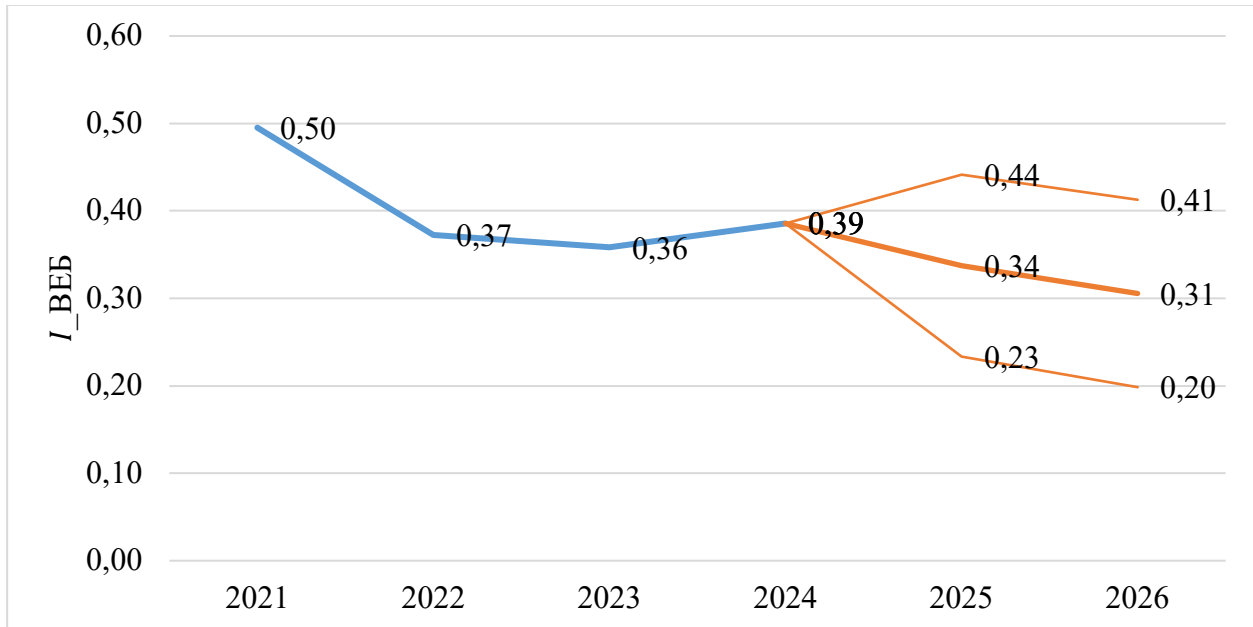


Рис. 3.1. Прогнозування індексу внутрішньої економічної безпеки ($I_{\text{ВЕБ}}$) СТОВ «Іскра»*

*побудовано автором

Альтернативними моделями для прогнозування є лінійна пряма (формула 3.1), логарифмічна (формула 3.2), поліноміальна з різними ступенями (формули 3.3 та 3.4) тощо, що підтверджує відмінність моделей за рівнем достовірності результатів та необхідність побудови регресійних моделей до досягнення показника R^2 значення 1,0 або максимально наближеного до 1,0, де t – умовна ознака часу. Основні узагальнення за побудованими моделями полягають у відсутності єдиного напрямку динаміки та неможливості застосування лінійної прямої, оскільки коефіцієнт детермінації становить 0,5.

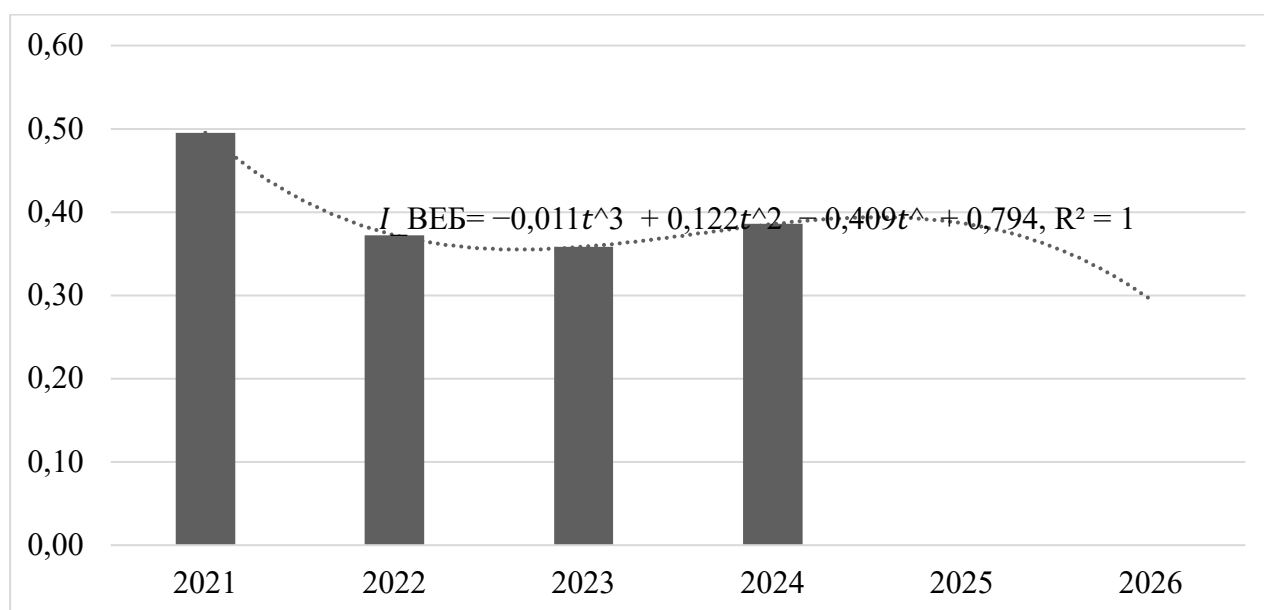
$$I_{\text{ВЕБ}} = -0,034 t + 0,489, R^2 = 0,5015 \quad (3.1)$$

$$I_{\text{ВЕБ}} = -0,087 \ln(t) + 0,472, R^2 = 0,670 \quad (3.2)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,038t^2 - 0,222t + 0,676, R^2 = 0,981 \quad (3.2)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,011t^3 + 0,122t^2 - 0,409t + 0,794, R^2 = 1 \quad (3.4)$$

Найвищий рівень достовірності має поліноміальна модель третього ступеня згідно якої рівень економічної безпеки перебуватиме у межах небезпечного рівня (рис. 3.2), що актуалізує впровадження безпекоорієнтованого управління.



**Рис. 3.2. Прогнозування індексу внутрішньої економічної безпеки
СТОВ «Іскра» із застосуванням лінії регресу***

**побудовано автором*

Розширений підхід до прогнозування індексу внутрішньої економічної безпеки СТОВ «Іскра» за функціональними складовими: для загальноекономічної безпеки, правової та репутаційної безпеки побудовані поліноміальні моделі другого ступеня, для фінансової безпеки побудовано лінійну модель, для техніко-технологічної безпеки, кадрової безпеки побудовані поліноміальні моделі третього ступеня. Відмінність типів моделей вказує на відсутність єдиних підходів до забезпечення економічної безпеки та відмінність напрямів, інтенсивності зміни індикаторів економічної безпеки.

Розрахунок прогнозного рівня складових індексу внутрішньої економічної безпеки за формулами 3.5-3.9 дає можливість визначити прогнозні показники на наступні періоди ($I_{\text{екон}2025} = 0,68$, $I_{\text{екон}2026} = 1,00$, $I_{\text{фін}2025} = 0,33$, $I_{\text{фін}2026} = 0,28$, $I_{\text{збут}2025} = 0$, $I_{\text{збут}2026} = 0$, $I_{\text{техн}2025} = 0,62$, $I_{\text{техн}2026} = 0$, $I_{\text{інформ}2025} = 0$, $I_{\text{інформ}2026} = 0$, $I_{\text{кадров}2025} = 0,93$, $I_{\text{кадров}2026} = 1,00$, $I_{\text{прав}2025} = 0,60$, $I_{\text{прав}2026} = 0,30$), за допомогою формули 1.3 визначено прогнозний рівень індексу внутрішньої економічної безпеки на рівні 0,46 у 2025 році та 0,37 у 2026 році, що має високий рівень кореляції з результатами прогнозування індексу внутрішньої економічної безпеки з допомогою функції «Лист прогнозу» та лінії регресу.

$$I_{\text{екон}} = -0,118t^2 - 0,715t + 1,318, R^2 = 0,987 \quad (3.5)$$

$$I_{\text{фін}} = -0,047t + 0,565, R^2 = 0,963 \quad (3.6)$$

$$I_{\text{техн}} = -0,082t^3 + 0,77t^2 - 2,158t + 2,4, R^2 = 1 \quad (3.7)$$

$$I_{\text{кадров}} = 0,048t^3 - 0,325t^2 + 0,567t + 0,18, R^2 = 1 \quad (3.8)$$

$$I_{\text{прав.}} = -0,05t^2 + 0,25t + 0,6, R^2 = 1 \quad (3.9)$$

Рекомендації зміни стану економічної безпеки у короткостроковому періоді визначені на рис. 3.2 та вимагають моделювання цільових показників на прикладі зведеного індексу внутрішньої економічної безпеки, що дасть змогу здійснити прогноз схильності організації до позитивних змін чи необхідно впровадження додаткових управлінських заходів безпекоорієнтованого управління. За найпростішим підходом у плановому періоді, тобто короткостроковому періоді організації повинні покращити стан економічної безпеки не менше як на один рівень, у довгостроковому періоді рекомендовано покращити стан економічної безпеки до задовільного або приймати рішення учасниками (акціонерами) про припинення діяльності чи реорганізацію.

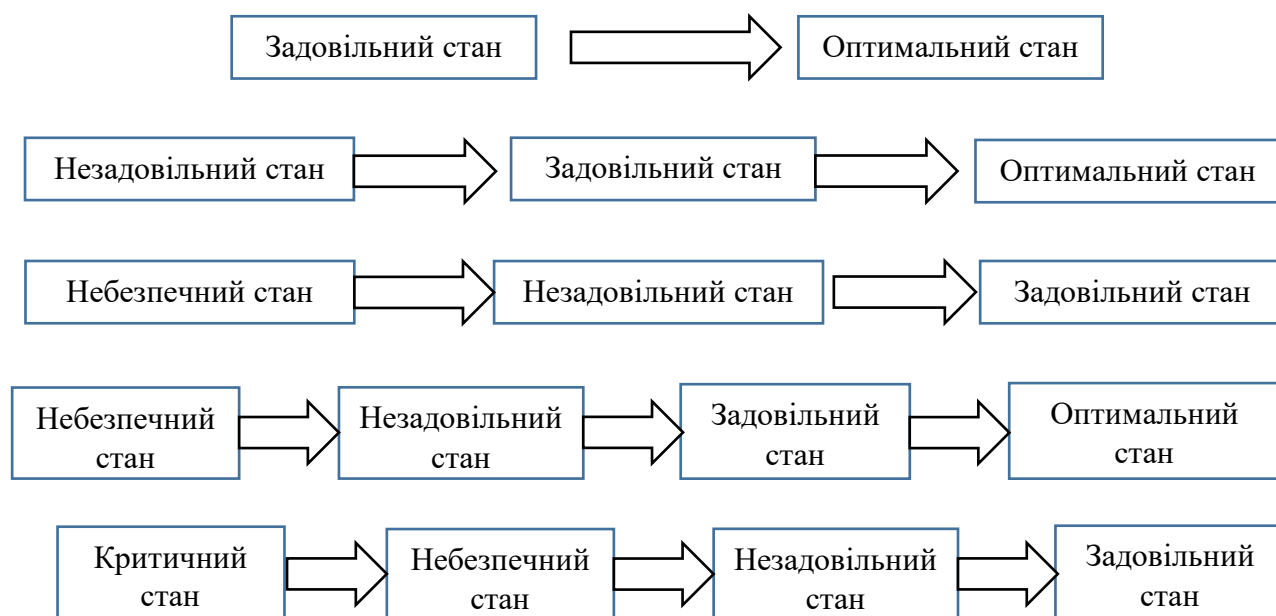


Рис. 3.3. Рекомендації зміни стану безпеки у короткостроковому періоді

Джерело: авторська розробка

Організації з задовільним рівнем внутрішньої економічної безпеки станом на кінець 2024 року (ТОВ «НВФ «Урожай» (формула 3.10), ТОВ «Кищенці» (формула 3.11) рекомендовано забезпечити оптимальний рівень, що підтверджується формулами 3.10 та 3.11 за доведеною схильністю до підвищення індексу внутрішньої економічної безпеки.

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,042t^2 - 0,187t + 0,910, R^2 = 0,925 \quad (3.10)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,031t^2 - 0,128t + 0,830, R^2 = 0,951 \quad (3.11)$$

Незадовільний стан економічної безпеки змінити на задовільний рекомендовано для 13 досліджуваних агропродовольчих організацій Черкаської області. Визначені регресійні моделі для індексу внутрішньої економічної безпеки вказують, що частина організацій (СТОВ «Агрофірма Корсунь» та ТОВ «Олімп») мають потенціал до покращення рівня внутрішньої економічної безпеки до задовільного (формули 3.12 та 3.13, відповідно), згідно з авторськими

рекомендаціями, на прикладі ТОВ «Катеринопільський Елеватор» (формула 3.14), СТОВ «Перемога» (формула 3.15) та СТОВ «Придніпровський Край» (формула 3.16) визначені перспективи до забезпечення оптимального стану внутрішньої економічної безпеки.

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,032t^2 - 0,128t + 0,713, R^2 = 0,852 \quad (3.12)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,011t^2 - 0,023t + 0,651, R^2 = 0,965 \quad (3.13)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,054t^3 - 0,370t^2 + 0,713t + 0,338, R^2 = 1,0 \quad (3.14)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,058t^2 - 0,221t + 0,724, R^2 = 0,996 \quad (3.15)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,038t^2 - 0,177t + 0,892, R^2 = 0,998 \quad (3.16)$$

Проведені розрахунки вказують на потенційні позитивні зрушення у діяльності організацій та забезпечення економічної безпеки, безпекоорієнтоване управління має зосереджуватися на ретроспективних управлінських заходах, оскільки вони довели свою ефективність та результативність. Інші агропродовольчі організації Черкаської області, що характеризувалися незадовільним станом на кінець 2024 року за відсутності впровадження безпекоорієнтоване управління мають потенціал продовження діяльності з незмінно незадовільним станом: ТОВ «Лебединська аграрна компанія» (формула 3.17), СТОВ «А.Ф. Злагода» (формула 3.18), СТОВ «Воля», (формула 3.19):

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,018t^2 - 0,119t + 0,854, R^2 = 1,0 \quad (3.17)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,033t^2 - 0,135t + 0,635, R^2 = 0,831 \quad (3.18)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,035t^2 - 0,131t + 0,565, R^2 = 0,994 \quad (3.19)$$

Проти авторських рекомендацій три організації мають схильність до зниження рівня внутрішньої економічної безпеки до абсолютно небезпечного стану та саме вказані організації (ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (формула 3.20), ТОВ «Клуб Сиру» (формула 3.21), ТОВ «Чорнобайм'ясо» (формула 3.21) мають поліноміальні регресійні моделі третього ступеню, що трактується як вимога негайного впровадження безпекоорієнтоване управління на основі комплексного підходу:

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,109 t^3 + 0,839t^2 - 1,896t + 1,779, R^2 = 1,0 \quad (3.20)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,052 t^3 + 0,392t^2 - 0,874t + 1,193, R^2 = 1,0 \quad (3.21)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,016 t^3 + 0,010t^2 - 0,155t + 0,786, R^2 = 1,0 \quad (3.22)$$

Зведена таблиця економічно-математичного моделювання індексу внутрішньої економічної безпеки та цільових значень агропродовольчих організацій Черкаської області, що станом на кінець 2024 року характеризувалися задовільним та незадовільними станами наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Моделювання показників індексу внутрішньої економічної безпеки:
частина 1***

№ п/п	Організації	2024	Прогноз на основі економіко-математичного моделювання		Цільове значення ($I_{\text{БЕБ}}$)	
			2025	2026	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7
1.	ТОВ «НВФ «Урожай»	0,84	1,00	1,00	1,00	1,00
2.	ТОВ «Кищенці»	0,82	0,97	1,00	1,00	1,00
3.	СТОВ «Перемога»	0,76	1,00	1,00	0,80	1,00
4.	СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,70	0,87	1,00	0,80	1,00
5.	ТОВ «Олімп»	0,73	0,80	0,90	0,80	1,00
6.	ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,74	0,00	0,00	0,80	1,00
7.	СТОВ «Придніпровський Край»	0,80	0,96	1,00	0,80	1,00

1	2	3	4	5	6	7
1.	ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,67	0,71	0,79	0,80	1,00
2.	СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,62	0,79	1,00	0,80	1,00
3.	СТОВ «Воля»	0,61	0,79	1,00	0,80	1,00
4.	ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,65	0,00	0,00	0,80	0,80
5.	ТОВ «Клуб Сиру»	0,62	0,08	0,00	0,80	0,80
6.	ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,67	0,38	0,00	0,80	0,80

Джерело: авторська розробка

Порівняння прогнозованих значень індексу внутрішньої економічної безпеки, які обмежуються значеннями індексу від 0,0 до 1,0 та цільових (авторських) значень індексу внутрішньої економічної безпеки вказує на високий ступінь кореляції, за винятком ТОВ «Катеринопільський Елеватор», ПОСП «Уманський тепличний комбінат», ТОВ «Клуб Сиру», ТОВ «Чорнобайм'ясо».

Небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки за рис. 3.3 рекомендовано змінити на незадовільний стан у короткостроковому періоді або наступні за ієрархією станів. Небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки ідентифіковано у 28 досліджуваних організацій, у тому числі:

– 6 організації мають схильність до покращення стану внутрішньої економічної безпеки шляхом зміни небезпечного стану до оптимального стану, тобто виконання четвертої рекомендації з рис. 3.3., до складу таких організацій належать СТОВ «Агроко» (формула 3.23), СТОВ «Хліб-Продукт» (формула 3.24), ТОВ «Безпечна» (формула 3.25), ТОВ «Агроплант» (формула 3.26), ПрАТ «Юрія» (формула 3.27), ТОВ «Філд-Груп» (формула 3.28):

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,067t^3 - 0,524t^2 + 1,207t - 0,096, R^2 = 1,0 \quad (3.23)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,113t^3 - 0,806t^2 + 1,708t - 0,608, R^2 = 1,0 \quad (3.24)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,075t^3 - 0,5450t^2 + 1,228t - 0,454, R^2 = 1,0 \quad (3.25)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,081t^3 - 0,595t^2 + 0,270t - 0,239, R^2 = 1,0 \quad (3.26)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,062t^3 - 0,461t^2 + 1,002t - 0,123, R^2 = 1,0 \quad (3.27)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,107t^3 - 0,855t^2 + 2,062t - 0,953, R^2 = 1,0 \quad (3.28)$$

– одна організація (СТОВ «Ломовате») має доведену схильність до зміни небезпечного стану до задовільного та сформований внутрішній потенціал підвищення рівня внутрішньої економічної безпеки (формула 3.29):

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,045t^3 - 0,367t^2 + 0,905t - 0,122, R^2 = 1,0 \quad (3.29)$$

– 9 організацій мають схильність до зміни небезпечного стану на незадовільний стан, тобто незначне покращення стану внутрішньої економічної безпеки: ФГ «Веселухутірське» (формула 3.30), ТОВ «Злата-Агро» (формула 3.31), СТОВ «Залевківське» (формула 3.32), ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби» (формула 3.33), ТОВ «Лендком-Симонів» (формула 3.34), ТОВ «Компанія «Тріумф Агро» (формула 3.35), ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія» (формула 3.36), ФГ «Ольвія» (формула 3.37), ТОВ «ВКФ «Октан» (формула 3.38).

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,049t + 0,394, R^2 = 0,946 \quad (3.30)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,037t^2 - 0,125t + 0,481, R^2 = 0,998 \quad (3.31)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,042t^2 - 0,231t + 0,820, R^2 = 0,997 \quad (3.32)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,048t + 0,373, R^2 = 0,954 \quad (3.33)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,051t^2 - 0,235t + 0,604, R^2 = 0,818 \quad (3.34)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,064t^2 - 0,310t + 0,660, R^2 = 0,919 \quad (3.35)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,063t^2 - 0,302t + 0,641, R^2 = 0,969 \quad (3.36)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,040t^2 - 0,128t + 0,574, R^2 = 0,993 \quad (3.37)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,066t^2 - 0,287t + 0,573, R^2 = 1,0 \quad (3.38)$$

– 4 організації не мають схильності до зміни стану внутрішньої економічної безпеки без зміни підходів до управління організацією (без провадження безпекоорієнтоване управління) та потенційно залишаються з небезпечним станом, незважаючи на незначні коливання індексу внутрішньої економічної безпеки та реформування підходів до управління організаціями, його загрозами та ризиками, до складу таких організацій віднесено ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» (формула 3.39), ТОВ «Консервний завод «Цибулів» (формула 3.40), ТОВ «Маяк-Худяки» (формула 3.41), ТОВ «Кишенці Фрутс» (формула 3.42),

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,014t^2 + 0,061t + 0,056, R^2 = 0,998 \quad (3.39)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,039t + 0,398, R^2 = 0,949 \quad (3.40)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = 0,013t^2 - 0,037t + 0,448, R^2 = 0,896 \quad (3.41)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,024t^2 + 0,140t + 0,366, R^2 = 0,995 \quad (3.42)$$

– 8 організацій перебувають в кризових умовах, за небезпечного стану БЕБ демонструють погіршення у досліджуваному періоді з схильністю до погіршення у наступних періодах до критичного стану (ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (формула 3.43), ТОВ «Черлис» (формула 3.44), ТОВ «Гранекс-Черкаси» (формула 3.45), ФГ «Лящівська Нива» (формула 3.46)) чи абсолютно критичного стану (ТОВ «Золотоніський бекон» (формула 3.47),

ТОВ «ЕКО Машрумс» (формула 3.48), ТОВ «Царина 2018» (формула 3.49), ТОВ «Контрейд» (формула 3.50) :

$$I_{БЕБ} = 0,012t^3 - 0,092t^2 + 0,196t + 0,444, R^2 = 1,0 \quad (3.43)$$

$$I_{БЕБ} = -0,356t^3 + 0,264t^2 - 0,585t + 0,991, R^2 = 1,0 \quad (3.44)$$

$$I_{БЕБ} = -0,051t^3 + 0,425t^2 - 1,047t + 1,205, R^2 = 1,0 \quad (3.45)$$

$$I_{БЕБ} = -0,050t^2 + 0,264t + 0,264, R^2 = 0,723 \quad (3.46)$$

$$I_{БЕБ} = -0,057t^2 + 0,236t + 0,501, R^2 = 0,918 \quad (3.47)$$

$$I_{БЕБ} = -0,044t^3 + 0,355t^2 - 0,830t + 0,924, R^2 = 1,0 \quad (3.48)$$

$$I_{БЕБ} = -0,065t^3 + 0,473t^2 - 1,030t + 1,181, R^2 = 1,0 \quad (3.49)$$

$$I_{БЕБ} = -0,056t^3 + 0,427t^2 - 0,941t + 0,974, R^2 = 1,0 \quad (3.50)$$

Зведена таблиця економічно-математичного моделювання індексу внутрішньої економічної безпеки та цільових значень агропродовольчих організацій Черкаської області, що станом на кінець 2024 року характеризувалися небезпечним станом вказує на високий рівень відмінностей та 8 організацій мають схильність до критичного погіршення економічної безпеки (табл. 3.2), втрати безпечним умов діяльності та схильність до банкрутства, припинення діяльності, що вимагає впровадження безпекоорієнтованого управління. Критичний стан внутрішньої економічної безпеки рекомендовано змінити на небезпечний стан у короткостроковому періоді за рахунок впровадження безпекоорієнтованого управління для 13 агропродовольчих організацій Черкаської області, які мають необхідність негайного впровадження безпекоорієнтованого управління.

Таблиця 3.2

Моделювання показників індексу внутрішньої економічної безпеки:**частина 2***

№ п/п	Організації	2024	Прогноз на основі економіко- математичного моделювання		Цільове значення $I_{ВЕБ}$	
			2025	2026	2025	2026
1.	СТОВ «Агроко»	0,60	1,00	1,00	0,6	0,8
2.	ТОВ «Черлис»	0,60	0,23	0,00	0,6	0,8
3.	ФГ «Веселохутірське»	0,60	0,64	0,69	0,6	0,8
4.	ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,58	0,26	0,00	0,6	0,8
5.	СТОВ «Хліб-Продукт»	0,58	1,00	1,00	0,6	0,8
6.	СТОВ «Залевківське»	0,57	0,73	0,96	0,6	0,8
7.	ТОВ «Злата-Агро»	0,57	0,78	1,00	0,6	0,8
8.	ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0,57	0,50	0,41	0,6	0,8
9.	ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,56	0,61	0,66	0,6	0,8
10.	ТОВ «Золотоніський бекон»	0,55	0,10	0,00	0,6	0,8
11.	ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,55	0,59	0,63	0,6	0,8
12.	ТОВ «Кищенці Фрутс»	0,54	0,47	0,34	0,6	0,8
13.	ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,53	0,26	0,00	0,6	0,8
14.	ТОВ «Безпечна»	0,52	1,00	1,00	0,6	0,8
15.	СТОВ «Ломовате»	0,52	0,89	1,00	0,6	0,8
16.	ФГ «Лящівська Нива»	0,51	0,34	0,06	0,6	0,8
17.	ТОВ «Маяк-Худяки»	0,50	0,57	0,67	0,6	0,8
18.	ТОВ «Агроплант»	0,50	1,00	1,00	0,6	0,8
19.	ТОВ «Лендком- Симонів»	0,49	0,70	1,00	0,6	0,8
20.	ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,49	0,19	0,00	0,6	0,8
21.	ПрАТ «Юрія»	0,49	1,00	1,00	0,6	0,8
22.	ТОВ «ВКФ «Октан»	0,48	0,78	1,00	0,6	0,8
23.	ФГ «Ольвія»	0,48	0,65	0,91	0,6	0,8
24.	ТОВ «Царина 2018»	0,47	0,00	0,00	0,6	0,8
25.	ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,46	0,71	1,00	0,6	0,8
26.	ТОВ «Філд-Груп»	0,45	1,00	1,00	0,6	0,8
27.	ТОВ «Контрейд»	0,45	0,00	0,00	0,6	0,8
28.	ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,44	0,71	1,00	0,6	0,8

Джерело: авторська розробка

Економіко -математичні моделі, що визначені для індексу внутрішньої економічної безпеки окремих організацій підтверджують наявний внутрішній потенціал та позитивні тенденції попередніх періодів, що дозволить покращити стан економічної безпеки до незадовільного стану внутрішньої економічної безпеки (ФГ «Корінний» (формула 3.51) або небезпечного стану внутрішньої економічної безпеки (СТОВ «Іскра» (формула 3.52), ТОВ «Чигиринський консервний завод» (формула 3.53), АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів» (формула 3.54), ТОВ «Мошурівський консервний завод» (формула 3.55)):

$$I_{БЕБ} = -0,049t^3 - 0,404t^2 + 0,989t - 0,235, R^2 = 1,0 \quad (3.51)$$

$$I_{БЕБ} = 0,038t^2 - 0,222t + 0,676, R^2 = 0,981 \quad (3.52)$$

$$I_{БЕБ} = 0,022t^3 - 0,174t^2 + 0,409t - 0,144, R^2 = 1,0 \quad (3.53)$$

$$I_{БЕБ} = 0,03t^2 - 0,160t + 0,512, R^2 = 0,901 \quad (3.54)$$

$$I_{БЕБ} = 0,034t^3 - 0,279t^2 + 0,692t - 0,226, R^2 = 1,0 \quad (3.55)$$

ТОВ «Марійка» забезпечує сталість рівня економічної безпеки та незначні коливання, що описані моделлю 3.56 не вплинуть на загальну динаміку та можливість зміни стану внутрішньої економічної безпеки.

$$I_{БЕБ} = -0,018t^2 + 0,121t + 0,184, R^2 = 0,991 \quad (3.56)$$

Інші сім агропродовольчих організацій Черкаської області мають доведену схильність до погіршення стану внутрішньої економічної безпеки до абсолютно небезпечного, що підтверджує пряму загрозу для діяльності та потенціал банкрутства: ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство» (формула 3.57), ТОВ «МВМ Умань» (формула 3.58), ТОВ «Уманська фруктова компанія» (формула 3.59), ТОВ «Умань Хліб Трейд» (формула 3.60), ПП «Агрономіка»

(формула 3.61), ТОВ «ВП «Умань» (формула 3.62), ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад» (формула 3.63).

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,066t^3 + 0,481t^2 - 1,026t + 1,049, R^2 = 1,0 \quad (3.57)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,065t^2 + 0,296t + 0,194, R^2 = 1,0 \quad (3.58)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,105t^2 + 0,523t - 0,063, R^2 = 0,855 \quad (3.59)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,021t^3 + 0,136t^2 - 0,239t + 0,455, R^2 = 1,0 \quad (3.60)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,026t^3 + 0,236t^2 - 0,686t + 0,905, R^2 = 1,0 \quad (3.61)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,009t^3 + 0,062t^2 - 0,117t + 0,296, R^2 = 1,0 \quad (3.62)$$

$$I_{\text{БЕБ}} = -0,029t^3 + 0,178t^2 - 0,289t + 0,353, R^2 = 1,0 \quad (3.63)$$

Зведена таблиця економічно-математичного моделювання індексу внутрішньої економічної безпеки та цільових значень агропродовольчих організацій Черкаської області, що станом на кінець 2024 року характеризувалися критичним станом (табл. 3.3) вказує на низький ступінь кореляції прогнозних та цільових показників.

Таблиця 3.3

**Моделювання показників індексу внутрішньої економічної безпеки:
частина 3**

№ п/п	Організації	2024	Прогноз на основі економіко- математичного моделювання		Цільове значення $I_{\text{БЕБ}}$	
			2025	2026	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7
1.	ФГ «Корінний»	0,40	0,74	1,00	0,4	0,6
2.	СТОВ «Іскра»	0,39	0,51	0,70	0,4	0,6
3.	ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,39	0,00	0,00	0,4	0,6

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
4.	ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,38	0,53	0,99	0,4	0,6
5.	ТОВ «Марійка»	0,37	0,33	0,25	0,4	0,6
6.	АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,36	0,46	0,63	0,4	0,6
7.	ТОВ «МВМ Умань»	0,34	0,10	0,00	0,4	0,6
8.	ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,33	0,00	0,00	0,4	0,6
9.	ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,31	0,00	0,00	0,4	0,6
10.	ПП «Агрономіка»	0,26	0,10	0,00	0,4	0,6
11.	ТОВ «ВП «Умань»	0,23	0,10	0,00	0,4	0,6
12.	ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,22	0,45	1,00	0,4	0,6
13.	ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	0,21	0,00	0,00	0,4	0,6

Джерело: авторська розробка

Отже, для агропродовольчих організацій Черкаської області обґрунтовані напрями зміни стану економічної безпеки та цільові значення за індивідуальним підходом. Наведені результати економіко-математичного моделювання із застосуванням регресійних моделей показують, що за відсутності впровадженого безпекоорієнтованого управління, досліджувані агропродовольчі організації за продовження діючого підходу до управління можуть досягти наступних станів у короткостроковому періоді: оптимальний стан внутрішньої економічної безпеки: ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Перемога», СТОВ «Агроко», СТОВ «Хліб-Продукт», ТОВ «Безпечна», ТОВ «Агроплант», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Філд-Груп»; задовільний стан ВЕБ: ТОВ «Кищенці», СТОВ «Агрофірма Корсунь», СТОВ «Придніпровський Край», СТОВ «Ломовате». Для інших агропродовольчих організацій Черкаської області рекомендовано запроваджувати елементи безпекоорієнтованого управління, оскільки динаміка індексу ВЕБ суперечить цільовим значенням.

3.2. Реалізація безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу

Перспективи реалізації безпекоорієнтованого управління та формування безпечного стану агропродовольчого сектору зі сталим розвитком не можливе без участі різних учасників (зацікавлених сторін, стейкхолдерів), які об'єднані спільною метою – забезпечення задовільного та оптимального стану економічної безпеки агропродовольчих організацій з ознаками сталого зростання та конкурентоспроможності, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз,. Синтез теорії безпекознавства, теорії менеджменту та стейкхолдерівського підходу до управління отримав розвиток у працях С. Алмабрука [3], Н. Гавловська, О. Кримчак, В. Подгала [31], М. Гутніченко [42], О. Гуцалюк [43], І. Єпіфанова, Є. Шевчук [51], Л. Любохинець [77], В. Нор [97; 98] та інших вчених з спільними поглядами на дотримання принципу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів, координації та ефективної взаємодії.

Поширеним є твердження серед українських учених-економістів про прямий та тісний взаємозв'язок між рівнем економічної безпеки окремої організації та держави: «забезпечення ефективної економічної безпеки підприємств стає передумовою для досягнення загальної стійкості економіки» [61, с. 34]. Розвиваючи рекомендації впровадження і реалізації безпекоорієнтованого управління на основі стейкхолдерівського підходу обґрунтування вимагає визначення основних його учасників – стейкхолдерів та їх інтересів.

Поняття «стейкхолдери» для української економічної науки та практики є новим, що залучено із західної економічної науки [185; 195; 198] та практики (англ. *Stakeholders*). Стандарт AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), стейкхолдери – це групи, які впливають на діяльність підприємства або/чи здатні відчувати на собі вплив від таких дій, продукції або послуг і пов'язаних з цим результатів. До них не входять всі ті, хто може мати

просто знання або точку зору про організацію. Підприємства мати муть багато стейкхолдерів, які відрізняються типом і ступенем участі, і часто різноманітністю, а іноді суперечливістю інтересів і проблем [172].

В українському законодавстві поняття стейкхолдерів визначено у нормативних актах НКЦПФР (Рішення НКЦПФР від 30.12.2021 № 1288 [130], Рішення НКЦПФР від 06.06.2023 № 608 [127]): «стейкхолдери – це особи та групи осіб, інтереси яких прямо пов’язані з діяльністю професійного учасника або перетинаються з його інтересами (учасники, працівники, кредитори, постачальники послуг та фінансових інструментів, клієнти або контрагенти, об’єднання або спілки вищезазначених осіб, місцеві громади, держава)» [130]. Вчені пропонують визначення поняття «стейкхолдери», що мають спільний методологічний підхід та відповідають основним положенням нормативного підходу [2, с. 36; 114, с. 172-173; 161].

До складу стейкхолдерів організації відносять осіб чи групи осіб з класифікацією за різними ознаками. Для дисертаційного дослідження застосовано класифікацію з поділом на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що є найпоширенішим підходом до класифікації [26, с. 21-27; 92; 107, с. 67; 157, с. 53].

Внутрішні стейкхолдери належать до внутрішньої організаційної структури агропродовольчих організацій. До внутрішніх стейкхолдерів організацій належать власники, менеджери та співробітники [107, с. 67; 157, с. 53; 92]. В. Притис за результатами дослідження, присвяченого умовам реалізації безпекоорієнтованого управління наполягає на необхідності «пошуку «балансу інтересів» всіх зацікавлених груп впливу у межах підприємства» [116, с. 454]. Оскільки організації є економічно самостійними, тому відповідальність первинна за безпекоорієнтованого управління на рівні організації та ініціатива щодо впровадження і реалізацію безпекоорієнтованого управління має формуватися на рівні організації. Відповідно до теорії стейкхолдерівського підходу кожна з груп має власні інтереси та повинна мати відповідні обов’язки у реалізації безпекоорієнтованого управління. Лише за синергії інтересів та

обов'язків, формування зрозумілих для всіх груп стейкхолдерів причинно-наслідкових зв'язків між ефективністю управлінських заходів безпекоорієнтованого управління та станом не лише економічної безпеки організації, а ступенем задоволення інтересів стейкхолдерів. Власники агропродовольчих організацій декларують власні інтереси у статутних документах як одержання прибутку, ефективне управління майном та забезпечення суспільних потреб у агропродовольчій продукції. Іноземні інвестори-власники капіталу агропродовольчих організацій оцінюють результати діяльності організацій через зростання вартості капіталу та зростання ринкового курсу цінних паперів, що не набуло поширення в Україні через недостатньо розвинутий фондовий ринок та фондову торгівлю, однак не слід ігнорувати такі показники як капіталізація організації. Власники повинні розуміти потенціал безпекоорієнтованого управління як інноваційного підходу до управління організацією для досягнення статутних цілей, а саме одержання прибутку та його розподіл у формі виплат (дивідендів), ефективне управління майном (всіма видами матеріальних і нематеріальних ресурсів) тощо.

Менеджери та співробітники, що не належать до власників мають інші інтереси від впровадження та реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчих організацій, які полягають у сталому розвитку та безперервній діяльності (з урахуванням невизначеності діяльності, сукупності негативних зовнішніх та внутрішніх факторів в Україні залишається високою частка припинення діяльності організацій), здатності до оплати праці за ринковими умовами або кращими умовами відповідно до результатів діяльності, виконання зобов'язань із загальнообов'язкового соціального страхування та додаткового пенсійного страхування, забезпечувати безпечні умови праці, у тому числі відповідно вимог воєнного стану (сховища, укриття тощо), забезпечувати підвищення кваліфікації за рахунок організацій та кадрове зростання тощо.

До недоліків інституційного забезпечення безпекоорієнтованого управління організацій всіх видів діяльності належить відсутність вимог до

обов'язкової організації безпекоорієнтованого управління чи окремих рекомендацій, на відміну від рекомендацій та вимог до ризикорієнтованого управління у фінансових установах за Постановою НБУ від 11.06.2018 № 64 [126], Постановою НБУ від 02.07.2019 № 88 [125], Постановою НБУ від 27.12.2024 № 185 [124]. Для комерційних банків, небанківських фінансових установ обов'язковим є формування трьох ліній захисту від ризиків:

«1) перша лінія захисту – на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи ініціюють, здійснюють або відображають операції, приймають ризики в процесі своєї діяльності та несуть відповідальність за поточне управління цими ризиками, здійснюють заходи з контролю;

2) друга лінія захисту – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс). Ці підрозділи забезпечують впевненість керівників банку, що впроваджені першою лінією захисту заходи з контролю та управління ризиками були розроблені та функціонують належним чином;

3) третя лінія захисту – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту» [125].

Досвід комерційних банків, небанківських фінансових установ рекомендовано поширити на організаціями за іншими видами діяльності, а також зробити обов'язковою систему управління за лініями захисту для великих підприємств, що мають суспільне значення з поступовим поширенням на середні та малі підприємства. Перевагами такого підходу є зміна філософії управління та поєднання спільних зусиль всіх працівників, менеджерів всіх ланок під контролем іншого менеджера, незалежного професійними обов'язками до працівників та менеджерів за рівнем економічної безпеки. На прикладі СТОВ «Іскра» сформовано організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління згідно з рекомендаціями за лініями захисту (рис. 3.4) з визначенням відповідальності працівників за забезпечення економічної безпеки, внесення

змін до організаційної структури у частині запровадження посади заступника директора за напрямом економічної безпеки, якому будуть підпорядковані функціональні керівники (головний бухгалтер, головний агроном, начальник зернового складу, головний інженер).

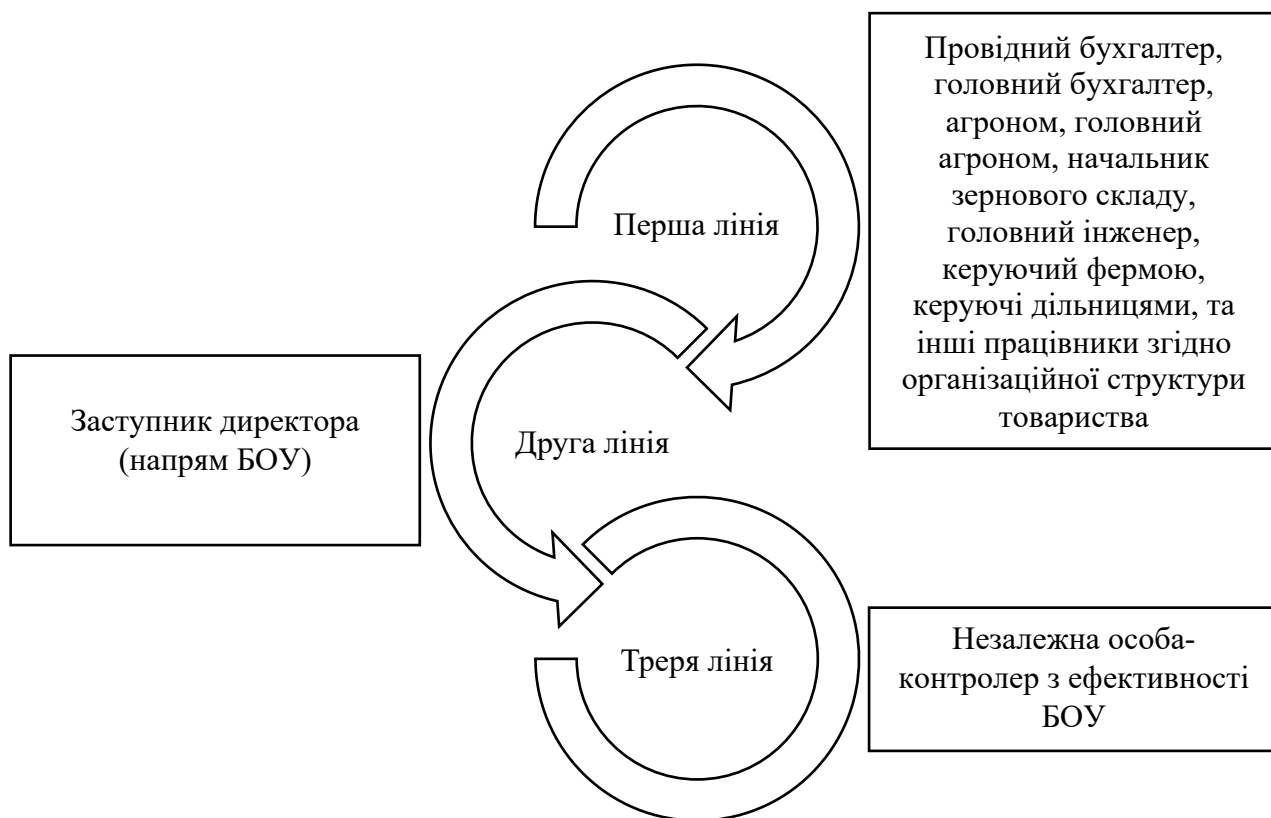


Рис. 3.4. Рекомендації організаційної структури безпекоорієнтованого управління СТОВ «Іскра» за лініями захисту від загроз

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення безпекоорієнтованого управління на третій лінії рекомендовано укладання договору з незалежною особою-контролером з оцінки ефективності безпекоорієнтованого управління, що працюватиме на умовах аутсорингу. Для великих агропромислових організацій за критерієм чисельності працівників (понад 250 осіб (ст. 3 Закону України від 16.07.1999 № 996-XIV [118]): ТОВ »НВФ «Урожай» ТОВ «Кищенці», ТОВ «Безпечна», СТОВ »Придніпровський Край», СТОВ «Агрофірма Корсунь», ТОВ «Черлис», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», ПрАТ «Юрія», ТОВ »Клуб Сиру» та інші) рекомендовано внесення змін до організаційної структури з формуванням

незалежного від першої та другої лінії захисту структурного підрозділу з повноваженнями контролю за станом економічної безпеки, внутрішніх та зовнішніх загроз.

За підсумками діалогу внутрішніх стейкхолдерів рекомендовано прийняти внутрішній документ (регламент, порядок, кодекс тощо), який буде резюмувати основні результати обговорення впровадження та реалізації безпекоорієнтованого управління, що буде відповідати статуту організації, основним стратегічним документам організації

Зовнішні стейкхолдери не належать до внутрішньої організаційної структури агропродовольчих організацій, однак зацікавлені у оптимальному стані економічної безпеки. Склад зовнішніх стейкхолдерів агропродовольчих організацій Черкаської області відповідає загальним вимогам до складу зовнішніх стейкхолдерів з урахуванням галузевої (секторальної), регіональної спрямованості, відмінної від стейкхолдерів інших видів діяльності, інших регіонів.

Склад зовнішніх стейкхолдерів організації формується з:

- міжнародних організацій та урядів іноземних держав,
- органів законодавчої та виконавчої влади, які узагальнюють під поняттям «держава»,
- інвесторів, кредиторів та фінансових організацій,
- постачальників,
- конкурентів,
- замовників та споживачів,
- громадських організацій тощо [3, с. 70; 35, с. 93-94; 157, с. 53].

Особливість діяльності агропродовольчих організацій та визначальна роль у формуванні світової продовольчої безпеки актуалізує увагу міжнародної спільноти до стану економічної безпеки агропродовольчих організацій України. як країни з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі [139]. Погіршення стану економічної безпеки українських аграрних організацій становить загрозу для продовольчої безпеки у основних країнах-імпортерах та

потенційну продовольчу кризу. З метою підтримки спільних зусиль урядів, суспільства, приватного сектору (агропродовольчих підприємств) та наукових кіл підготовлені спільні рекомендації Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН та інших організацій ООН: «*Rethinking Our Food Systems: A Guide for Stakeholder Collaboration*» [199].

Держава є найбільш вагомим стейкхолдером забезпечення економічної безпеки агропродовольчих організацій та інших суб'єктів господарювання, а безпекоорієнтоване управління забезпечується ефективним, на думку В. Савченка та О. Маклюк, «на основі поєднання зусиль держави та суб'єктів господарювання» [145]. Умовою забезпечення економічної безпеки О. Донець вважає партнерські відносини із державними структурами, фінансовими установами та міжнародними організаціями [183, с. 32]. Важливість агропродовольчих організацій для економічної безпеки держави за складовими [122] визначається виключною внеском у забезпечення продовольчої безпеки, внеском у формування ВВП (виробнича та макроекономічна безпека), внеском у експортний потенціал України (зовнішньоекономічна та валютна безпека), забезпечення зайнятості у сільській місцевості та розвитку сільських територій (соціальна безпека), сплата податків та обов'язкових платежів до бюджетів різних рівнів (бюджетна безпека), виконання зобов'язань перед банками та інвесторами для забезпечення стійкості комерційних банків та інших інвесторів (банківська та інвестиційно-інноваційні безпеки), можливість забезпечити енергонезалежність та енергоефективність (енергетична безпека) (рис. 3.5).

На національному рівні визначені основні проблеми сектору та цілі підтримки агропродовольчих організації у Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року [138] та Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [139].

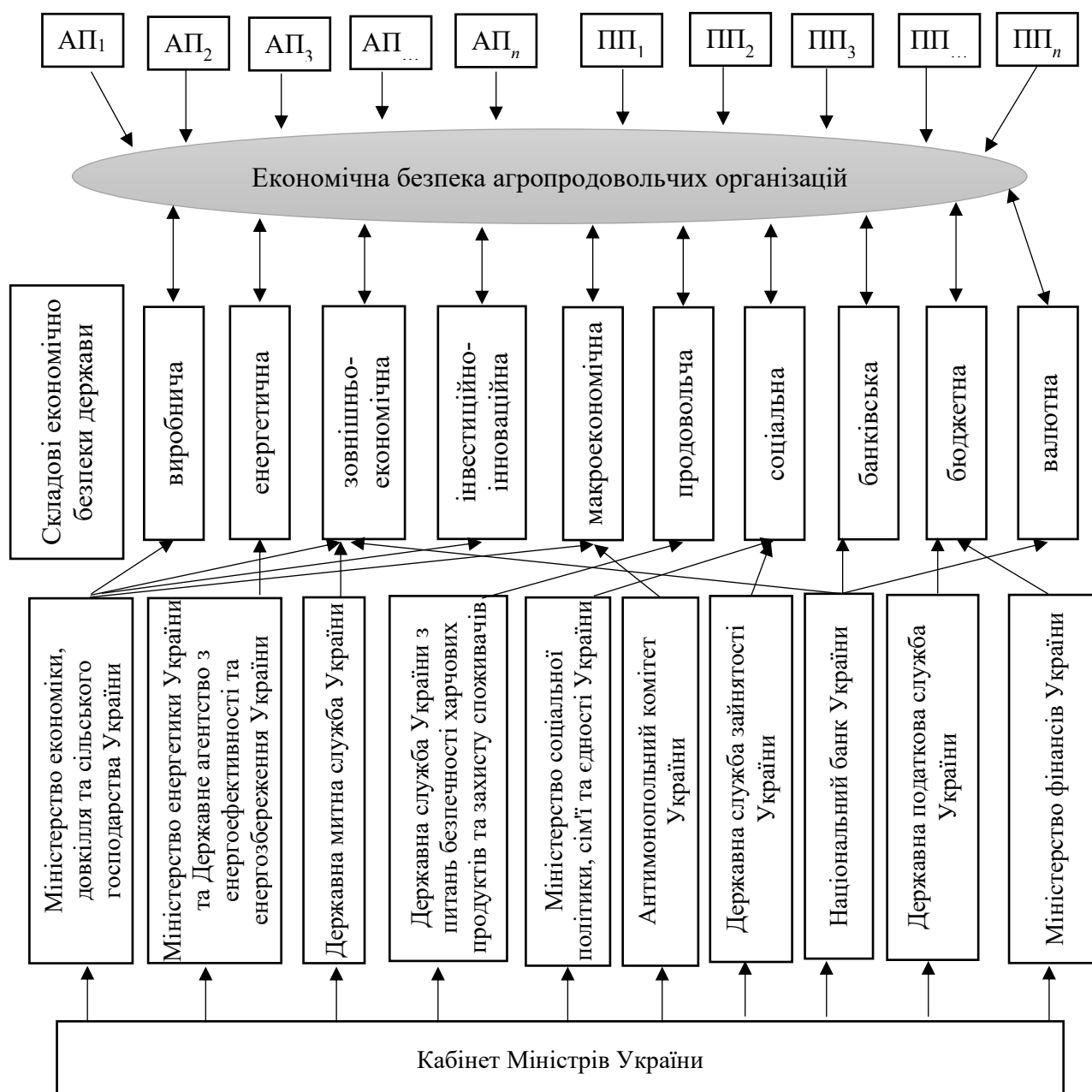


Рис. 3.5. Взаємозв'язок економічної безпеки агропродовольчих організацій та економічної безпеки України

Джерело: авторська розробка

Основними стейкхолдерами визначено органи державної влади та управління, провідні з них для економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області – Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, Національний банк України, Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, регіональному –

Черкаська обласна військова адміністрація. Іншими стейкхолдерами слід визначити органи місцевої влади, для нашого дослідження – Черкаська обласна військова адміністрація та інші районні державні адміністрації. Положення про прямий та тісний взаємозв'язок між рівнем економічної безпеки агропродовольчих організацій та регіональним рівнем не спростовується, а навпаки доповнюється важливістю агропродовольчого сектору та результатів його діяльності. За даними Головного управління статистики у Черкаській області у 2024 році частка секції А у чисельності підприємств становить 25% (максимальний показник серед підприємств всіх видів діяльності), частка секції А у чисельності зайнятих працівників становить 22,3% (максимальний показник серед підприємств всіх видів діяльності), частка секції А у обсязі реалізації продукції становить 16,3% (показник, що поступається промисловості та торгівлі) [36].

Переваги безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на засадах стейкхолдерівського підходу:

– ефективна взаємодія та постійний діалог представників агропродовольчих організацій, державних органів влади України (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Національний банк України, Державна митна служба України, Експортно-кредитне агентство) та міжнародними інституціями (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, Світова організація торгівлі), урядами іноземних країн щодо формування дієвих механізмів підтримки українського аграрного та переробного секторів з урахуванням воєнного стану, додаткових логістичних ризиків. Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps, за сприяння Фонду Говарда Г. Баффета пропонують гранти для аграрних організацій, що зазнали пошкодження майна внаслідок воєнних дій, через платформу NORAD надають гранти для модернізації сільського господарства та виробництва продуктів харчування, гранти для аграрного та переробного секторів пропонують організації від США (USAID Agro), Швейцарія (FiBL, SAFOSO AG) Фінляндії (Finnpartnership),

уряду Німеччини, країн-членів ЄС (Horizon Europe), Нідерландів (Netherlands Enterprise Agency) тощо.

Для забезпечення економічної безпеки агропродовольчих організацій рекомендовано посилити фінансову підтримку агропродовольчих організацій за грантами, а також за співпраці з органами державної влади організовувати освітні програми та тренінги для підприємств [82, с. 58] з обов'язковою популяризацією грантової підтримки, інформування про грантові платформи та їх можливості, зарубіжний досвід управління агропродовольчими організаціями в умовах невизначеності зовнішнього середовища та турбулентності світового аграрного ринку,

– ефективна взаємодія та постійний діалог представників агропродовольчих організацій та державних органів влади, органів місцевого самоврядування щодо зовнішніх загроз діяльності організацій та формування дієвих механізмів державної чи регіональної інституційної чи фінансової підтримки. Наукові рекомендації регуляторних заходів з забезпечення економічної безпеки аграрного сектору від В. Габоря та І. Федуняка полягають у зменшенні державного втручання та адміністративного тиску на бізнес, відновлення рівноваги в зовнішній та внутрішній торгівлі, відновлення критичної інфраструктури [163, с. 115]. Альтернативні наукові рекомендації обґрунтовують з державної підтримки агропродовольчих підприємств О. Бокій та О. Коваленко [180]. Механізми фінансової підтримки агропродовольчих організацій для цілей забезпечення економічної безпеки, на думку Л. Марценюка та С. Файфера, полягають у грантах, субсидіях та пільгах [82, с. 58]. Світовий та ретроспективний досвід підтримки агропродовольчих організацій – це системи дотацій, пільгових кредитів, пільгового оподаткування [179], пільгового страхування.

Гранти (грантові програми) реалізуються за проектом «ЄРобота», що дає можливість залучити до 8 млн грн за напрямками «Новий рівень» (актуально для переробних підприємств з переробки аграрної продукції), «Свій сад» (гранти надаються на умовах співфінансування – до 400 тис. грн за гектар, але не більше

від 70% вартості проєкту висадження насаджень, працевлаштування 6-10 постійних та 125-425 сезонних працівників, залежно від культури та площі насаджень [45]), «Своя теплиця» (створення тепличного комплексу, закупівлю посівних матеріалів, закупівлю технічного обладнання [45]). Переробні підприємства мають можливість залучити грант у межах програми «Гранти для переробних підприємств» для придбання обладнання у разі попереднього пошкодження чи руйнування від наслідків воєнних дій. Грантовою програмою для аграрних організацій є програма компенсації вартості агротехніки з компенсацією 25% вартості техніки українського виробництва, участь у якій матиме позитивний ефект на техніко-технологічну складову безпеку організацій з високим рівнем морального та фізичного зносу основних засобів.

Дотації – це «фінансова допомога з боку держави, що надається суб'єкту господарювання на безповоротній основі з метою зміцнення його фінансово-економічного становища та/або для забезпечення виробництва товарів, виконання робіт, надання послуг» [113]. Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV визначає умови отримання для аграрного підприємства бюджетної або спеціальної бюджетної тваринницької дотації, бюджетної дотації для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції, додатково державна підтримка надається виробникам плодів, ягід, винограду, хмелю та аквакультури [121].

Кредитування на пільгових умовах для аграрних виробників реалізовувалося в Україні з початку 2000-х років, однак активна підтримка надається аграрним та переробним організаціям надається у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», для посилення енергонезалежності організації мають використати можливості цільового енергокредиту під 0%, кредиту під 7% або 9% за програмою «Енергосвідомі», кредитування для придбання транспортних засобів, сільськогосподарської техніки, виробничого обладнання, виробничої нерухомості за програмою «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», кредитування оборотного капіталу чи інвестиційних цілей за програмою «Доступний кредит 5-7-9%». Наявні програми кредитної підтримки

агропромислових організацій рекомендовано розширювати за цільовими напрямками та збільшувати фонд кредитної підтримки, щоб бажані агровиробники та переробні підприємства отримували компенсацію відсоткових платежів за кредитами, спростити механізм погодження кредитних заявок та врахування наявних недоліків, наприклад, недоліків сформованих за результатами дослідження Л. Вдовенко, В. Слободянюка, П. Терлецького [22].

Пільгове оподаткування слід вважати додатковим інструментом підтримки державної підтримки, що набувають форми спрощеної системи оподаткування (малі аграрні чи переробні організації, аграрні підприємства та фермерські господарства за дотримання критичного рівня доходів від реалізації сільськогосподарської продукції), пільгові ставки ПДВ за окремими видами сільськогосподарської продукції тощо. За положеннями Податкового кодексу України пільгове оподаткування більше поширене на аграрний сектор та менше на переробний сектор, що вимагає пошуку кращих підходів до оподаткування в умовах воєнного стану.

Страховання на аграрного сектору на пільгових умовах регламентується положеннями Закону України від 09.02.2012 № 4391-VI [132] через механізм відшкодування частини вартості (до 60%) страхової премії (страхового платежу), нарахованого за договором страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Для переробної промисловості програм страхування на пільгових умовах не розроблено на державному рівні, тому така практика вимагає обговорення та впровадження.

Державні гарантії для агропромислових організацій доповнюють механізми кредитної підтримки за умови кредитування від комерційних банків за комерційних умов (ринкова відсоткова ставка), що суперечить для більшості агропродовольчих організацій рівнем рентабельності. Перевагами державних гарантій для кредиторів (комерційних банків) є додаткова забезпеченість кредитів для аграрних та переробних організацій, які визначені як пріоритетні позичальники серед представників інших видів діяльності.

В сучасних умовах енергодефіциту інвестиційну діяльність агропродовольчих організацій рекомендовано здійснювати за напрямом енергоефективності та використання «зеленої» енергії, тому до стейкхолдерів рекомендовано долучити Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Міністерство фінансів України для впровадження інноваційних технологій та пільгового їх фінансування (співфінансування) та інших заходів.

С. Свиридов на основі проведеного дослідження іноземного досвіду забезпечення економічної безпеки на мікрорівні зробив висновок про переважання правових механізмів захисту бізнесу, «спільними рисами є увага до питань захисту права власності, забезпечення добросовісної конкуренції, охорони комерційної таємниці та персональних даних» [150, с. 82]. Для українських агропродовольчих організацій захист права власності, забезпечення добросовісної конкуренції, охорона комерційної таємниці залишаються актуальними та необхідними для підвищення стану економічної безпеки.

До стейкхолдерів агропродовольчих організацій належать виробники сільськогосподарської техніки, обладнання для переробки продукції та представники інших видів діяльності (виробники та продавці мінеральних добрив та засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів та кормових добавок, логістичні компанії), що зацікавлені у платоспроможному попиту від агропродовольчих організацій; комерційні банки та небанківські фінансові установи у платоспроможному попиту на фінансові послуги та кредитоспроможність, страховики зацікавлені у платоспроможному попиті на страхові послуги та страховий захист за різними видами ризиків. Отже, представники виробників сільськогосподарської техніки та переробного обладнання, фінансові установи мають зацікавленість у формуванні та реалізації безпекоорієнтованого управління з метою сталого розвитку за осягками платоспроможного попиту та високого рівня ділової репутації.

Взаємодія та діалог агропродовольчих організацій, представників інших видів економічної діяльності та органів державної влади в умовах воєнного стану

слід вважати частково ефективним, оскільки були впроваджені та реалізовані програми державної фінансової підтримки. До недоліків програм державної підтримки та недостатнього позитивного впливу на економічну безпеку агропродовольчих організацій слід віднести обмеженість позичальників за територіальною ознакою (окремі програми передбачені виключно для прифронтових територій), спрямованість переважно на підтримку малого та середнього бізнесу, обмеженість фондів фінансових ресурсів та надання фінансування лише частині агропродовольчих організацій, високі вимоги до кредитоспроможності позичальників та бюрократизація процесів погодження державної підтримки.

Підводячи підсумок можливостям використання фінансової підтримки від зовнішніх стейкхолдерів агропродовольчих організацій, власникам та менеджерам рекомендовано спрямовувати зусилля на забезпечення високого рівня кредитоспроможності та готовності залучати кредити за пільговими умовами кредитування чи кредити під державні гарантії.

На прикладі ЄС рекомендовано розширити функціонал платформ Грант АВ, Грант Sense, Granty.Org.Ua у напрямку комплексної підтримки агропродовольчих організацій та діалогу з стейкхолдерами за прикладом *Agri-Food Stakeholder Support Platform* [173], а також формування національної платформи грантів, кредитних та інвестиційних пропозицій та інших інструментів підтримки агропродовольчих організацій.

— ефективна взаємодія та постійний діалог представників агропродовольчих організацій та клієнтів, споживачів для розуміння споживчих настроїв та потенційного попиту на продукцію. Окремою групою зовнішніх стейкхолдерів агропродовольчих організацій визначено клієнтів-покупців продукції, що керуються власними вподобаннями та споживчими настроями, але однаково прагнуть придбати якісний товар за оптимальною ціною. Постачальники зацікавлені у економічній безпеці агропродовольчих організацій та високому рівні ділової етики, платоспроможності та дотримання платіжної дисципліни.

Ефективна взаємодія та постійний діалог рекомендовано реалізовувати на регіональному рівні, що має позитивний досвід реалізації Програми підтримки та розвитку АПК Черкащини до 2028 року [136]. Загальний обсяг фінансування становить 59,5 млн. грн по 11,3 млн. грн в рік, а із 2026 року – 12,3 млн. грн в рік. Для покращення стану економічної безпеки рекомендовано впроваджувати регіональні програми не лише фінансової підтримки у частині відшкодування проектно-кошторисної документації, відшкодування відсоткової ставки за кредити, закупівлі доїльних апаратів тощо, а впроваджувати програми підвищення грамотності менеджерів агропродовольчих організацій з управління на засадах безпекоорієнтованого управління, підготовки грантових пропозицій тощо.

Отже, реалізацію безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу рекомендовано формувати та реалізовувати на основі спільних намірів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів для досягнення спільної мети та забезпечення сталого розвитку агропродовольчих організацій, формування стійкості до загроз на рівні організацій та забезпечення продовольчої, банківської, валютної, бюджетної, соціальної, енергетичної безпеки складових економічної безпеки держави та регіону (Черкаської області), продовольчої безпеки на міжнародному рівні. Основними інструментами для підвищення стану економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області мають бути фінансові та нефінансові інструменти: гранти від міжнародних організацій та урядів іноземних країн, дотації з державного чи місцевих бюджетів, компенсація збитків за пошкодження майна чи врожаїв, пільгове кредитування та державні гарантії та кредитами, пільгове оподаткування та страхування, програми консультування та управлінської грамотності.

3.3. Розробка адаптаційних заходів безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки

Макроекономічна нестабільність та невизначеність діяльності організацій агропродовольчої сфери у більшості випадків доповнюється неефективним або не достатньо ефективним менеджментом призводить до об'єктивної необхідності запровадження безпекоорієнтованого управління. Розробка концепції безпекоорієнтованого управління для окремої організації передбачає обґрунтування сукупності управлінських рішень та послідовних управлінських дій, однак доречним у даному випадку є звернення до особливостей діяльності Бюро економічної безпеки України апробацію до мікрорівня такого завдання: «оцінювання ризиків і загроз безпеці держави з обов'язковим напрацювання способів їх мінімізації та усунення» [119].

Концепція безпекоорієнтованого управління для покращення стану економічної безпеки повинна базуватися на цілісності поглядів для забезпечення сталого розвитку організації, її стійкості зовнішнім загрозам та зміни філософії діяльності, коли першочерговим є побудова механізму безпекоорієнтованого управління на основі:

- наявних та потенційних загроз економічній безпеці, поточного та потенційного її стану,
- реформування підходів до організаційного забезпечення безпекоорієнтованого управління та імплементація кращих практик іноземних організацій управління безпекою, ризиками, кадрового менеджменту тощо,
- впровадження інформативних технологій як невід'ємної складові безпекоорієнтованого управління, використання можливостей штучного інтелекту,
- використанні підтримки від зовнішніх стейкхолдерів одночасно з розробкою управлінських рішень, що дають можливість використати інституційну підтримку та отримати позитивні ефекти для організації.

Для обґрунтування концепції безпекоорієнтованого управління агропродовольчих організацій Черкаської області рекомендовано проводити ранжування загроз економічній безпеці для посилення практичної цінності дисертаційного дослідження та розробки адаптивних рекомендацій.

Ранжування загроз економічній безпеці повинно відповідати загальній концепції дисертаційного дослідження та продовжувати запропоновану концепцію єдності трьох складових: стійкості функціонування та чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища, внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими (рис. 3.6).

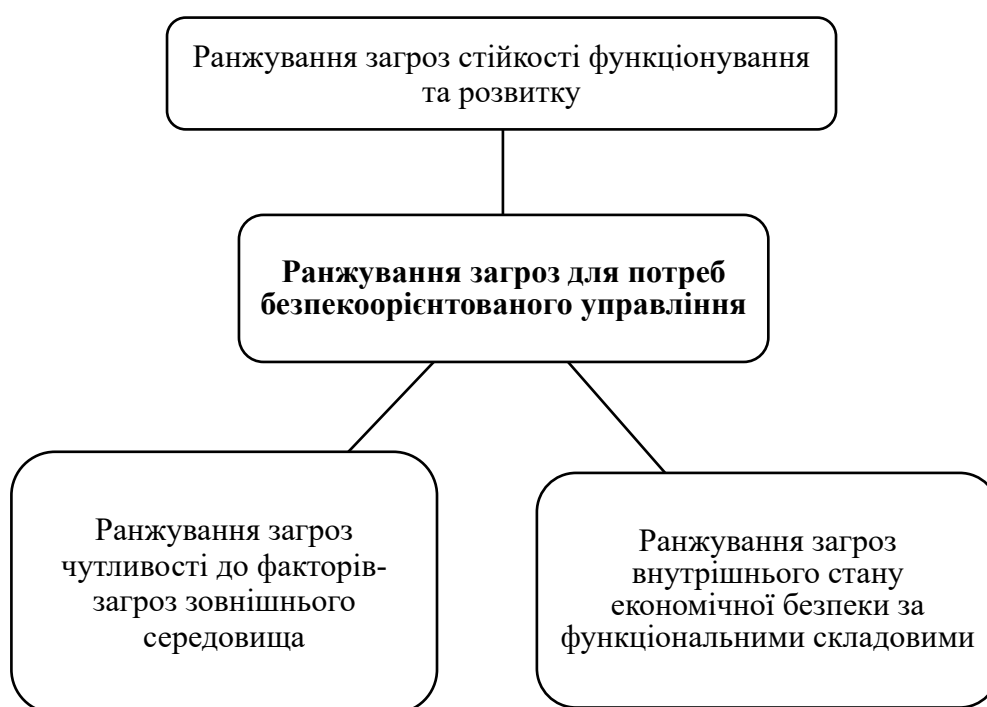


Рис. 3.6. Ранжування загроз економічній безпеці для потреб безпекоорієнтованого управління

Джерело: авторська розробка

Ранжування (нім. *rangierung* від франц. *ranger* - ставити в ряд) – процедура упорядкування оцінюваних властивостей об'єкта за допомогою чисел (рангів) експертом, сучасне програмне забезпечення із статистичного аналізу дає можливість уникнути експерта та використовувати математичні алгоритми. Не обмежуємо ранжування думкою експертів О. Гринюк, вчений розуміє

ранжування як «метод оцінки значимості(важливості) кожного з факторів в межах групи» [40, с. 10]. Погоджуємося з думкою Н. Левковець, що «ранжування загроз економічній безпеці підприємств – це процедура упорядкування загроз економічній безпеці на основі одиничних параметрів складових економічної безпеки за допомогою рангів» [73, с. 196]. Для ранжування загроз економічній безпеці для потреб безпекоорієнтованого управління розроблено алгоритм ранжування (рис. 3.7), де критерієм для ранжування обрано частоту появи «червоних зон» (небезпечний, критичний, абсолютно небезпечний стани економічної безпеки) у сукупності досліджуваних організацій.

Технологією ранжування обрано кластерний аналіз з формування трьох кластерів.





Рис. 3.7. Алгоритм ранжування загроз економічній безпеці для потреб безпекоорієнтованого управління

Примітка: БОУ – безпекоорієнтоване управління

Джерело: авторська розробка

Ранжування загроз економічній безпеці агропродовольчих організацій Черкаської області, здійснено із застосуванням програмного забезпечення Statgraphics Plus та побудовою дендограми (рис. 3.8). Перший кластер сформовано за 16 показниками та частота появи загроз мінімальна (близько 12 організацій), другий кластер сформовано за 12 показниками та частота появи загроз середня (близько 25 організацій), третій кластер за 12 показниками та частота появи загроз висока (близько 44 організацій).

Ранжування загроз економічній безпеці для потреб безпекоорієнтованого управління дало можливість ідентифікувати основні третього кластеру загрози як основу для розробки напрямів їх мінімізації:

– за показниками Х3.6 «Коефіцієнт абсолютної ліквідності» та Х4.6 «Стійкість абсолютної ліквідності» рекомендовано запроваджувати безпекоорієнтованого управління на основі дотримання відповідності нормативним значення абсолютної ліквідності та управління грошовими потоками із формуванням обов’язкового мінімального залишку коштів на

поточних рахунках у розмірі не менше 12% за авторським підходом до оцінки стану економічної безпеки.

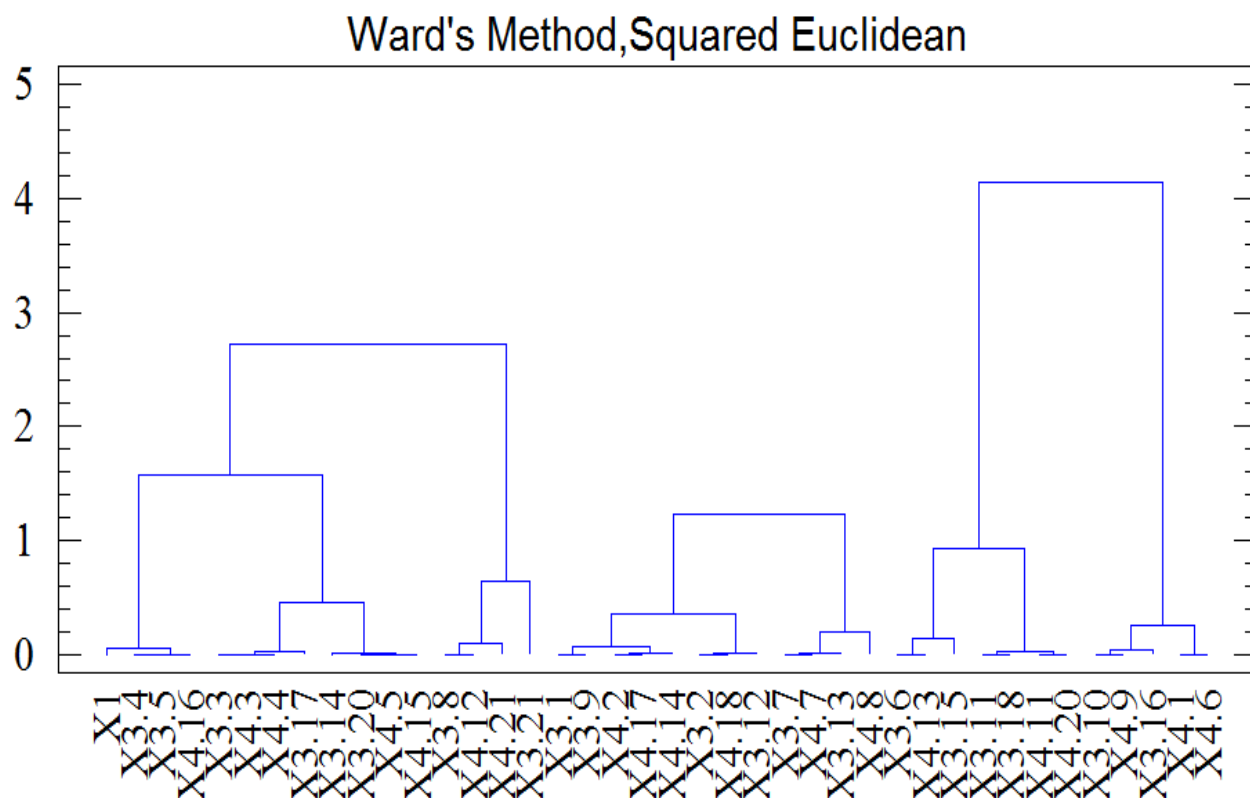


Рис. 3.8. Дендограма загроз економічній безпеці агропродовольчих організацій Черкаської області

Джерело: авторська розробка

Загроза управління грошовими коштами недостатнього рівня ефективності реалізується через втрату платоспроможності та ліквідності, відсутності фінансової можливості для виконання зобов'язань перед працівниками, державою та іншими економічними суб'єктами, тому рекомендовано запроваджувати систему бюджетування (планування) грошових потоків, дотримання мінімального залишку грошових коштів. Для ТОВ «Чорнобайм'ясо», ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія», ТОВ «ЕКО Машрумс», СТОВ «Агроко», ТОВ «Олімп» ідентифіковано надмірну абсолютну ліквідність та надміру сформовані залишки грошових коштів, що продукує рекомендації ефективного розміщення коштів у інвестиційну діяльність (придбання основних засобів, забезпечення енергонезалежності тощо),

фінансову діяльність (розміщення коштів на депозитах комерційних банків, придбання малоризикових цінних паперів, наприклад, облігацій внутрішніх державних позик для підтримки Уряду України в умовах воєнного стану) для отримання додаткового доходу чи соціального ефекту,

– за показником Х4.13 «Стійність оновлення основних засобів» рекомендовано запроваджувати безпекоорієнтоване управління на основі інвестиційної стратегії організацій із визначенням пріоритетів оновлення основних засобів та інших необоротних активів, що визначається моральним та фізичним станом основних засобів, а також актуальними екологічними та енергетичними вимогами. Забезпечення стійкого оновлення основних засобів можливе за використання можливостей державної підтримки у межах програм «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» або використання можливостей лізингових програм від виробників сільськогосподарської техніки,

– за показниками Х3.15 «Придатність нематеріальних активів» та Х3.16 «Частка нематеріальних активів у активах» рекомендовано реалізовувати інвестиційну стратегію, яка продовжує оновлення та придбання нематеріальних активів для потреб організації виробничих потреб, правлінських потреб, зокрема провадження безпекоорієнтованого управління,

– за показниками Х3.11 «Частка ринку», Х4.11 «Стійність частки ринку» рекомендовано активізувати маркетингову (збутову) діяльність та розробити адаптивні управлінські заходи безпекоорієнтованого управління із дослідженням ринку аграрної продукції та продуктів харчування, обсяги попиту за окремими видами продукції, регіональні особливості та сезонність попиту. Для активізації маркетингової діяльності організаціям рекомендовано здійснити перегляд організаційної структури та розглянути можливість змін із формуванням маркетингових відділів, запровадження посади маркетологів, залучення маркетологів на умовах аутсорингу, оптимізації витрат на збут тощо. Для збільшення обсягів реалізації та присутності на ринку, покращення економічної безпеки рекомендовано організаціям приймати активну участь у публічних та корпоративних закупівлях згідно з попереднім досвідом

ТОВ «Кишенці» (2022-2023 роки), СТОВ «Агрофірма Корсунь» (2021-2024 роки), СТОВ «Придніпровський Край» (2021 рік), ТОВ «Гранекс-Черкаси» (2021-2024 роки), ТОВ «Кишенці Фруктс» (2023 рік), ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (2021-2022 роки), СТОВ «Іскра» (2023 рік), ТОВ «Умань Хліб Трейд» (2021-2024 роки) тощо,

– за показником Х3.18 «Фондоозброєність» рекомендовано провести узгодження інвестиційної стратегії організацій із кадровими показниками, узгодити достатність основних засобів згідно з намірами залучення додаткових працівників, у тому числі на сезонні роботи. За відсутності власних коштів для придбання основних засобів рекомендовано укладати лізингові угоди на фінансовий лізинг чи оренду сільськогосподарської техніки для озброєності працівників сучасною технікою з високим рівнем ефективності,

– за показником Х4.20 «Стійкість судових справ» доведено високий рівень правових ризиків та недосконалість законодавства із земельних, податкових, комерційних питань, що становить загрозу економічній безпеці, загальні юридичну невизначеність діяльності та втрату інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів агропродовольчих організацій. Для мінімізації правових ризиків рекомендовано першочергово для ТОВ «НВФ «Урожай», СТОВ «Придніпровський Край», СТОВ «Агрофірма Корсунь», СТОВ «А.Ф. Злагода», СТОВ «Агроко», ТОВ «Катеринопільський Елеватор» переглянути підходи до організації правової роботи організацій та залучати фахівців з високим рівнем ефективності діяльності, недопущення порушення законодавства, формування додаткових репутаційних збитків,

– за показником Х3.10 «Податковий ризик» рекомендовано мінімізовувати податкові ризики та працювати над високими стандартами дотримання податкового законодавства, подавати заявки на долучення до Переліків платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства [108] через виконання умов рівня сплати податку на прибуток, розміру заробітної плати з орієнтацією на середньогалузеві показники,

чисельності працівників не менше 5 осіб, розміру земельного фонду для аграрних підприємств не менше 200 га,

– за показниками Х4.9 «Стійність рентабельності активів» та Х4.1 «Стійкість росту чистого прибутку» рекомендовано розробити стратегію забезпечення прибутковості діяльності на основі управління доходами та витратами, оподаткуванням, участю у програмах дотацій для аграрних виробників тощо.

Ранжування загроз економічній безпеці для потреб формування безпекоорієнтованого управління дало можливість ідентифікувати основні другого кластеру загрози, що переважно базуються на загрозах третього кластеру, за показниками: Х3.1 «Темп росту чистого прибутку», Х3.9 «Рентабельність активів», Х4.2 «Стійкість росту чистого доходу», Х4.17 «Стійкість продуктивності праці», Х4.14 «Стійкість фондівіддачі», Х3.2 «Темп росту чистого доходу», Х4.18 «Стійкість фондівіддачі», Х3.12 «Придатність основних засобів», Х3.7 «Коефіцієнт поточної ліквідності», Х4.7 «Стійкість поточної ліквідності», Х3.13 «Коефіцієнт оновлення основних засобів», Х4.8 «Стійкість оборотності запасів».

Безпекоорієнтоване управління організаціями в умовах воєнного стану вимагає удосконалення підходів до оцінки та забезпечення економічної безпеки у частині удосконалення методики оцінки економічної безпеки та коригування її відповідно до показників, актуальних у період воєнного стану. Проблематика управління аграрними та переробними організаціями в умовах воєнного стану досліджена у актуальних публікаціях В. Габоря та І. Федуняка [163], забезпечення економічної безпеки організацій інших секторів економіки в умовах воєнного стану досліджена у актуальних публікаціях Т. Онисенко, О. Микитюк, А. Магомедова та інших [101], М. Бліхар, Г. Лук'янової, О. Сковчиляс-Павлів [178], О. Донця [183], В. Савченка та О. Маклюка [145] та інших [58; 202]. Загрози економічній безпеці організацій, які пов'язані з воєнним станом та мають тимчасову актуальність – це ризик «масштабних руйнувань та неможливості здійснювати фінансово-господарську діяльність на територіях, де

ведуться активні бойові дії й у прифронтовій зоні, через значний дефіцит трудових ресурсів і висококваліфікованих працівників, у зв'язку із посиленням податкового навантаження на суб'єктів господарювання, а також через складнощі забезпечення соціальної захищеності працівників й належних умов праці» [178, с. 456], «втрата логістичних каналів, зменшення обсягів інвестицій, посиленню кіберзагроз ...» [183, с. 32].

До переваг географічного розташування агропродовольчих організацій Черкаської області є віддаленість від лінії бойових дій, інші потенційні загрози та воєнні ризики залишаються актуальними, тому відбувається формування загроз за кадровою безпекою та фінансовою (податковою) безпекою.

Вважаємо за доцільно на період воєнного стану розробити та апробувати тимчасову методику оцінки економічної безпеки організації з урахуванням критичних показників Постанови КМУ від 27.01.2023 № 76 [47], зі змінами від 05.02.2026 та інших нормативних актів, що мають регіональний чи галузевий рівень. Т. Онисенко, О. Микитюк, А. Магомедова та інші вчені показники оцінки економічної безпеки доповнюють показниками: «наявність обладнаного бомбосховища на підприємстві» [101, с. 196] чи «індекс політичної стабільності й відсутності насильства / тероризму» [101, с. 196].

У табл. 3.4 узагальнено критерії для бронювання працівників чи підтвердження важливого значення для національної економіки, що формує додаткові переваги організації та підвищує рівень економічної безпеки, змінює підходи до безпекоорієнтованого управління.

Таблиця 3.4

Новітні показники економічної безпеки організації в умовах воєнного стану

Критерії	Постанова КМУ від 27.01.2023 № 76 [47]	Розпорядження Черкаської ОВА від 04.11.2025 №5 [120]	Наказ Міністерства економіки України від 18.12.2024 № 28003 [46]
1	2	3	4
Сума надходжень в іноземній валюті, млн. євро	32		

1	2	3	4
Загальна сума сплачених податків, зборів, платежів, млн. євро	1,5		
Розмір нарахованої середньої заробітної плати	не менше розміру мінімальної заробітної плати по країні, помноженої на коефіцієнт 2,5		
Кількість працівників, осіб		не менше 3	
Площа оброблення угідь сільськогосподарського призначення, гектарів			не менше 1000
Площа оброблення угідь багаторічних насаджень, гектарів			не менше 50
Обсяг річного доходу, млн грн			не менше 20
Сума сплаченого податку на доходи фізичних осіб за попередній звітний квартал, тис. грн			324

Джерело: узагальнено за положеннями [46; 47; 120]

Вважаємо, загальні рекомендації управлінських рішень для агропродовольчих організацій Черкаської області за функціональними складовими безпеки повинні бути адаптованими до умов ведення діяльності під час воєнного стану, що доповнюють наведені вище є:

1. Загальноекономічна безпека: дотримання «золотого правила економіки підприємства» та контроль зміни основних економічних показників (доходів, активів, прибутку) через пошук резервів для збільшення доходів від реалізації продукції, пошук резервів для отримання інших операційних доходів, фінансових та інвестиційних доходів на основі оптимальних пропорцій дохід-ризик, оптимізація операційних та інших витрат, наприклад фінансових витрат та доцільності залучення кредитних коштів на ринкових умовах.

2. Фінансова безпека: забезпечення фінансової стійкості та фінансової незалежності на основі дотримання вимог з наявності достатнього власного капіталу для покриття інвестиційних та поточних фінансових потреб (для ТОВ «Безпечна», ТОВ «Компанія «Тріумф Агро», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Клуб

Сиру», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Мошурівський консервний завод», СТОВ «Хліб-Продукт», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад» рекомендовано здійснити докапіталізацію через збільшення статутного капіталу до формування додатного розміру у короткостроковому періоді, оскільки станом на кінець 2024 року організації мали непокриті збитки у розмірі, що перевищує інші джерела власного капіталу). За класичними підходами фінансового менеджменту частка власного капіталу рекомендована на рівні понад 50%, що рекомендовано для агропродовольчих організацій Черкаської області, але в розмірі не меншому за вартість необоротних активів. Компенсацію фінансової незалежності рекомендовано реалізовувати за допомогою довгострокових фінансових ресурсів, що дозволить мінімізувати фінансові ризики та сформувати фінансову стабільність. До довгострокових фінансових ресурсів належать довгострокові кредити комерційних банків, довгострокові позики від материнських груп, кошти від залучення довгострокових зобов'язань тощо. Для покращення фінансової безпеки організацій рекомендовано здійснювати контроль над вартістю капіталу через залучення кредитних ресурсів на кращих умовах фінансового ринку чи пільгових умовах з державною підтримкою. Важливим функціональним напрямом безпекоорієнтованого управління має бути рівень оборотності запасів та інших оборотних активів, що визначає рівень ділової активності та ефективності управління запасами, оскільки надміру сформовані запаси агропродовольчих організацій слід вважати джерелом потенційних збитків та ризиків за умови швидкого терміну псування, втрати споживчих властивостей, високого рівня витрат на зберігання, високу енергозатратність тощо. Безпекоорієнтоване управління за напрямом фінансової безпеки має базуватися на основних положеннях фінансової стратегії організації, погодженої з акціонерами (учасниками) у частині погодження формування додаткових фінансових ресурсів, залучення коштів від інших учасників чи акціонування, залучення позикових коштів тощо.

У складі фінансової безпеки обов'язково має бути присутня складова податкової безпеки, оскільки публічна увага до оподаткування, впровадження

ризик-орієнтованого підходу до податкового адміністрування переносити фокус уваги з рентабельності чи вартості підприємства до його податкового статусу. Для агропродовольчих організацій рекомендовано сформувати систему податкового комплаєнсу організаціями як «систему заходів платника податків з дотримання чинного податкового законодавства та положень внутрішньої податкової політики, що реалізується через внутрішній контроль за нарахуванням, сплатою та декларуванням податків і податковими ризиками платника податків, в тому числі його податковим статусом і податковою історією» [16]. Безпекоорієнтоване управління за податковими ризиками має цільовий підхід за яким платник податків перебуває у складі Переліків платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства [108] та виконує умови рівня сплати податку на прибуток, податку на прибуток, розміру заробітної плати з орієнтацією на середньогалузеві показники, чисельності працівників не менше 5 осіб, земельного фонду для аграрних організацій не менше 200 га, не має статусу ризикового платника податків та виконує умови рівня рентабельності, співвідношення податку на додану вартість та доходу, розміру заробітної плати та інших показників згідно з Наказом Міністерства фінансів України від 02.06.2015 № 524 [129]. Особливо актуальності набуває мінімізація податкового ризику та реалізація податкового комплаєнсу для ТОВ «Кищенці», СТОВ «Придніпровський край», ТОВ «Клуб Сиру», ТОВ «Черлис», з урахуванням внесення до плану податкових перевірок на 2025 рік [110], ТОВ «Філд-Груп», ТОВ «Звенигородський сироробний комбінат», ТОВ «Гранекс-Черкаси» з урахуванням внесення до плану податкових перевірок на 2026 рік [111]. Формульне забезпечення аналізу фінансової звітності для мінімізації податкового ризику та підвищення рівня економічної безпеки узагальнено у праці О. Беца та А. Баранова [11], що рекомендовано до використання агропродовольчими організаціями.

Безпекоорієнтоване управління за напрямом податкового комплаєнсу рекомендовано реалізовувати над уникненням статусу ризикового платника ПДВ та забезпечити позитивну податкову історію організації згідно з

Постановою КМУ від 11.12.2019 № 1165 [128]. Стан економічної безпеки перебуває під загрозою у разі присвоєння статусу ризикового платника ПДВ із одночасною зупинкою реєстрації податкових накладних, відсутності можливості покупців формувати податковий кредит. Досвід організацій, які мають статус ризикового платника ПДВ призводить до порушення ділових відносин, відмова від співпраці через додаткові витрати у розмірі 20 (7)% від вартості угоди. Від статусу ризикового платника ПДВ залежить загальноекономічна, маркетингова, репутаційна безпека, оскільки маркетингові заходи та рекламні кампанії не матимуть достатньої ефективності серед покупців-юридичних осіб, коли організація має статус ризикового платника ПДВ. Основні критерії для забезпечення позитивної податкової історії та безпекоорієнтованого управління податковою безпекою:

- залишкова вартість основних засобів – більше ніж 5 млн. грн,
- площа наявних у власності орендованих земельних ділянок не менше 200 гектарів включно або орендованих земельних ділянок комунальної та/або державної власності – не менше 0,5 гектара (станом на 1 січня поточного року),
- розмір заробітної плати – подвійний розмір мінімальної заробітної плати,
- середньомісячна чисельність працюючих – не менше 5 осіб,
- загальна сума сплачених у попередньому звітному році сум єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків і зборів – більше 10 млн. грн,
- загальна сума ПДВ з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг), сплачена за останні 12 календарних місяців – більше 1 млн. грн,
- відсутня заборгованість із сплати податків і зборів тощо [128].

За складовою фінансової безпеки для агропродовольчих організацій рекомендовано активізувати безпекоорієнтоване управління за напрямом кредитоспроможності організації, оскільки клас кредитоспроможності (кредитного ризику) повинен бути достатнім для участі у програмах пільгового кредитування. Агропродовольчі організації з класом кредитного ризику за

Постановою НБУ від 30.06.2016 № 351 [123], що слідує за 4 класом мають мінімальний кредитний потенціал та комерційні банки не приймуть ризик такого позичальника, тому вторинним об'єктом безпекоорієнтованого управління має бути клас кредитоспроможності, що розраховується за інтегрованим показником з додатку 7 Постанови НБУ від 30.06.2016 № 351 [123]. Для великих або середніх аграрних організацій важливим є дотримання рекомендованих від НБУ значень п'яти фінансових коефіцієнтів (показник заборгованості, показники покриття процентів за боргом валовим прибутком, показник рентабельності операційної діяльності до відрахування амортизації, показник поточної ліквідності, показники оборотності дебіторської заборгованості), для переробної промисловості перелік фінансових коефіцієнтів відмінний (показники покриття процентів за боргом валовим прибутком, показники покриття активів прибутком до оподаткування, показники капіталу, показник рентабельності операційної діяльності, показники оборотності поточних активів, показник частки неопераційних елементів балансу).

3. Маркетингова (збутова) безпека: забезпечення сталих ринкових позицій та присутності та ринках аграрної продукції та продуктів харчування через поєднання активних маркетингових стратегій просування продукції як на міжнародному, так і українських ринках, ефективної цінової політики, розширення географічної присутності та активну участь у публічних закупівлях. Зазначені вище новітні показники економічної безпеки (табл. 3.4) для бронювання військовозобов'язаних працівників визначають мінімальні цільові розміри доходів, а саме 20 млн грн сукупного доходу або 32 млн євро від експорту продукції. Маркетингова (збутова) безпека особливої актуальності набуває для аграрних організацій, оскільки має бути досягнутий компроміс між прагненням диверсифікувати ризики доходів, сформувати реалізацію з мінімальною залежністю від одного (єдиного) джерела доходів та можливістю використовувати податкові пільги. Згідно з ст. 291 Податкового кодексу України право на застосування спрощеної системи оподаткування мають

сільськогосподарські виробники з часткою сільськогосподарського товаровиробництва 75 % та більше [113].

4. Техніко-технологічна безпека: інвестиційна спрямованість розвитку організацій та впровадження виробничих технологій з високими екологічними стандартами, впровадження виробничих технологій на основу «зелених» технологій та органічного виробництва, високим рівнем автоматизації та цифровізації виробничих, управлінських процесів, забезпеченням енергоефективності та енергонезалежності («енергозбереження, планування запасів енергії, диверсифікація енергопостачання, відмова від енергоємних процесів або виробництва» [190, с. 197]), посилення систем фізичної охорони, відеонагляду та інших цифрових систем контролю за виробничими, збутовими, управлінськими процесами. Для забезпечення техніко-технологічної безпеки та інших аспектів важливо дотримуватися критичного значення вартості основних засобів для податкових цілей (більше 5 млн грн, що актуально для ТОВ «Марійка», ФГ «Корінний», ТОВ «Еко Машрумс», ТОВ «Компанія «Тріумф Агро», ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія», ПП «Агрономіка», ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби», ТОВ «Консервний завод «Цибулів», ТОВ «Чигиринський консервний завод», ТОВ «Царина 2018», ТОВ «Лендком-Симонів», ТОВ «ВП «Умань», СТОВ «Хліб-Продукт», ТОВ «ВКФ «Октан», ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»). Умови воєнного стану вимагають під організацій створення безпечним умов для діяльності працівників, зокрема під час повітряних тривог та інших загроз, що формуються воєнним станом. Рекомендовано організаціям формувати інвестиційну стратегію, яка базується на вимогам максимальної безпеки для працівників та фізичного захисту майна від руйнувань, пошкоджень тощо.

5. Інформаційна безпека базується на активному впровадженні інформаційних технологій, що доповнює рекомендації за техніко-технологічною безпекою. Інформаційна безпека для організації базується не лише інвестуванні коштів у придбання програмного забезпечення та його обслуговування, рекомендовано забезпечувати високий рівень кібербезпеки і недопущення

несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів організацій. Актуальним питанням у процесі розробки концепції та подальшої реалізації безпекоорієнтованого управління є формування належного інформаційно-аналітичного забезпечення на постійній основі з мінімальним рівнем стороннього (адміністративного) втручання та всіх внутрішніх стейкхолдерів. Наукові підходи до побудови системи інформаційного-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління визначені у працях Я. Манькути, Р. Турчиняка, А. Ковальова [81], В. Світличної, Д. Вершиніної [151], окремі наукові дослідження С. Лутковської, П. Пузирьової, О. Безкровного та інших вчених [193] мають адаптивний характер до аграрних організацій, що підвищує їхню практичну цінність для агропродовольчих організацій Черкаської області. Основні вимоги до формування базису системи інформаційного-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління визначені дослідниками як «достовірна, прозора і об'єктивна інформація» [151, с. 32], для сучасного мінливого середовища до вимог інформаційного-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління має бути долучена вимога актуальності та економічності.

На прикладі СТОВ «Іскра» визначено, що сучасні інформаційні управлінські системи аграрного підприємства не мають модулів (розділів), адаптованих до безпекоорієнтованого управління (рис. 3.9).

Перевагами інтегрування модуля «Економічна безпека» у інформаційні управлінські (облікові) системи організації є:

- інформування про поточні порушення стану економічної безпеки у разі невідповідності нормативним значенням економічної безпеки, наприклад, вартості основних засобів за Постановою КМУ від 11.12.2019 № 1165 [128], розміру заробітної плати за Постановою КМУ від 11.12.2019 № 1165 [128] чи Постановою КМУ від 27.01.2023 № 76 [47],
- інформування про поточні порушення стану економічної безпеки у разі невідповідності плановим (цільовим) показникам, що зафіксовані у стратегічних та тактичних документах організації,

— інформування про поточні порушення стану економічної безпеки у разі невідповідності цільовим показникам стану економічної безпеки за інтегральним показником.

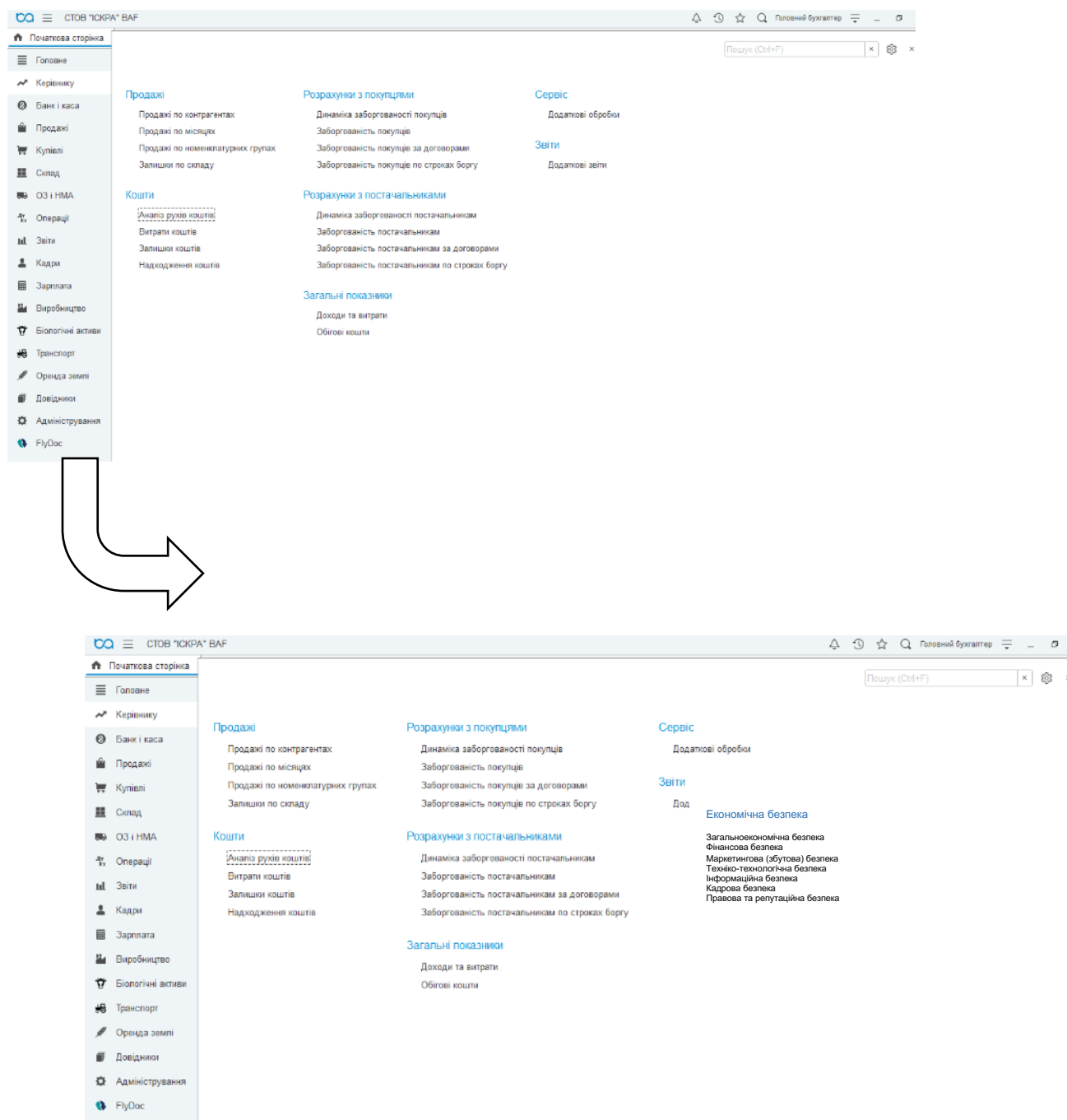


Рис. 3.9. Рекомендації зміни інформаційної управлінської системи СТОВ «Іскра» для потреб безпекоорієнтованого управління

Джерело: авторська розробка

Для керівника розроблені модулі «Продажі», «Кошти», «Розрахунки з покупцями», «Розрахунки з постачальниками», «Загальні показники», «Сервіс», «Звіти», тому авторська рекомендація полягає у додаванні модуля «Економічна безпека» з функціональними складовими: загальноекономічна безпека на основі інтегрування з фінансовою звітністю, фінансова безпека на основі інтегрування з фінансовою звітністю та базами даних Державної податкової служби України, маркетингова (збутова) безпека на основі інтегрування з даними Держстату України, міжнародних агентств у разі здійснення експортної діяльності про обсяги ринкової реалізації продукції, техніко-технологічна безпека на основі інтегрування з фінансовою звітністю, інформаційна безпека на основі інтегрування з фінансовою звітністю, кадрова на основі інтегрування з даними про нарахування та виплату заробітної плати, даними Держстату України про рівень оплати праці, правова та репутаційна безпека на основі інтегрування з Єдиним державним реєстром судових рішень, Державним аграрним реєстром, іншими реєстрами.

5. Кадрова безпека, що формується на основі забезпечення достатності кадрів відповідної кваліфікації, що ускладняється в умовах воєнного стану, мобілізаційних та міграційних заходів, динамічних змін ринку праці. Зміна чисельності працівників вибірки агропродовольчих організацій Черкаської області у 2025 році (рис. 3.10) демонструє зменшення чисельності працівників у розмірах, що загрожують перспективам діяльності: ТОВ «Марійка» (зменшення за три квартали 2025 року з 37 осіб до 7 осіб), СТОВ «Ломовате» (з 196 осіб до 127 осіб), ТОВ «Чорнобайм'ясо» (з 165 осіб до 40 осіб), ТОВ «Золотоніський бекон» (з 129 осіб до 78 осіб).

Для забезпечення кадрової безпеки організаціям рекомендовано забезпечити відповідність критеріям критично важливих підприємств згідно з Постановою КМУ від 27.01.2023 № 76 [47], наприклад, земельний фонд для аграрних підприємств, розмір сплачених податків та зборів, середній рівень заробітної плати та інші умови для бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час.

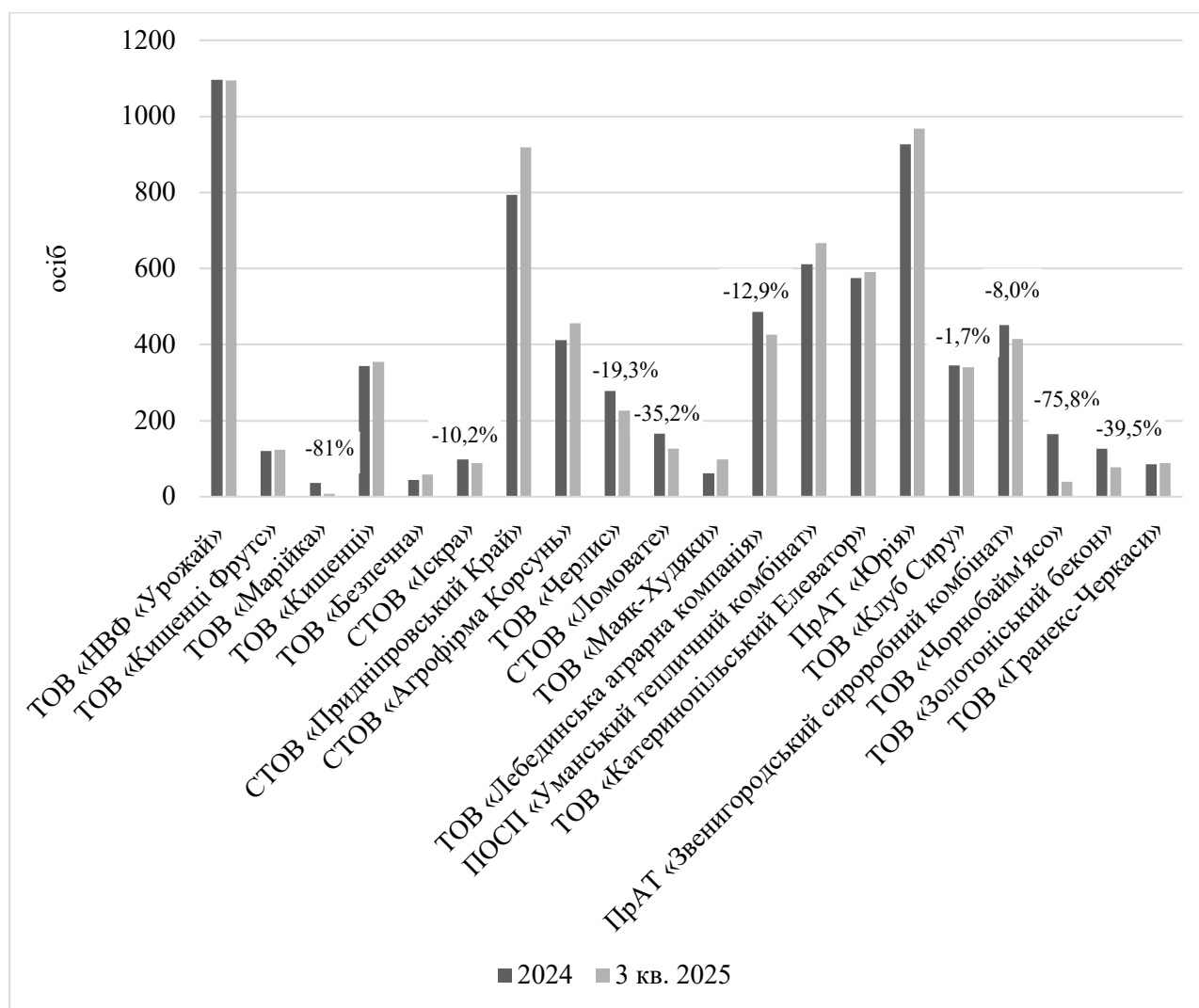


Рис. 3.10. Зміна чисельності працівників агропродовольчих організацій Черкаської області у 2025 році

Джерело: побудовано за даними агропродовольчих організацій

Ринковий прояв кадрової безпеки полягає у ринковому рівні оплати праці, фондоозброєності праці та формування додаткових економічних переваг, а також соціальних ефектів (соціальна відповідальність за кореляції із економічною безпекою [153, с. 26], включаючи страхування життя та здоров'я, корпоративні освітні програми та підвищення кваліфікації, мотивація праці). Забезпечення рівня оплати праці працівників на ринковому рівні чи вищому формує конкурентоспроможність організації на висококонкурентному ринку в умовах кадрового дефіциту, який за прогнозами урядових організацій лише посилитися у наступних періодах [139].

За вище наведеними даними зі зменшення чисельності працівників та дефіцитом працівників на ринку праці, проблематика оплати праці перебуває на перетині кадрової безпеки, податкової безпеки та бронювання працівників («не нижче за розмір мінімальної заробітної плати по країні, помноженої на коефіцієнт 2,5» [47]).

На прикладі планування (моделювання) розміру заробітної плати СТОВ «Іскра» визначено практичне застосування безпекоорієнтованого управління як відмінної від інших технологій управління (рис. 3.11). Розвиток соціальної орієнтації бізнесу та вимог до соціальної відповідальності організацій в довгостроковій перспективі змінить підходи до забезпечення кадрової безпеки, яка буде трансформована у соціальну безпеку із зміщенням фокуса від економічних чинників (рівень оплати праці) до неекономічних чинників («рівень стресу, невизначеності, соціального відчуження та формують фундамент для психологічної стійкості» [101, с. 193]), «корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та PR-комунікації» [178, с. 456].

Для підвищення рівня кадрової безпеки із урахуванням соціальної складової ведення бізнесу та соціальної орієнтації рекомендовано запровадити опитування працівників задоволеністю умовами праці, задоволеністю рівнем корпоративної соціальної відповідальності, наявність конфліктів між працівниками та керівництвом, іншими соціальними ефектами діяльності організації (програми підвищення кваліфікації за рахунок організації, діяльність служб психологічної підтримки, програми соціальної підтримки у разі руйнування чи пошкодження майна) тощо.

6. Правова та репутаційна безпека залишається актуальним напрямом економічної безпеки організацій через невизначеність законодавчого забезпечення, цільовим рівнем економічної безпеки має бути дотримання вимог господарського, податкового, екологічного законодавства, вимогам ведення військового обліку дотримання високих стандартів ділової репутації та виконання договорів.

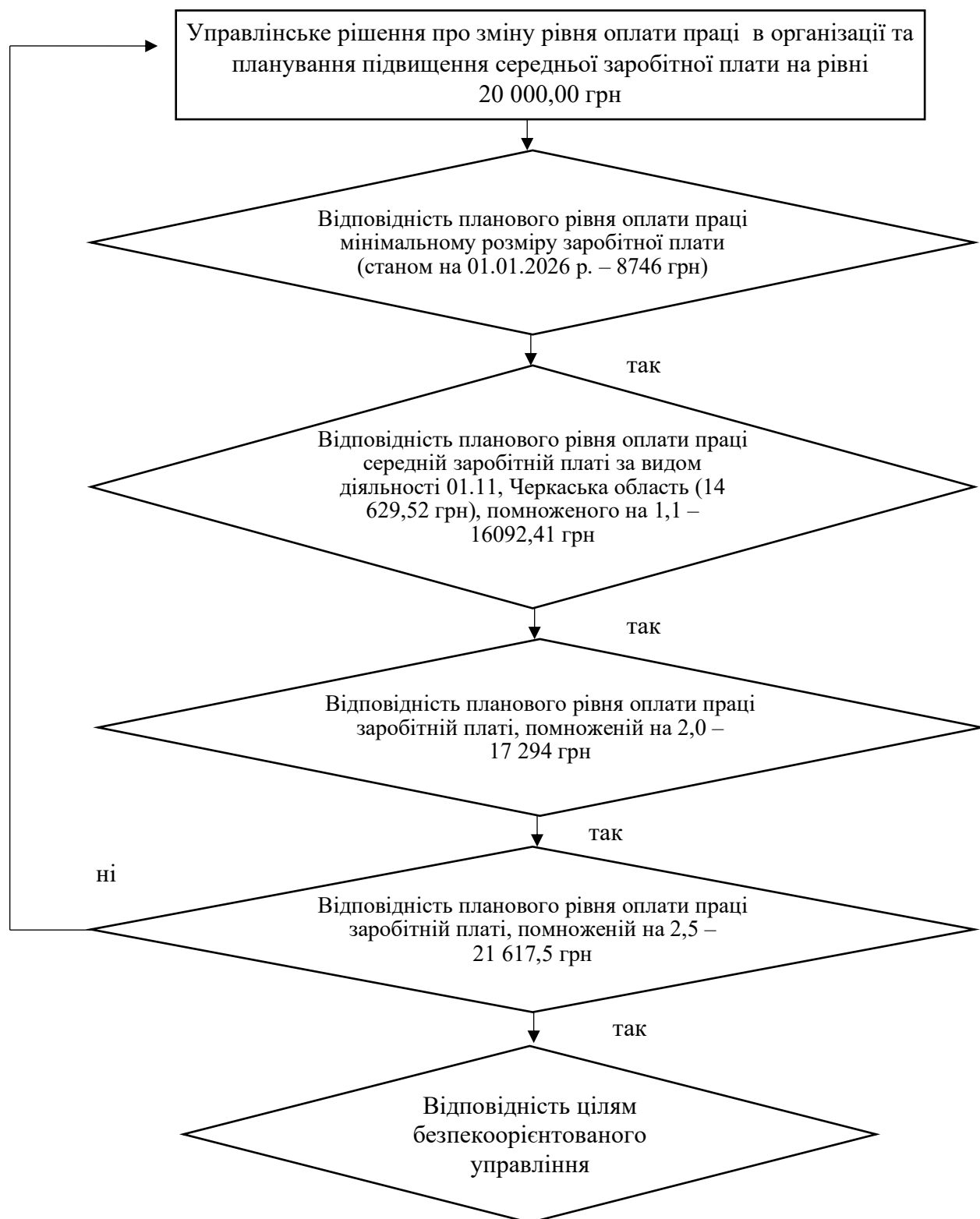


Рис. 3.11. Процес прийняття управлінських рішень зі зміни оплати праці СТОВ «Іскра»

Джерело: авторська розробка

Репутаційна безпека у довгостроковому періоді українських суб'єктів господарювання трансформується у напрямі публічності та прозорості, тому рекомендовано оприлюднювати максимум інформації про організацію (фінансова звітність та нефінансова звітність, звіт з управління, ESG-звітність). Для аграрних організацій рекомендовано дотримуватися вимог правової безпеки у земельних питаннях слідкувати за динамікою земельного фонду, актуальності даних у Державному земельному реєстрі, Державному аграрному реєстру, Єдиному державному реєстрі тварин та інших реєстрах.

Проблематика забезпечення стійкості розвитку та мінімальної чутливості до зовнішніх загроз актуальна для частини досліджуваних агропродовольчих організацій та покращення стану економічної безпеки можливе через впровадження механізмів швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, застосування механізмів зменшення негативних ефектів через страхування, хеджування ризиків, використання форвардних та ф'ючерсних контрактів.

Рекомендації зміни пріоритетів внутрішньої економічної безпеки агропродовольчих організацій наведено на рис. 3.12.

Проведене ранжування наявних та потенційних внутрішніх загроз економічній безпеці, врахування умов здійснення діяльності в умовах воєнного стану продукує зміну пріоритетів забезпечення економічної безпеки з загальноекономічної та фінансової складових (за формулою 1.3) на кадрово-соціальну складову на основі соціальної орієнтації бізнесу та можливостей бронювання військовозобов'язаних працівників, що забезпечить сталість колективу та можливість виконання виробничих програм, податкову складову на основі позитивної податкової історії, енергетичну складову на основі енергонезалежності та можливості здійснювати безперебійну діяльність в умовах енергодефіциту, фінансову складову у частині кредитоспроможності на основі підходів НБУ та можливостей участі у кредитних програмах з державною підтримкою.



Рис. 3.12. Рекомендації зміни пріоритетів внутрішньої економічної безпеки агропродовольчих організацій на період воєнного стану в Україні

Джерело: авторська розробка

Авторська формула інтегрального показника оцінки економічної безпеки та ефективності безпекоорієнтованого управління для періоду воєнного стану (формула 3.64), яка враховує стан податкової безпеки ($I_{\text{под}}$), кадрово-соціальної ($I_{\text{кадр.-соц.}}$), енергетичної ($I_{\text{енерг}}$), фінансової ($I_{\text{фін}}$), кредитоспроможності ($I_{\text{кредит}}$), правової та репутаційної ($I_{\text{прав}}$), техніко-технологічної ($I_{\text{техн}}$), загальноєкономічної ($I_{\text{екон}}$), інформаційної ($I_{\text{інформ}}$), маркетингової (збутової) ($I_{\text{збут}}$) та має відмінні вагові коефіцієнти від формули 1.3.

$$I_{\text{ВЕБ}} = 0,11I_{\text{под}} + 0,11I_{\text{кадр.-соц.}} + 0,11I_{\text{енерг}} + 0,10I_{\text{фін}} + 0,10I_{\text{кредит}} + 0,10I_{\text{прав}} + 0,10I_{\text{техн}} + 0,09I_{\text{екон}} + 0,09I_{\text{інформ}} + 0,09I_{\text{збут}} \quad (3.64)$$

Граничні значення показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління в період воєнного стану наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Граничні значення показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб
безпекоорієнтованого управління в період воєнного стану**

Умовне Позна- чення	Складові, показники	Стан					
		Оптимі- альний	Задові- льний	Незадові- льний	Небезпе- чний	Критич- ний	Абсолютно небезпечний
	Податкова безпека						
X3.22В	Частка податкових накладних, реєстрація яких була зупинена, %	0	до 20	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
X3.23В	Наявність заборгованості з податків та зборів, %	0	до 20	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
X3.24В	Розмір сплачених податків та зборів, млн грн	65,0	52,0-65,0	31,2-52,0	12,5-31,2	2,5-12,5	Менше 2,0
	Техніко-технологічна безпека						
X3.25В	Частка покриття потреби у укриттях для працівників, %	100	80,0-100,0	60,0-80,0	40,0-60,0	20,0-40,0	до 20
	Кадрово-соціальна безпека						
X3.26В	Частка військовозобов'язаних працівників з правом бронювання організацією, %	100	80,0-100,0	60,0-80,0	40,0-60,0	20,0-40,0	до 20
X3.27В	Відповідність заробітної плати критичним значенням для потреб податкової безпеки, розмірів мінімальної заробітної плати	2,0	1,6-2,0	1,2-1,6	1,0-1,2	1,0	1,0
X3.28В	Відповідність заробітної плати критичним значенням для потреб бронювання військовозобов'язаних працівників, розмірів мінімальної заробітної плати	2,5	2,0-2,5	1,5-2,0	1,0-1,5	1,0	1,0
	Енергетична безпека						
X3.29В	Частка простоїв виробництва через енергодефіцит, %	0	до 20	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
X3.30В	Додаткові витрати на покриття енергодефіциту, %	0	до 20	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
	Кредитоспроможність						
X3.31В	Клас боржника	1-3	4-5	6-7	8	9	10
X3.32В	Середня ставки за кредитними угодами, %	до 9	9,0-10,8	10,8-13,0	13,0-15,6	15,6-18,7	більше 18,7
	Правова та репутаційна безпека						
X3.33В	Участь у державних програмах підтримки агропродовольчої сфери	так	так	ні	ні	ні	ні
	Маркетингова (збутова) безпека						
X3.34В	Відповідність показникам доходів критичним значенням для потреб бронювання військовозобов'язаних працівників, млн грн	більше 20,0	16,0-20,0	12,0-16,0	8,0-12,0	4,0-8,0	менше 4,0

Джерело: авторська розробка

Показниками оцінки економічної безпеки та ефективності БОУ, що додані для аналітичних потреб в період воєнного стану:

– за складовою податкової безпеки ($I_{\text{под}}$, формула 3.65): частка податкових накладних, реєстрація яких була зупинена, наявність заборгованості з податків та зборів, розмір сплачених податків та зборів,

$$I_{\text{под}} = 0,20 \times 3.10 + 0,20 \times 3.22В + 0,30 \times 3.23В + 0,30 \times 3.30В \quad (3.65)$$

– за складовою кадрово-соціальної безпеки ($I_{\text{кадр.-соц.}}$, формула 3.66): відсоток покриття потреби у укриттях для працівників як основний критерій кадрової безпеки з максимальним ваговим коефіцієнтом, частка військовозобов'язаних працівників з правом бронювання організацією, відповідність заробітної плати критичним її значенням для потреб податкової безпеки, бронювання військовозобов'язаних працівників,

$$I_{\text{кадров}} = 0,15 \times 3.17 + 0,15 \times 3.18 + 0,15 \times 3.19 + 0,25 \times 3.26В + 0,15 \times 3.27В + 0,15 \times 3.28В \quad (3.66)$$

– за складовою енергетичної безпеки ($I_{\text{енерг}}$, формула 3.67): частка простоїв виробництва через енергодефіцит, додаткові витрати на покриття енергодефіциту порівняно з звичайними витратами на електроенергію,

$$I_{\text{енерг}} = 0,50 \times 3.29В + 0,50 \times 3.30В \quad (3.67)$$

– за складовою оцінки кредитоспроможності безпеки ($I_{\text{кредит}}$, формула 3.68): клас позичальника за Постановою НБУ від 30.06.2016 № 351 [123], середня ставки за кредитними угодами,

$$I_{\text{кредит}} = 0,50 \times 3.31В + 0,50 \times 3.32В \quad (3.68)$$

– за складовою правової та репутаційної безпеки ($I_{\text{прав}}$, формула 3.69):
участь у державних програмах підтримки агропродовольчої сфери,

$$I_{\text{прав.}} = 0,50 \times 3.20 + 0,25 \times 3.21 + 0,25 \times 3.33B \quad (3.69)$$

– за складовою маркетингової (збутової) безпеки ($I_{\text{збут}}$, формула 3.70):
відповідність показникам доходів для потреб бронювання
військовозобов'язаних працівників.

$$I_{\text{збут}} = 0,75 \times 3.11 + 0,25 \times 3.34B \quad (3.70)$$

Незначні зміни внесені до індексів фінансової безпеки ($I_{\text{фін}}$, формула 3.71)
у частині вилучення податкової компоненти та техніко-технологічної безпеки
($I_{\text{техн}}$, формула 3.72) у частині оцінки частки покриття потреби у укриттях для
працівників.

$$I_{\text{фін}} = 0,20 \times 3.4 + 0,15 \times 3.5 + 0,15 \times 3.6 + 0,15 \times 3.7 + 0,15 \times 3.8 + + 0,20 \times 3.9 \quad (3.71)$$

$$I_{\text{техн}} = 0,5 \times 3.12 + 0,25 \times 3.13 + 0,25 \times 3.14 + 0,25 \times 3.25B \quad (3.72)$$

Якщо організація має виключно аграрне спрямування, до переліку показників рекомендовано додати показник земельного фонду (сільськогосподарських угідь, багаторічних насаджень), що актуалізоване прямий причинно-наслідковим зв'язком показників земельного фонду для забезпечення податкової безпеки та право на бронювання військовозобов'язаних працівників.

Отже, розроблені адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану зі зміною пріоритетів на кадрово-соціальну складову на основі соціальної

орієнтації бізнесу та можливостей бронювання військовозобов'язаних працівників, що забезпечить сталість колективу та можливість виконання виробничих програм, податкову складову на основі позитивної податкової історії, енергетичну складову на основі енергонезалежності та можливості здійснювати безперебійну діяльність в умовах енергодефіциту, фінансову складову у частині кредитоспроможності на основі підходів НБУ та можливостей участі у кредитних програмах з державною підтримкою.

Висновки до розділу 3

1. Застосовано інструментарій економіко-математичного моделювання індексів внутрішньої економічної безпеки для організацій агропродовольчої сфери за індивідуального підходу. Наведені результати економіко-математичного моделювання із застосуванням регресійних моделей дали можливість резюмувати, що за продовження діючих управлінських підходів та технологій 12 організацій мають перспективи досягнення оптимального чи задовільного стану економічної безпеки, для інших агропродовольчих організацій Черкаської області рекомендовано запроваджувати елементи безпекоорієнтованого управління, оскільки динаміка індексу внутрішньої економічної безпеки суперечить цільовим значення у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

2. Запропоновано реалізацію безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу та рекомендовано об'єднання спільних зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів для досягнення сталого розвитку агропродовольчих організацій, формування стійкості до загроз на рівні організацій, на державному та регіональному рівнях – забезпечення продовольчої, банківської, валютної, бюджетної, соціальної, енергетичної безпеки складових економічної безпеки держави та регіону (Черкаської області), продовольчої безпеки на міжнародному

рівні. Рекомендовано удосконалити механізми фінансової та нефінансової підтримки агропродовольчих організацій (гранти від міжнародних організацій та урядів іноземних країн, дотації з державного чи місцевих бюджетів, компенсація збитків за пошкодження майна чи врожаїв, пільгове кредитування та державні гарантії та кредитами, пільгове оподаткування та страхування, програми консультування та управлінської грамотності).

3. Представлено алгоритм ранжування загроз економічній безпеці для потреб безпекоорієнтованого управління та проведено його апробацію за результатами показників економічної безпеки. Із використанням технології кластерного аналізу визначено актуальні загрози економічній безпеці агропродовольчих організацій Черкаської області: недостатній рівень абсолютної ліквідності та придатності нематеріальних активів, фондоозброєності, коливання показників рентабельності активів у межах «збитковість – прибутковість», відсутність стійких темпів оновлення основних засобів, низька присутність на національному та міжнародному ринках агропродовольчої продукції, високий рівень податкових ризиків та інші.

4. Запропоновано адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану зі зміною пріоритетів на кадрово-соціальну складову на основі соціальної орієнтації бізнесу та можливостей бронювання військовозобов'язаних працівників, що забезпечить сталість колективу та можливість виконання виробничих програм, податкову складову на основі позитивної податкової історії, енергетичну складову на основі енергонезалежності та можливості здійснювати безперебійну діяльність в умовах енергодефіциту, фінансову складову у частині кредитоспроможності на основі підходів НБУ та можливостей участі у кредитних програмах з державною підтримкою.

5. Розроблено діагностичний інструментарій оцінки внутрішнього стану економічної безпеки організацій в умовах воєнного стану на основі інтегрованого показника з десяти функціональних індексів (податкової, кадрово-соціальної, енергетичної, фінансової, кредитоспроможності, правової та

репутаційної, техніко-технологічної, загальноекономічної, інформаційної, маркетингової (збутової) складових безпеки). Перевагою пропонованого підходу є адаптивність до реалій здійснення діяльності організаціями в умовах воєнного стану та врахування актуальних вимог для бронювання військовозобов'язаних працівників, забезпечення безпечних умов праці (потреба в укриттях для працівників), участі у програмах державної підтримки, забезпечення енергонезалежності та енергоефективності тощо.

Основні результати наукових досліджень, викладених у розділі 3, опубліковані в роботах: [86; 87; 89; 90].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розроблено нові та удосконалено існуючі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

1. Узагальнено теоретичні положення безпекоорієнтованого управління на основі логічного зв'язку базових категорій (безпека, економічна безпека, управління, орієнтованість) та протекції основних положень національної (економічної) безпеки на мікрорівень. Під безпекоорієнтованим управлінням, на відміну від існуючих визначень, розуміється нова філософія здійснення управлінської діяльності, що базується на постулатах стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні, реалізованій як сукупності управлінських дій та заходів з прийняття управлінських рішень на основі виявлення та визначення загроз економічній безпеці за кожним таким рішенням на постійній основі, а також вжиття відповідних управлінських заходів для досягнення безпечного стану діяльності та утвердження сталого та збалансованого зростання.

2. Обґрунтовано механізм безпекоорієнтованого управління організацією як сукупність методів та способів управління організацією, спрямованих на стійкість до загроз, конкурентоспроможність та сталий розвиток, що базується на принципах законності, системності, неперервності та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, загальності та відповідальності кожного учасника, індикативності, обґрунтованості та неупередженості, єдиного організаційного підходу, документування та звітності. В процесі дослідження теоретичних основ безпекоорієнтованого управління систематизовано методологічні відмінності управління економічною безпекою та безпекоорієнтованого управління організації за ознаками: місце в системі

управління організацією, причина, характер, ступінь поширення на діяльність організації, об'єкт та предмет управління.

3. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління за трьома напрямками: 1) оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища; 2) оцінка стійкості функціонування та розвитку; 3) оцінка внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими (загальноекономічна, фінансова, маркетингова (збутова), техніко-технологічна, інформаційна, кадрова, правова та репутаційна складові економічної безпеки). Запропонований методичний підхід до оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління відрізняється від поширених наукових підходів у частині першого та другого напрямів та формує цінність дисертаційного дослідження.

4. Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери України на основі аналізу макроекономічних та галузевих показників у середньостроковому періоді. Економіка України з 2020 року незмінно характеризується макроекономічною нестабільністю, для агропродовольчої сфери визначено зменшення обсягів реалізації продукції, послуг та зайнятих працівників, втрату або знищення виробничої інфраструктури, розрив ланцюгів постачання та реалізації, зменшення земельного фонду переважно у регіонах, де проводилися воєнні дії чи наближених до них. Агропродовольчі організації залишаються прибутковими передусім за рахунок високої рентабельності виробництва зернових культур. Водночас інші напрями діяльності – зокрема розведення свиней, великої рогатої худоби та свійської птиці, вирощування фруктів, а також виробництво молочної продукції, олії й тваринних жирів, хліба та борошняних виробів – характеризуються нижчим рівнем рентабельності, що стримує загальну ефективність галузі.

5. Проведено оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською

методикою. Визначено, що близько третини досліджуваних організацій мали високий рівень чутливості рівня внутрішньої економічної безпеки та динаміки ВВП, до інших макроекономічних показників (експорт, імпорт, індекс споживчих цін, курс долара США, кредитний портфель комерційних банків, облікова ставка НБУ, податкове навантаження на економіку) чутливість стану внутрішньої економічної безпеки не доведена. Проведення оцінки внутрішнього стану економічної безпеки дало можливість зробити висновок про переважно небезпечний стан у понад 70% організацій досліджуваної вибірки. За результатами проведеної оцінки стійкості функціонування та розвитку визначено переважання агропродовольчих організацій з небезпечним чи критичним станом. Розподіл організацій досліджуваної вибірки у 2021-2024 роках за інтегральним показником ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління є наступний: незадовільний стан – 20%, небезпечний стан – 39%, критичний стан – 40%. Із використанням технології кластерного аналізу визначено актуальні загрози економічній безпеці агропродовольчих організацій Черкаської області: недостатній рівень абсолютної ліквідності та придатності нематеріальних активів, фондоозброєності, коливання рівня рентабельності активів у межах збитковості-прибутковості, відсутність стійких темпів оновлення основних засобів, низька присутність на національному та міжнародному ринках агропродовольчої продукції, високий рівень податкових ризиків.

6. Застосовано інструментарій економіко-математичного моделювання до показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області з розробкою індивідуальних регресійних моделей. Наведені результати економіко-математичного моделювання дали можливість резюмувати, що за продовження діючих управлінських підходів та технологій 12 з 54 досліджуваних організацій мають перспективи досягнення оптимального чи задовільного стану економічної безпеки, для інших агропродовольчих організацій Черкаської області рекомендовано запроваджувати елементи безпекоорієнтованого управління, оскільки динаміка індексу внутрішньої

економічної безпеки суперечить цільовим значення у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

7. Виявлено та теоретично обґрунтовано перспективи реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу як результату ефективної взаємодії та постійного діалогу між різними групами стейкхолдерів з визначенням ролі міжнародних інституцій для цілей забезпечення продовольчої безпеки, державних інституцій (Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Національний банк України, Міністерство фінансів України тощо) для цілей задоволення продовольчої, макроекономічної, валютної, бюджетної та інших складових економічної безпеки держави. Рекомендовано удосконалити механізми фінансової та нефінансової підтримки агропродовольчих організацій через розширення спектра інструментів державного та міжнародного впливів, таких як гранти від міжнародних організацій та урядів іноземних країн, дотації з державного чи місцевих бюджетів, компенсація збитків за пошкодження майна чи врожаїв, пільгове кредитування та державні гарантії за кредитами, пільгове оподаткування та страхування, програми з консультаційної підтримки та підвищення управлінської грамотності.

8. Обґрунтовано організаційно-економічні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки для досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій Черкаської області з ознаками сталого розвитку, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності відповідно до викликів воєнного стану зі зміною пріоритетів на кадрово-соціальну, податкову, енергетичну, фінансові складові внутрішньої економічної безпеки. В умовах воєнного стану забезпечення кадрово-соціальної складової економічної безпеки рекомендовано здійснювати на основі соціальної орієнтації бізнесу та можливостей бронювання військовозобов'язаних працівників для сталості колективу та можливість виконання виробничих програм; забезпечення податкової складової

рекомендовано на основі позитивної податкової історії; забезпечення енергетичної складової рекомендовано з урахуванням енергонезалежності та можливості здійснювати безперебійну діяльність в умовах енергодефіциту. Ключовою умовою участі у кредитних програмах з державною підтримкою є високий рівень кредитоспроможності на основі підходів НБУ.

9. Розроблено діагностичний інструментарій комплексної оцінки внутрішнього стану економічної безпеки організацій в умовах воєнного стану, що ґрунтується на інтегрованому показнику десяти функціональних складових безпеки. Перевагою запропонованого підходу є його адаптивність до сучасних умов господарювання та врахування ключових чинників стійкості діяльності, зокрема кадрового забезпечення, безпечних умов праці, доступу до державної підтримки, енергонезалежності й ефективності використання ресурсів. Практичне значення розробки полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки та забезпечення безперервності функціонування організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алаа Алі Хасан А. Теоретико-методичний підхід до оцінки фінансової безпеки підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2501> (дата звернення: 25.03.2025)
2. Алексієнко О., Матюх С. Поняття, відмітні риси та стейкхолдери стратегічного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. Р. 31-37.
3. Алмабрук С. А. Концептуальні підходи до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств на засадах безпекоорієнтованості в ризикогенному середовищі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 2(20). С. 69-73.
4. Амбер А. Інтегральна оцінка управління економіко-екологічною безпекою підприємств України. *Економічний простір*. 2025. № 204 (2025). С. 17-23.
5. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: підручник. К., 2014. 320 с.
6. Башинська І.О. Методологія безпекоорієнтованого управління смартизацією бізнес-процесів промислового підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 44 с.
7. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С. 21-26.
8. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 330-336.
9. Безугла Ю.Є., Дем'яненко Т.І. Реноваційно-релевантний аспект удосконалення управління економічною безпекою підприємств. *Ефективна*

економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_57 (дата звернення: 21.03.2025).

10. Березіна Л.М., Дем'яненко Н.В., Подольна А.М., Пастернак М.В., Штик І.В. Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 9-14.

11. Бец О.І., Баранов А.Л. Аналіз фінансової звітності підприємств для цілей формування плану податкових перевірок. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: Вип.13. URL: <https://zenodo.org/records/16810093> (дата звернення: 15.09.2025).

12. Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Луценко О.В., Новохатко О.М. Безпекоорієнтоване управління кадровим потенціалом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 23. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/issue/view/22> (дата звернення: 15.11.2025).

13. Бован О.О., Гривківська О.В. Інтеграція результатів моделювання оцінювання корупційних ризиків у загальний індекс економічної безпеки підприємства. *Розвиток міста*. 2025. Випуск 3 (07). С. 15-22.

14. Богданюк І.В., Мандич С.М. Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 148-153.

15. Бойко С.В. Боргова безпека держави у системі кредитних операцій уряду України: економіко-математичне моделювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2016. Вип. 2(21). С. 166–176.

16. Бойко С.В., Дем'яненко Т.Є., Корнієнко М.В. Теоретична архітектура податкового комплаєнсу платника податків. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/45805> (дата звернення: 18.10.2025).

17. Бойко С.В., Дячук Я.С. Безпека місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації в Україні. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 2. С. 66-74.

18. Бокій О. Вплив трендів макроекономічної нестабільності на виробництво продовольства в Україні. *Продовольчі ресурси*. 2021. Вип. 9(17). С. 191–203.

19. Буданов М.П. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 303–312.

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

21. Васільєва Л.М., Міньковська А.В., Ірза А.М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 423–429.

22. Вдовенко Л.О., Слободянюк В.В., Терлецький П.Г. Формування умов безпечного підприємництва в аграрному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_28 (дата звернення 10.07.2025).

23. Вдовенко Л.О., Тітов Д.В. Безпека підприємств аграрного сектора економіки: загрози та наслідки. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 15-22.

24. Вдовенко Н.М., Кулініч Т.В., Федірець О.В. Моделювання агропродовольчих соціально-економічних систем в контексті стратегічного безпекового управління та забезпечення приватних інтересів інноваційно орієнтованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3741> (дата звернення 10.10.2025).

25. Виноградова О.В., Шендерівська Л.П., Кулик А.А., Закусило В.В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2311> (дата звернення 10.11.2025).

26. Власенко Т. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 21-27.

27. Волкова І.А. Формування системи попередження, прогнозування та запобігання банкрутства як основа забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_48 (дата звернення 11.08.2025).

28. Волощук Л.О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 44 с.

29. Волощук Р.В., Сьоміна Л.П., Сафонов В.І. Прогнозування показників та інтегрального індексу зовнішньоекономічної сфери економічної безпеки України. *Information Technologies and Systems*. 2025. Том 4 (4). С. 74–85.

30. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3. С. 75-81.

31. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 1. С. 275–281.

32. Гапєєва О., Головка Р. Застосування світового досвіду у формування економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024, Вип. 191. С. 29-34.

33. Гарькава В. Економічна безпека регіонів України. *Економіка України*. 2022. №2 (723). С 37–49.

34. Гейко Т.Ю. Ризики для економічної безпеки в макроекономічній сфері, які впливають на функціонування МСП України в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 6. С. 26-31.

35. Герасимчук С.Г. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового

стану. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. №1(11). С. 84-97.

36. Головне управління статистики у Черкаській області. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/?p=stat_inform (дата звернення 30.12.2025).

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

38. Гривківська О.В., Акуленко О.О. Модель процесу функціонування механізму економічної безпеки аграрного підприємства. *Ринкова економіка*. 2023. Том 22. №1(53). URL: <https://rinek.onu.edu.ua/article/view/288741> (дата звернення: 15.03.2025)

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

40. Гринюк О.І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 10-23.

41. Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г.Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.

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

43. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Безпековий менеджмент авіаційного транспорту в контексті сталого розвитку національної економіки. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. С. 82-94.

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

45. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2025).

46. Деякі питання визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки: Наказ Міністерства економіки України від 18.12.2024 № 28003. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1959-24?find=1&text=сільс#w1_4 (дата звернення 10.02.2026).

47. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.02.2026).

48. Джигора О.М., Довгалюк В.Ю. Сучасний стан макроекономічних показників розвитку національної економіки у період російсько-української війни. *Society and Security*. 2023. № 1. С. 3-10.

49. Діденко І.В., Єфіменко А.Ю. Оцінка інтегрального показника макроекономічної стабільності. *Економіка та право*. 2023. № 1. С. 84-92.

50. Дубина М., Поцелуйко І. Сутність макроекономічної нестабільності, причини її виникнення та вплив на функціонування кредитних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5194> (дата звернення: 15.11.2025).

51. Спіфанова І., Шевчук Є. Концептуальні основи безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Vol. 348, № 6. Р. 394-400.

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

53. Загороднюк О.В., Горбатюк М.І., Длугоборська Л.В. Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємств в сучасних умовах. *Збірник наукових праць УНУС*. 2024. Випуск 104. Частина 2. С. 297-307.

54. Загороднюк О.В., Горбатюк М.І., Мороз Р.В. Сутність та особливості управління фінансовими результатами підприємства. *Матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Science and Technology of the Future: Advanced Views»*. Мадрид, Іспанія. 26-28 червня 2024. С. 74-80.

55. Загороднюк О.В., Новак І.М., Малюга Л.М. Управління економічною безпекою аграрних підприємств Черкаської області: аспект чутливості до зовнішніх загроз. *Агросвіт*. 2025. № 17. С. 36-42.

56. Загородня А.С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2727> (дата звернення: 15.11.2025).

57. Засанський В.В., Ремез О.С. Сутнісні ознаки поняття системи безпеки підприємства. *Ефективна економіка* 2025. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5994> (дата звернення: 15.12.2025).

58. Зачосова Н.В., Ковальова О.Д. Особливості управління економічною безпекою суб'єкта господарювання з урахуванням загроз воєнного часу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 80-85

59. Іванова Н.С. Прогнозування рівня економічної безпеки регіонів національної економіки. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 33-39.

60. Івченко А.Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 368-378

61. Калинюк В. Місце економічної безпеки підприємства в загальній системі економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 33-41.

62. Калюжна Н. Методи прогнозування еволюції безпекового середовища. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. Вип. 126, 1. С. 13–30.

63. Клочковський О.В., Клочковська В.О., Олійник Л.В. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 3. С. 52-55.

64. Коваленко Н.В., Діброва Л.В., Колесник Т.В., Ралко О.С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 35-39.

65. Козловський В.О., Зуєв М.С., Паночишен А.М. Парадигма забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах глобалізаційних викликів. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 116-122.

66. Коляденко С.В., Дзісь О.В. Інформаційно-технологічна складова економічної безпеки аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 53-69.

67. Кононова І.В. Сутність та значення обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 101-105.

68. Корецька О.В., Ширяєва Л.В. Моделювання індикаторного підходу до оцінки фінансово-економічної безпеки стивідорних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. № 3. С. 136-148.

69. Кошельок Г.В., Малікова І.П. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 62-69.

70. Кримчак Л.А., Гарбузюк В.В., Рудніченко М.М., Романюк І.П. Ідентифікація ризиків діяльності закладів охорони здоров'я в системі безпекоорієнтованого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 184-189.

71. Лавроненко Г., Барабанова В. Основні напрями державного регулювання економіки регіонів в умовах макроекономічної нестабільності під час повномасштабного вторгнення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3072> (дата звернення 10.11.2025).

72. Левків Г.Я., Франчук І.Б., Орехов Р.В. Оцінювання безпекового розвитку підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 20-25.

73. Левковець Н.П. Ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту: дис. ... канд. екон. наук 08.00.04. Київ, 2020. 312 с.

74. Лезіна А.В. Методичні підходи щодо оцінки економічної безпеки електроенергетичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3535> (дата звернення: 15.12.2024).

75. Литвиненко Д.І. Концепційні положення управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 394–399.

76. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання : колект. монографія / за ред. проф. М. М. Меркулова. Одеса ; Ізмаїл : Фенікс, 2021. 149 с.

77. Любохинець Л.С. Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук 08.00.04. Хмельницький, 2022. 476 с.

78. Мажара Г.А., Завальна М.В. Макроекономічна безпека України: аналіз динаміки та підхід до визначення ключових індикаторів. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 4-12.

79. Мажара Г., Лукаш В. Моделювання економічної безпеки ІТ-підприємства в умовах зовнішньої нестабільності економічного середовища. *Економіка України*. 2025. Вип. 10(767). С. 82-100.

80. Макаренко М.М., Шкрібень Р.П. Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 201-207

81. Манькута Я.М., Турчиняк Р.Б., Ковальов А.Г. Драйвери управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства: забезпечення

економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. Вип. 2(80). С. 175–189.

82. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 56-63.

83. Момот Т.В., Луб А.І. Вплив на фінансово-економічну безпеку будівельних підприємств мікроекономічних і макроекономічних факторів. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 229-233.

84. Мороз Р.В. Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну. *Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 194-196.

85. Мороз Р.В. Інструментарій моделювання показників для цілей безпекоорієнтованого управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 556-561.

86. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність та її вплив на фінансову безпеку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери. *II Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах»*. Державний податковий університет 26 лютого 2025 року. С. 11-12.

87. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9. URL: <https://zenodo.org/records/15118733> (дата звернення 10.06.2025).

88. Мороз Р.В. Механізм безпекоорієнтованого управління суб'єктом господарювання. *Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. 196-198с.

89. Мороз Р. Державна підтримка агарних підприємств для підвищення рівня економічної безпеки. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 05 листопада 2025 р., м. Київ. К.: НУХТ, 2025. С. 86-88.

90. Мороз Р. Стейкхолдери безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами. Мороз Р. Стейкхолдери безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2026. Вип. 7. URL: https://www.alsrt.com.ua/index.php/economics/issue/view/issue_7_2026. (дата звернення 10.02.2026).

91. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4972> (дата звернення 10.10.2025).

92. Мороз Ю., Пиршін М. Внутрішні стейкхолдери та їх роль в забезпеченні самодостатнього розвитку державних лісгосподарських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. Вип. 1 (30). URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/260936/257370> (дата звернення 16.11.2025).

93. Нагорна І.І. Модель прогнозування рівня економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_27 (дата звернення: 15.11.2025).

94. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. Вип. 06(763). С. 25-38

95. Насаченко М.Ю. Монетарна політика України в умовах макроекономічної нестабільності: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 072. Київ, 2023. 306 с.

96. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення 10.12.2025).

97. Нор В.В. Аналітичний інструментарій діагностики економічної безпеки підприємств: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 051. Харків, 2025. 243 с.

98. Нор В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 303-308.

99. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 180-191.

100. Олійник А., Сахацький М., Большакова Є. Безпекове управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних підприємств при впровадженні інноваційних стратегій. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(4). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/240/135> (дата звернення: 15.04.2025).

101. Онисенко Т., Микитюк О., Магомедова А., Кравченко Т., Коваленко О., Петренко К. Моделювання системи економічної безпеки підприємства як фактора трансформації його бізнес-моделі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 5(64). С. 191–204.

102. Орлова А.А., Вишневська В.А., Бурлака В.В. Аналіз методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2908> (дата звернення: 15.12.2025).

103. Остряніна С.В., Вірченко В.А., Ткаченко А.С., Ткаченко В.С. Безпекоорієнтований підхід до формування та управління ланцюгів постачання аграрної продукції в умовах воєнних викликів. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 264–270.

104. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 10.12.2025).

105. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2025).

106. Пархоменко Л.А., Загороднюк О.В., Малюга Л.М., Фротер О.С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/75.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

107. Пашук Л.В. Роль стейкхолдерів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 18 листопада 2020 р.): у 5 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 65-67.

108. Перелік платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. URL: <https://tpd.tax.gov.ua/registry> (дата звернення: 21.04.2025).

109. Пилипенко А.А., Грінченко М.В. Організація обліково-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління невизначеністю інформаційно-технологічних проєктів інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №10(292). С. 62-72.

110. План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2025 рік. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/937725.html> (дата звернення 10.12.2025).

111. План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2026 рік URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/966084.html> (дата звернення 10.02.2026).

112. Повзун Д.І. Економічна безпека регіону як складова національної безпеки України. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89–94

113. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення 10.02.2026).

114. Полінкевич О.М. Історичні передумови виникнення поняття «стейкхолдер» у системах розвитку. *Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія*. 2019. Вип. 16. С. 167-173.

115. Поляниця К., Носань Н., Зачосова Н. Безпекоорієнтоване управління фінансовою стійкістю як напрям фінансового менеджменту підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4874> (дата звернення 1.12.2025).

116. Притис В.І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 453–459.

117. Притис В.І. Безпекоорієнтоване управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних викликів: дис. ... доктора філософії за спеціальністю 073. Хмельницький, 2021. 239 с.

118. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

119. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 07.04.2025).

120. Про внесення змін до Критеріїв визначення підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для забезпечення потреб територіальних громад Черкаської області в особливий період: Розпорядження Черкаська ОВА від 04.11.2025 №5. URL: storage.dtkr.ua/files/Право%20i%20відповідальність/Cherkasy_04_11_2025_5.pdf?_gl=1*uqokqa*_gcl_au*MTAwNzA2MTYzNy4xNzY3NDcwMTk2 (дата звернення 10.02.2026).

121. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15?find=1&text=%D0%B4%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86#w1_1 (дата звернення: 07.04.2025).

122. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 14.11.2024).

123. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

124. Про затвердження Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України:: Постанова Правління Національного банку України від 27.12.2024 № 185 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24#Text> (дата звернення 10.10.2025).

125. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах *Постанова Національного банку України* від 02.07.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#text> (дата звернення 10.10.2025).

126. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: *Постанова Національного банку України* від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення 10.11.2025).

127. Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами: Рішення НКЦПФР від 06.06.2023 № 608. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

128. Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних *Постанова Кабінету Міністрів України* від 11.12.2019 № 1165 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

129. Про затвердження Порядку формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків: *Наказ Міністерства фінансів України* від 02.06.2015 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15#Text> (дата звернення 10.10.2025).

130. Про затвердження Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни»: Рішення НКЦПФР від 30.12.2021 № 1288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22/ed20211230#n133> (дата звернення: 12.11.2025).

131. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 10.12.2025).

132. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: Закон України від 09.02.2012 № 4391-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4391-17#Text> (дата звернення 10.12.2025).

133. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 №1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення 10..2025).

134. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення 10.12.2025).

135. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ

Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення 10.10.2024).

136. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2025 № 946. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.12.2025).

137. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2024).

138. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 № 684-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 17.11.2025).

139. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2025).

140. Програма підтримки та розвитку АПК Черкащини до 2028 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programa-pidtrimki-ta-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-cherkaschini-na-period-do-2028-roku> (дата звернення 10.02.2026).

141. Пухир С.Т., Юрків Н.Я. Макроекономічний стан національної економіки під час повномасштабної війни. *Економіка і регіон*. 2023. № 4. С. 8-16.

142. Радіонова І.Ф. Особливості аналізу макроекономічної політики в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1–2 (1). С. 11–14.

143. Рогоза М., Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г., Зінченко О. Методологічні аспекти прогнозування економічної безпеки: ризики та інтернет-технології в проектах розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №3 (117). С. 69-76.

144. Савіна Н.Б., Радовенчук П.В. Оцінювання макроекономічної нестабільності країни. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 306-319.

145. Савченко В., Маклюк О. Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6357> (дата звернення 15.12.2025).

146. Самборська О.Ю., Коваленко Н.О., Чупріна М.О., Мірошніченко О. А. Безпекове управління логістичними внутрішньовиробничими процесами на конкурентоспроможних підприємствах, орієнтованих на інновації, в умовах диджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_80 (дата звернення 10.12.2025).

147. Самборська О.Ю., Рудніченко Є.М. Види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 82-88.

148. Сахно А.А., Болтовська Л.Л. Ефективність використання технологій у контексті дотримання показників економічної безпеки підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2. С. 104-119.

149. Сахно А.А., Поліщук Н.В., Ковальова Н.А. Економічна безпека підприємств в умовах впливу гіперконкуренції. *Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 28-35.

150. Свиридов С.О. Забезпечення економічної безпеки підприємництва: міжнародний досвід. *Dictum factum*. 2024. № 1(15). С. 75-83.
151. Світлична В.Ю., Вершиніна Д.М. Організаційні аспекти реалізації інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління будівельними підприємствами. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7. Вип. 153. С. 31–36
152. Словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9> (дата звернення 04.05.2024).
153. Сніщенко Р.Г. Економічна безпека діяльності суб'єктів господарювання: методологія оцінки та механізми забезпечення : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2020. 43 с.
154. Солосіч О.С., Сінайко М.Д. Аналіз параметрів макроекономічної безпеки України в умовах воєнного стану. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 154-166.
155. Солосіч О.С., Швець В.А. Дослідження факторів впливу на забезпечення макроекономічної безпеки України в умовах воєнного стану. *Economic synergy*. 2024. Iss. 3. С. 96-108.
156. Статистична інформація. Офіційний сайт Держстату України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.02.2026).
157. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *Схід*. 2016. № 6 (146). С. 49–55.
158. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку : колект. монографія / за ред. д-ра екон. наук М. М. Меркулова. Ізмаїл ; Одеса : Фенікс, 2020. 194 с.
159. Ткач С.В. Теоретичні засади оцінки ризиків у діяльності бізнес-структур. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип. 43. С. 106-113.

160. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О. Особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств у воєнний період. *Economic Synergy*. 2023. №3. С. 192–201.

161. Третяк В.П., Кравченко В.І. Теоретичні основи стейкхолдерського підходу до управління діяльністю підприємств АПК. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/877> (дата звернення 10.12.2025).

162. Федотова І.В., Глоба Є.О., Архіпов О.В. Методичні основи оцінки комплексної безпеки підприємства. *Економіка трансп. комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 7–30.

163. Федуняк І.О., Габор В.С. Економічна безпека аграрних підприємств малого та середнього бізнесу як складова національної безпеки в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 111–116.

164. Фень К.С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 273 с.

165. Хаванов А.В. Роль статистичного аналізу та економетричного моделювання у прогнозуванні корупції та забезпечення економічної безпеки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://zenodo.org/records/13171207> (дата звернення 10.12.2025).

166. Чобіток В., Блудова Л., Гребенюк А. Формування механізмів стійкого соціально-економічного розвитку Харківської області. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка* 2021. Вип. 12(24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/426> (дата звернення 10.12.2025).

167. Чорний В.М. Забезпечення економічної безпеки українських підприємств на світовому ринку зерна: дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2018. 235 с.

168. Чухлата Ж.Г. Макроекономічні аспекти діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_90 (дата звернення 10.04.2025).

169. Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Коломієць Б. Формування безпекоорієнтованого менеджменту сучасних закладів освіти на ґрунті використання нейроменеджменту як міждисциплінарного підходу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 2. С. 60–65.

170. Шкребень Р.П., Харнам М.В., Отенко І.П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 256-264.

171. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. ... доктора філософії 051 Економіка. Вінниця, 2020. 228 с.

172. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2015. 40 p. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>

173. Agri-Food Stakeholder Support Platform. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/events/launch-agri-food-stakeholder-support-platform-2025-06-16_en (дата звернення 10.01.2026).

174. Ahafonov A. Innovative tools for security-oriented management of commercial banks in Ukraine. *Modern Economics*. (2024). № 47(2024). P. 5-10.

175. Arefiev S., Serpukhov M., Blahun I., Varava L., Baula O., Zhurbenko N. Security-oriented business model of financial management of competitive strategy of innovative development of banking system entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №3(62). P. 26–43.

176. Bao J., Jiang Y., Li S. Determination of safety-oriented pavement-friction performance ratings at network level using a hybrid clustering algorithm. *Lubricants*. 2023. Vol. 11(7):275. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4442/11/7/275> (дата звернення 10.12.2024).

177. Bilous S., Zachosova N., Tupchii H. Systemic application of security-oriented project management methodology for the organisation and implementation of scientific research in economics and management. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7(1). С. 136-143.

178. Blikhar M., Lukianova H., Skochyliias-Pavliv O., Povalena M., Vinichuk M. Economic and legal aspects of ensuring the socio-economic security of enterprises in the context of the introduction of social responsibility and PR communications. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 3(62). P. 445–456.
179. Boiko S., Nehrey M., Davydenko N., Karbivskyi V. Tax Sustainability in Ukraine: A Case of Agricultural Companies. *Economies*. 2023. Vol. 11(1):6. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/11/1/6> (дата звернення 10.08.2025).
180. Bokiyy O., Kovalenko O. State regulation instruments for the development of the agro-industrial complex under martial law in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2024. № 31(2). P. 10-22.
181. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Ohrenych Y., Bexhter L. Strategic model of ensuring socio-economic security of enterprises in the context of innovative development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 6(65). P. 377–391.
182. Derevyanko B.V., Rozhenko O.V., Khailova T.V., Hrudnytskyi V.M., Podskrebko O.S. Strategic enterprise management based on the modeling of its economic security *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 1. P. 171-176.
183. Donets O. Organization of economic security of an enterprise in conditions of martial state. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 26-32.
184. Eren E, Tuzkaya UR. Occupational health and safety-oriented medical waste management: A case study of Istanbul. *Waste Management & Research*. 2019. Vol. 37(9). P. 876-884.
185. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, MA, 1984. 276 с.
186. Havlovska N., Koptieva H., Babchynska O., Rudnichenko Y., Lopatovskyi V., Prytys V. Diagnostics of the state of safety-oriented enterprise management system using neural networks. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11(1), 13. P. 13-23.

187. Havlovska N., Matiukh S., Asamoah-Kyeremeh J., Rudnichenko Y., Lopatovskyi V. Marketing tools to ensure the economic security of the enterprise: *Assessment and Modelling. TEM Journal*. 2025. Vol. 14(4). P. 3320–3330.
188. Haber J.A., Bukhtiarova A., Chorna S., Iastremska O., Bolgar T. Forecasting the level of financial security of the country (on the example of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15(3). P. 304-317.
189. Kobylkin D., Havrys A., Rogulia A., Sodoma R., Pavuk I., Avdieyeva K., Filippova V. Safety-oriented management of protection projects of critical infrastructure objects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47(4), P. 537–548.
190. Kramarenko I., Irtysheva I., Boiko Y., Hryshyna N., Ishchenko O., Harahulia A. Model of economic security management for agricultural enterprises under market changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 4(63). P. 192–205.
191. Engemann K.N., Scott C.W. Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Iss. 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218302493?via%3Di> hub (дата звернення 10.12.2024).
192. Levkovets N., Ilchenko V., Boiko S., Masalitina V., Tesliuk N. Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In *Explore Business, Technology Opportunities and Challenges after the Covid-19 Pandemic*. Edited by B. Alareeni and A. Hamdan. Lecture Notes in Networks and Systems. 2023. Cham: Springer, vol. 495. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08954-1_91 (дата звернення 10.12.2024).
193. Lutkovska S., Puzyryova P., Vavdiuk N., Bezkrivnyi O., Mykola K., Kutsai N. Methodology for modeling innovative strategies for financial security of competitive agro-industrial smart enterprises in the startup management system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 6(65). P. 307–323.

194. Matiukh S., Havlovska N., Rudnichenko Ye., Aliyeva A. The Imperative of Leadership While Forming a Strategy for Ensuring Economic Security of an Enterprise in Times of Crisis. *Business Ethics and Leadership*. 2025. № 9(4). P. 121-134.
195. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853–886,
196. Momot T., Filonych O., Kosiak A., Lobach O. Balanced scorecard of safety-oriented management for the construction industry enterprises. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2021. № 2 (16). P. 54–62.
197. Newbould G., Luffman G. Successful Business Politics, Gower, London. Farnborough: Gower Press, 1989. 456 p.
198. Park H.J., Cho S.G., Lee K.W., Lee S.J., Oh J. Topic Modeling Analysis of Children's Food Safety Management Using BigKinds News Big Data: Comparing the Implementation Times of the Comprehensive Plan for Children's Dietary Safety Management. *Foods*. 2025. Vol. 14. URL: <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/15/2650> (дата звернення 10.12.2025).
199. Rethinking Our Food Systems: A Guide for Stakeholder Collaboration. URL: <https://www.undp.org/foodsystems/publications/rethinking-our-food-systems-guide-multi-stakeholder-collaboration> (дата звернення: 15.11.2025).
200. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations. *TEM Journal – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11(4). P.1569-1576.
201. Rudnichenko Ye., Havlovska N., Yadukha S. Implementation of Managerial Innovations in the System of Providing Economic Security for Subjects of Foreign Economic Activity. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1. Ч. 1. С. 88–94.
202. Skotnyy P., Dotsenko T., Horiunova K., Falovych N., Maziy N. The impact of martial law on management decisions regarding ensuring the financial

security of enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 4(57). P. 197–206.

203. Stadnyk V.P. Improvement of economic safety management system of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. №2(40). С. 157-163.

204. Struk N., Karpil O., Dorosh-Kizym M., Danchak L., Homolska V. Assessment of the impact of marketing 5.0 on the financial and economic security of agro-industrial enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №2 (61). P. 297–306.

205. Vivchar O., Shatarskyi A. Research of the impact of threats to the economic security of logistics activities: current state and countervail vectors. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 3 (05). С. 16-19.

206. Yixin Shen, Hongfei Jia, Xin Ye, S.M. Lo, Biao He. Safety-oriented facility design and operation management for transportation hub station. *Accident Analysis & Prevention*. 2026. Vol. 228. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001457525004762?via%3Di> hub (дата звернення: 05.02.2026).

207. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 10.02.2026).

208. Zagorodniuk O., Gomeniuk M., Maliuga L. Management of economic security of horticultural enterprises in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. № 8(2). P. 68-77.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Поняття «економічна безпека підприємства»

№ п/п	Автори	Визначення	Джерело
1	2	3	4
1.	Фень К.С. (2018)	процес найефективнішого використання його виробничо-господарських ресурсів та підприємницьких здібностей, при якому забезпечується успішне та своєчасне протистояння підприємства можливим ризикам та зовнішнім загрозам, що уможливорює досягнення поставлених цілей та завдань відповідно до обраної ним стратегії розвитку	[164, с. 21-22]
2.	Башинська І. О. (2019)	захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства	[7, с. 23]
3.	Ярославський А. (2020)	стан економічної системи підприємства, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергічного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періоді.	[171, с. 15]
4.	Сніщенко Р. Г. (2020)	під терміном «економічна безпека» розуміти стабільно прогнозовану в часі ситуацію, яка склалася в результаті виробничого відтворення суб'єкта господарювання, характеристику його спроможності як учасника ринку виконувати необхідні і суспільно-корисні функції, використовувати шляхи та можливості реалізації власних бізнесових інтересів, місії і завдань наявними обсягами своїх економічних ресурсів в конкурентному середовищі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.	[153, с. 9-10]
5.	Огренич Ю., Діброва В. (2023).	є сукупністю дій підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільної роботи підприємства та уникнення реальних загроз, захист від чинників ринкового середовища, нейтралізацію їх впливу	[99, с. 182]

1	2	3	4
6.	Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. (2023)	стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, а також його економічного потенціалу та ринкових можливостей, що дозволяє попередити негативний вплив загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечує його довготривале виживання та стабільне функціонування відповідно до обраної стратегії.	[41, с. 282-283]
7.	Березіна Л. М., Дем'яненко Н. В., Подольна А. М., Пастернак М. В., Штик І. В. (2023)	стан захищеності всіх систем підприємства; стан використання усіх ресурсів підприємства, за якого підприємці досягають позитивний економічний ефект; сукупність системних заходів підприємства, спрямованих на усунення внутрішніх та зовнішніх загроз і зменшення їх деструктивного впливу	[10, с. 11]
8.	Литвиненко Д. І. (2024)	стан захисту його життєво важливих інтересів, який забезпечується через стійкість функціонування та розвитку, здатність протистояти різноманітним зовнішнім і внутрішнім загрозам	[75, с. 397]
9.		економічна безпека сільськогосподарських підприємств – це стан спроможності їх менеджменту ефективно управляти внутрішніми та зовнішніми ресурсами, нівелювати ризики та загрози з метою забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до подальшого розвитку під впливом змінних економічних умов і природних особливостей	[75, с. 398]
10.	Нор В.В. (2024)	активний стан захищеності економічної системи підприємства від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що забезпечується ефективним використанням наявних ресурсів, а також комплексом заходів щодо ідентифікації, оцінювання та алгоритмів нейтралізації загроз різного характеру (зниження впливу, уникнення, прийняття чи трансферу загроз), з метою стійкого функціонування та динамічного розвитку підприємства, а також можливістю досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів	[98, с. 306]
11.	Гапєєва О., Головко Р. (2024)	є комплексом організаційно-правових заходів спрямованих на забезпечення ресурсоефективності та стійкості до можливих загроз та небезпек	[32, с.30]
12.	Гоменюк М. (2024)	є комплексною характеристикою, що визначає рівень захищеності всіх аспектів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.	[37, с. 245]

1	2	3	4
13.	Жилін І. М. (2024)	як процесу, що поєднує п'ять основних компонент: по-перше, результат упровадження інноваційних технологій виробництва для забезпечення стабільного кон'юнктурного попиту на продукцію та одержання вигоди в поточному і майбутньому періодах; по-друге, забезпечення стійкого економічного стану за умови нейтралізації внутрішніх ризиків та зовнішніх загроз; по-третє, здатність діагностики фінансово-економічних критеріїв розвитку та ідентифікації джерел виникнення небезпечних проявів; по-четверте, застосування антикризових заходів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз; по-п'яте, формування конкурентних переваг та забезпечення економічної рівноваги на усіх етапах економічного циклу	[52, с. 112]
14.		сукупність складових, що забезпечують безпечний стан діяльності суб'єктів господарювання, якісна оцінка яких дозволяє визначити рівень захисту від загроз та невизначиностей, здатністю відновлювати втрачені активи, відстоювати власні інтереси на різних рівнях із найменшими ризиками та підтримувати економічні відносини з іншими суб'єктами зовнішнього середовища	[52, с. 113]
15.	Донець О. В. (2025)	комплексна система захисних, управлінських та аналітичних заходів, спрямованих на збереження стійкості та стабільності функціонування суб'єкта господарювання	[183, с. 32]
16.	Нор В. В. (2025)	активний стан захищеності економічної системи підприємства від негативних впливів внутрішнього й зовнішнього середовищ	[97, с. 39]
17.	Засанський В. В., Ремез О. С. (2025)	комплексний стан, за якого забезпечується захист від злочинних посягань на різних рівнях діяльності підприємства, ліквідацію усіх загроз для важливих інтересів компанії, економічних (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) ресурсів	[57]

Таблиця Б.1. Інформаційне забезпечення дисертаційного дослідження

№ п/п		Код ЄДРПОУ	Основний код за КВЕД	Електронна адреса профілю
1	2	3	4	5
1.	ТОВ «НВФ «Урожай»	31860551	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8267056#express-universal-file
2.	ТОВ «Кишенці Фрутс»	41461910	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=26842721#express-universal-file
3.	ТОВ «Марійка»	32585524	46.31	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6404562#express-universal-file
4.	ТОВ «Кишенці»	31561125	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5710132#express-universal-file
5.	ТОВ «Безпечна»	34678814	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9883498&tb=file#express-universal-file
6.	ФГ «Корінний»	40405546	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19652756&tb=file#express-universal-file
7.	СТОВ «Іскра»	3793449	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&id=17668130&tb=financial-statements
8.	ТОВ «МВМ Умань»	39343843	10.41	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13345410&tb=file#express-universal-file
9.	СТОВ «Придніпровський Край»	25207363	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7889782#express-universal-file
10.	СТОВ «Агрофірма Корсунь»	32012939	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19611088#express-universal-file
11.	ТОВ «Черлис»	34749991	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12322918#express-universal-file
12.	СТОВ «Ломовате»	3793290	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15502799&tb=file#express-universal-file
13.	ТОВ «Маяк-Худяки»	36330187	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6973309#express-universal-file
14.	ТОВ «Олімп»	32230658	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19503830&tb=file#express-universal-file
15.	ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	38009235	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7745867#express-universal-file
16.	СТОВ «А.Ф. Злагода»	33003862	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15525388#express-universal-file
17.	СТОВ «Агроко»	31561188	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8137405

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5
18.	ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	02779234	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15567081#express-universal-file
19.	ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	<u>05516381</u>	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8667463#express-universal-file
20.	СТОВ «Воля»	03793142	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=17668128#express-universal-file
21.	ТОВ «Філд-Груп»	43621590	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=42904625#express-universal-file
22.	ТОВ «Злата-Агро»	39711143	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2019&id=15433576&tb=financial-statements
23.	ФГ «Веселухутірське»	<u>36318285</u>	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10867243#express-universal-file
24.	ТОВ «ЕКО Машрумс»	41724764	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27116794&tb=finance
25.	ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	38947434	01.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22746535&tb=finance
26.	ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	32580463	10.91	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13338838&tb=finance
27.	ПрАТ «Юрія»	447853	10.51	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8296111&tb=finance
28.	ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	447824	10.51	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8350178
29.	ТОВ «Клуб Сиру»	36413692	10.51	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9882273&tb=finance
30.	ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	447818	10.51	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7588431&tb=finance
31.	ТОВ «Агроплант»	33761534	01.49	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15539641#express-universal-file
32.	ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	36774834	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9881020&tb=finance
33.	ПП «Агрономіка»	30146030	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12502929
34.	ТОВ «Чорнобайм'ясо»	34639487	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12344977
35.	ТОВ «Золотоніський бекон»	33931173	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6848666&tb=finance
36.	ФГ «Лящівська Нива»	36782379	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7888448#express-universal-file
37.	СТОВ «Залевківське»	35556344	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11661480&tb=finance
38.	ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	00387594	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9159891&tb=finance
39.	ТОВ «Гранекс-Черкаси»	31423617	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12174672#express-universal-file
40.	ТОВ «Умань Хліб Трейд»	40293435	10.71	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19625414#express-universal-file

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5
41.	ТОВ « Консервний завод «Цибулів»	21360292	10.13	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19620919#express-universal-file
42.	ТОВ «Мошурівський консервний завод»	34282645	10.39	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11023859#express-universal-file
43.	ТОВ «Чигиринський консервний завод»	31963890	10.39	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9127591#express-universal-file
44.	АТ »Черкаський комбінат хлібопродуктів»	00952568	10.61	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8296125#express-universal-file
45.	ТОВ «Царина 2018»	42323015	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27509259#express-universal-file
46.	ТОВ «Лендком-Симонів»	42996880	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27957337#express-universal-file
47.	ТОВ «ВП «Умань»	40279001	10.39	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19617327#express-universal-file
48.	СТОВ « Хліб-Продукт»	41230150	01.46	https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41230150/
49.	ТОВ «Контрейд»	33061112	01.46	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15506413#express-universal-file
50.	ТОВ «ВКФ «Октан»	30146512	01.24	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10601086&tb=finance
51.	ТОВ «Уманська фруктова компанія»	40892264	01.24	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22881368#express-universal-file
52.	ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	36781820	01.24	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8799452
53.	СТОВ «Перемога»	709557	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7333785&tb=finance
54.	ФГ «Ольвія»	21390070	01.11	https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7017329

Оцінка загальнооекономічної безпеки: ХЗ.1 «Темп росту чистого прибутку»

Організації	ХЗ.1				σ	V _σ
	Темп росту чистого прибутку					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	-	0,22	ЗБ	-	-	-
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,27	47,41	0,29	1,02	23,4	191,4
3. ТОВ «Марійка»	0,34	ЗБ	ЗБ	-	-	-
4. ТОВ «Кишенці»	1,54	0,43	0,52	6,8	3,0	130,3
5. ТОВ «Безпечна»	ЗБ	0	ЗБ	0,96	0,7	-
6. ФГ»Корінний»	2,49	4,22	0,96	0,29	1,7	87,9
7. СТОВ «Іскра»	1,19	0,65	0,69	ЗБ	0,3	-
8. ТОВ «МВМ Умань»	2,95	2,8	1,34	0,03	1,4	77,2
9. СТОВ «Придніпровський Край»	2,26	0,59	0,18	6,33	2,8	120,0
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	3,45	0,74	ЗБ	-	1,9	-
11. ТОВ «Черлис»	1,08	0,84	1,26	0,99	0,2	16,8
12. СТОВ «Ломовате»	0,85	3,44	ЗБ	-	1,8	-
13. ТОВ «Маяк-ХудЯКИ»	0,93	0,03	ЗБ	-	0,6	
14. ТОВ «Олімп»	2,2	1,68	0,71	1,96	0,7	39,9
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	1,42	0,53	0,28	0,88	0,5	63,5
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	-	0,02	0,39	71,05	40,9	-
17. СТОВ «Агроко»	2,71	1,27	0,75	1,47	0,8	53,6
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	-	0,13	36,11	1,33	20,4	-
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	1,16	0,74	1,31	0,73	0,3	30,0
20. СТОВ «Воля»	66,76	ЗБ	-	27,03	28,1	-
21. ТОВ «Філд-Груп»	ЗБ	-	0,03	1,87	1,3	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-	-
23. ФГ «Веселохутірське»	1,53	1,18	2,9	1,1	0,8	49,8
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	1,43	ЗБ	-	1,28	0,1	-
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-	-
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	2,01	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
27. ПрАТ «Юрія»	ЗБ	-	ЗБ	ЗБ	-	-
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	ЗБ	-	ЗБ	ЗБ	-	-
29. ТОВ «Клуб Сиру»	-	2,96	5,29	3,34	1,3	-
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
31. ТОВ «Агроплант»	2,15	19,56	0,03	4,4	8,9	135,7
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-	-
33. ПП «Агрономіка»	2,72	0,12	0,51	ЗБ	1,4	-
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	1,07	1,01	1,45	0,88	0,2	22,2
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	ЗБ	3,88	0,84	ЗБ	2,1	-

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
36. ФГ «Лящівська Нива»	-	1,39	4,25	0,76	1,9	-
37. СТОВ «Залевківське»	2,92	1	0,74	1,38	1,0	64,6
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,35	5,24	1,29	1,46	2,2	103,6
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	-	ЗБ	-	8,58	-	-
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	1,09	0,82	1,59	2,03	0,5	38,8
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	1,04	1,89	0,77	0,87	0,5	44,7
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	ЗБ	-	ЗБ	-	-	-
45. ТОВ «Царина 2018»	2,27	ЗБ	-	0,38	1,3	-
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	1,54	0,18	ЗБ	ЗБ	1,0	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	ЗБ	-	ЗБ	-	-	-
49. ТОВ «Контрейд»	1,26	0,89	4,5	0,07	1,9	115,8
50. ТОВ «ВКФ «ОКТАН»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-	-
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,09	2,59	23,95	0,05	11,6	173,6
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	ЗБ	ЗБ	ЗБ	ЗБ	-	-
53. СТОВ «Перемога»	1,3	0,4	1,19	2,61	0,9	66,6
54. ФГ «Ольвія»	2,07	0,16	0,77	1,8	0,9	74,3

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.2

Оцінка загальноєкономічної безпеки: ХЗ.2 «Темп росту чистого доходу»

Організації	ХЗ.2				σ	V _σ
	Темп росту чистого доходу					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,85	2,59	0,51	2,3	1,0	66,3
2. ТОВ «Кищенці Фрутс»	0,97	1,93	1,28	0,88	0,5	37,6
3. ТОВ «Марійка»	1,21	0,83	0,84	0,68	0,2	25,3
4. ТОВ «Кищенці»	1,45	1,03	1,09	1,36	0,2	16,6
5. ТОВ «Безпечна»	0,93	1,16	0,32	4,64	2,0	110,7
6. ФГ»Корінний»	1,14	1,64	1,09	0,9	0,3	26,5
7. СТОВ «Іскра»	1,32	0,61	0,75	1,55	0,4	42,5
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,77	5,87	0,32	0,08	2,8	156,5
9. СТОВ «Придніпровський Край»	1,35	0,96	1,21	1,13	0,2	14,0
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	1,33	0,93	1,46	1,26	0,2	18,1
11. ТОВ «Черлис»	1,28	1,04	1,11	1,54	0,2	17,9
12. СТОВ «Ломовате»	0,98	1,34	1,18	1,12	0,1	12,9
13. ТОВ «Маяк-ХудЯКИ»	0,73	1,58	1,24	1,11	0,4	30,1
14. ТОВ «Олімп»	1,12	1,14	1,33	1,5	0,2	14,0
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	1,59	0,63	1,01	1,32	0,4	36,3
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	1,68	0,86	1,48	1,1	0,4	28,8
17. СТОВ «Агроко»	1,24	1,44	1,06	1,12	0,2	13,8
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	1,12	0,89	1,73	1,18	0,4	28,9
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	1,2	1	1,11	0,8	0,2	16,8
20. СТОВ «Воля»	1,05	1,41	1,03	2,09	0,5	35,5
21. ТОВ «Філд-Груп»	-	39,54	0,7	1,86	22,1	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	3,65	1,75	8,66	3,84	2,9	65,8
23. ФГ «Веселухутірське»	1,57	0,55	2,98	0,9	1,1	71,6
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	1,05	1,17	1,77	0,98	0,4	29,0
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	1,69	1,09	0,83	2,42	0,7	46,9
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	1,21	1,11	0,95	1,37	0,2	15,2
27. ПрАТ «Юрія»	1,35	0,96	0,99	1,08	0,2	16,2
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	1,17	1	1,19	1,16	0,1	7,7
29. ТОВ «Клуб Сиру»	1,2	0,94	1,17	0,9	0,2	14,7
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,12	1,13	1,04	1,07	0,0	3,9
31. ТОВ «Агроплант»	1,75	1,65	0,86	1,46	0,4	27,9
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	-	0,72	1,13	2,22	0,8	-
33. ПП «Агрономіка»	1,06	0,15	0,77	0,87	0,4	55,3
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	1,38	0,91	1,34	0,87	0,3	24,2
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,97	1,3	1,06	0,91	0,2	16,2

Продовж. табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7
36.ФГ «Ляшківська Нива»	-	1,61	1,58	1,04	0,3	-
37.СТОВ «Залевківське»	2,76	0,87	0,69	1,67	0,9	63,0
38.ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,9	1,16	1,45	0,85	0,3	25,3
39.ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1,48	0,83	1,54	1,4	0,3	24,9
40.ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,9	1,17	1,12	1,1	0,1	11,1
41.ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	1,09	1,88	1,49	1,05	0,4	28,3
42.ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,6	2,12	0,79	0,73	0,7	67,1
43.ТОВ «Чигиринський консервний завод»	1,01	2,25	0,65	1,04	0,7	56,4
44.АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,81	0,46	0,99	1,3	0,4	39,4
45.ТОВ «Царина 2018»	13,26	0,01	102,2	0,51	49,2	169,6
46.ТОВ «Лендком-Симонів»	1,77	1,24	0,8	1,45	0,4	30,9
47.ТОВ «ВП «Умань»	0,1	0	-	0	0,1	-
48.СТОВ «Хліб-Продукт»	1,5	1,43	0,83	2	0,5	33,3
49.ТОВ «Контрейд»	1,68	0,72	1,82	0,67	0,6	50,1
50.ТОВ «ВКФ «ОКТАН»	1,4	0,87	1,05	2,14	0,6	41,1
51.ТОВ «Уманська фруктова компанія»	1,93	1,68	2,07	0,31	0,8	54,0
52.ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	13,16	3,3	1,09	0,9	5,8	125,8
53.СТОВ «Перемога»	1,21	1,31	1,23	1,84	0,3	21,3
54.ФГ «Ольвія»	1,38	0,67	1,16	1,4	0,3	29,5

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.3

Оцінка загальнооекономічної безпеки: ХЗ.3 «Темп росту активів»

Організації	ХЗ.3				σ	V _σ
	Темп росту активів					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	1,96	1,03	1	1,17	0,5	35,1
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	1,3	2	1	1,16	0,4	32,3
3. ТОВ «Марійка»	5,16	0,59	1,06	3,9	2,2	82,5
4. ТОВ «Кишенці»	1,26	1,15	1,17	1,22	0,0	4,1
5. ТОВ «Безпечна»	0,98	0,85	1,76	1,6	0,4	34,7
6. ФГ»Корінний»	1,44	2,55	1,38	1,21	0,6	37,2
7. СТОВ «Іскра»	1,34	1,04	0,94	1,07	0,2	15,6
8. ТОВ «МВМ Умань»	1,03	1,11	2,97	0,86	1,0	66,4
9. СТОВ «Придніпровський Край»	1,37	1,17	1,01	1,27	0,2	12,7
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	1,09	1,2	1,17	1,19	0,0	4,3
11. ТОВ «Черлис»	1,22	0,95	1,57	1,07	0,3	22,3
12. СТОВ «Ломовате»	1,02	1,21	0,93	1,26	0,2	14,1
13. ТОВ «Маяк-ХудЯКИ»	0,97	0,97	1,15	0,94	0,1	9,5
14. ТОВ «Олімп»	1,44	1,21	1,22	1,34	0,1	8,4
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	1,3	1,12	1,09	0,96	0,1	12,5
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,92	2,23	0,8	0,97	0,7	54,5
17. СТОВ «Агроко»	1,41	1,29	1,16	1,25	0,1	8,1
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	1,1	1,06	1,12	1,29	0,1	8,9
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	1,38	0,83	0,92	1,02	0,2	23,2
20. СТОВ «Воля»	1,08	0,97	1,02	1,56	0,3	23,5
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,95	3,06	1,09	2,29	1,0	54,5
22. ТОВ «Злата-Агро»	8,18	3,06	9,33	1,73	3,7	67,1
23. ФГ «Веселохутірське»	1,05	1,05	1,17	1,32	0,1	11,2
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,86	0,98	1,04	1,08	0,1	9,7
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	1,08	1,15	0,81	1,25	0,2	17,6
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	1,27	1,15	0,96	1,04	0,1	12,2
27. ПрАТ «Юрія»	1,29	1,27	0,68	1,01	0,3	26,8
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,77	2,07	0,84	0,77	0,6	57,5
29. ТОВ «Клуб Сиру»	1,09	0,75	0,96	0,76	0,2	18,5
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,03	1,07	0,98	1,15	0,1	6,8
31. ТОВ «Агроплант»	0,96	1,26	1,23	1,11	0,1	12,0
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	-	0,94	0,9	1,52	0,3	-
33. ПП «Агрономіка»	1,57	0,94	1,14	1,2	0,3	21,7
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	1,37	1,2	1,26	1,28	0,1	5,5
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	1,05	1,18	1,18	0,82	0,2	16,1

Продовж. табл. В.3

1	2	3	4	5	6	7
36. ФГ «Лящівська Нива»	-	1,06	1,35	1,19	0,1	-
37. СТОВ «Залевківське»	2,07	1,26	1,39	1,14	0,4	28,4
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	1,07	0,79	1,49	1,12	0,3	25,7
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1,28	1,18	1,06	1,44	0,2	13,0
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	1,32	1,31	1,14	0,11	0,6	59,7
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,82	0,94	0,97	1,21	0,2	16,6
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,84	0,82	1,12	0,88	0,1	15,2
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,9	1,2	1,07	0,95	0,1	13,0
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	1,05	1,07	0,66	0,87	0,2	20,9
45. ТОВ «Царина 2018»	1,96	0,97	1,69	0,91	0,5	37,9
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	2,03	1,15	0,82	1,79	0,6	38,6
47. ТОВ «ВП «Умань»	1	1	1	1,01	0,0	0,5
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	1,24	1,36	1,36	0,84	0,2	20,5
49. ТОВ «Контрейд»	1,22	1,08	1,43	1,16	0,1	12,2
50. ТОВ «ВКФ «ОКТАН»	0,89	1,03	1,03	1,64	0,3	29,2
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	1,12	1,09	1,16	1,07	0,0	3,5
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	0,78	1,24	0,88	0,97	0,2	20,4
53. СТОВ «Перемога»	1,2	1,04	1,39	1,2	0,1	11,9
54. ФГ «Ольвія»	0,95	1,2	0,96	1,02	0,1	11,2

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.4

Оцінка фінансової безпеки (аспект: фінансова стійкість)

Організації	Х3.4						Х3.5					
	Коефіцієнт фінансової стійкості				σ	V_{σ}	Коефіцієнт фінансової незалежності				σ	V_{σ}
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,50	0,55	0,52	0,68	0,1	14,0	0,36	0,42	0,36	0,40	0,0	6,6
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,49	0,79	0,94	0,94	0,2	27,2	0,44	0,77	0,93	0,94	0,2	30,0
3. ТОВ «Марійка»	0,13	-0,18	-0,25	0,25	0,2	-2095,2	0,13	-0,18	-0,25	0,24	0,2	-1471,8
4. ТОВ «Кишенці»	0,73	0,64	0,60	0,77	0,1	11,4	0,51	0,51	0,47	0,56	0,0	7,2
5. ТОВ «Безпечна»	0,42	0,49	0,13	0,00	0,2	90,0	0,41	0,48	0,12	-0,01	0,2	92,5
6. ФГ «Корінний»	1,00	0,90	1,00	1,00	0,1	5,3	1,00	0,90	1,00	0,91	0,1	5,9
7. СТОВ «Іскра»	0,75	0,80	0,81	0,81	0,0	3,9	0,75	0,80	0,81	0,81	0,0	3,9
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,49	0,46	0,92	1,00	0,3	39,5	0,49	0,46	0,13	0,15	0,2	63,0
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,88	0,90	0,93	0,73	0,1	10,3	0,71	0,76	0,78	0,62	0,1	10,3
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,90	0,86	0,77	0,82	0,1	6,6	0,70	0,69	0,56	0,61	0,1	10,9
11. ТОВ «Черлис»	0,66	0,81	0,62	0,67	0,1	11,8	0,66	0,81	0,61	0,66	0,1	12,7
12. СТОВ «Ломовате»	0,93	0,87	0,71	0,73	0,1	13,5	0,92	0,86	0,70	0,72	0,1	13,6
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,96	0,99	0,84	0,97	0,1	6,9	0,96	0,99	0,84	0,97	0,1	6,9
14. ТОВ «Олімп»	0,79	0,96	0,96	0,97	0,1	9,7	0,79	0,96	0,96	0,97	0,1	9,7
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,92	0,93	0,90	0,95	0,0	2,1	0,86	0,89	0,85	0,92	0,0	3,6
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,90	0,80	0,64	0,72	0,1	14,8	0,73	0,33	0,37	0,40	0,2	40,3
17. СТОВ «Агроко»	0,93	0,96	0,98	0,97	0,0	2,5	0,93	0,96	0,98	0,97	0,0	2,5
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,74	0,72	0,76	0,79	0,0	4,2	0,58	0,55	0,59	0,56	0,0	3,3
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,89	0,90	0,97	0,91	0,0	4,0	0,59	0,79	0,97	0,91	0,2	20,4
20. СТОВ «Воля»	0,49	0,38	0,34	0,49	0,1	18,2	0,40	0,32	0,33	0,44	0,1	15,9
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,46	0,50	0,47	0,21	0,1	32,2	0,46	0,50	0,47	0,21	0,1	32,3
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,05	0,00	-0,01	0,06	0,0	140,3	0,05	0,00	-0,01	0,02	0,0	188,3
23. ФГ «Веселохутірське»	0,99	0,99	0,97	0,84	0,1	7,9	0,99	0,99	0,97	0,84	0,1	7,9
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,80	0,79	0,81	0,82	0,0	1,6	0,26	0,24	0,28	0,33	0,0	13,7
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,05	0,09	0,10	-0,04	0,1	130,8	0,05	0,09	0,10	-0,12	0,1	322,7
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,46	0,44	0,48	0,41	0,0	6,6	0,38	0,34	0,35	0,34	0,0	5,9
27. ПрАТ «Юрія»	-0,20	-0,10	-0,22	-0,34	0,1	-45,0	-0,25	-0,14	-0,25	-0,34	0,1	-34,2

Продовж. табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,28	0,30	0,26	0,20	0,0	17,1	0,18	0,19	0,15	0,09	0,0	31,0
29. ТОВ «Клуб Сиру»	0,19	0,40	0,40	0,79	0,3	56,7	-0,28	-0,36	-0,32	-0,17	0,1	-28,6
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0,70	0,55	0,51	0,30	0,2	32,7	0,70	0,55	0,51	0,30	0,2	32,5
31. ТОВ «Агроплант»	0,68	0,64	0,52	0,48	0,1	16,4	0,68	0,64	0,52	0,48	0,1	16,4
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	1,00	0,91	1,00	1,00	0,0	4,4	1,00	0,91	1,00	1,00	0,0	4,4
33. ПП «Агрономіка»	0,83	0,92	0,83	0,58	0,1	18,2	0,83	0,92	0,83	0,56	0,2	19,6
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,90	0,95	0,95	0,99	0,0	3,8	0,76	0,78	0,80	0,75	0,0	3,1
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,71	0,76	0,79	0,87	0,1	8,6	0,64	0,70	0,78	0,86	0,1	12,7
36. ФГ «Лящівська Нива»	0,67	0,72	0,81	0,87	0,1	11,3	0,67	0,72	0,81	0,87	0,1	11,3
37. СТОВ «Залевківське»	0,81	0,82	0,85	0,85	0,0	2,3	0,72	0,77	0,79	0,81	0,0	4,9
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,89	0,96	0,79	0,87	0,1	8,0	0,63	0,96	0,78	0,87	0,1	17,3
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,09	-0,06	-0,03	0,43	0,2	205,9	0,09	-0,06	-0,03	0,43	0,2	210,5
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	-0,08	-0,12	-0,13	-4,04	2,0	-179,4	-0,08	-0,12	-0,13	-4,04	2,0	-179,4
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,59	0,66	0,73	0,69	0,1	8,8	0,58	0,65	0,72	0,68	0,1	8,9
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	-2,27	-3,95	-4,07	-5,62	1,4	-34,3	-5,09	-8,03	-7,85	-10,33	2,1	-27,4
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,66	0,55	0,54	0,57	0,1	9,6	0,66	0,55	0,54	0,57	0,1	9,6
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,04	0,11	0,13	0,16	0,1	47,1	0,04	0,11	0,13	0,16	0,1	47,1
45. ТОВ «Царина 2018»	0,80	0,81	0,65	0,78	0,1	9,6	0,64	0,62	0,54	0,66	0,1	9,0
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,44	0,42	0,52	0,78	0,2	30,4	0,44	0,42	0,52	0,40	0,1	11,5
47. ТОВ «ВП «Умань»	-0,07	-0,07	-0,08	-0,09	0,0	-9,0	-0,21	-0,21	-0,22	-0,22	0,0	-2,9
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,00	0,02	-0,19	-0,17	0,1	-135,9	0,00	0,02	-0,19	-0,17	0,1	-135,9
49. ТОВ «Контрейд»	0,83	0,85	0,83	0,73	0,1	6,8	0,83	0,85	0,83	0,73	0,1	6,8
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	-0,19	-0,24	-0,34	0,12	0,2	-123,7	-0,19	-0,24	-0,34	0,12	0,2	-123,7
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,09	0,09	0,15	0,15	0,0	30,7	0,09	0,09	0,15	0,15	0,0	30,7
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	-0,84	-0,72	-1,21	-1,33	0,3	-28,2	-0,84	-0,72	-1,21	-1,33	0,3	-28,2
53. СТОВ «Перемога»	0,88	0,92	0,69	0,84	0,1	11,8	0,71	0,75	0,69	0,67	0,0	4,9
54. ФГ «Ольвія»	0,77	0,65	0,68	0,67	0,1	7,7	0,77	0,65	0,68	0,67	0,1	7,7

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.5

Оцінка фінансової безпеки (аспект ліквідності)

Організації	Х3.6				σ	V _σ	Х3.7				σ	V _σ
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності						Коефіцієнт поточної ліквідності					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,00	0,00	0,00	0,03	0,0	185,9	0,9	1,1	0,9	1,5	0,3	23,4
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,01	0,02	0,09	0,46	0,2	146,7	1,2	3,9	11,5	12,8	5,7	77,0
3. ТОВ «Марійка»	0,03	0,00	0,00	0,00	0,0	186,1	1,0	0,7	0,5	1,2	0,3	36,5
4. ТОВ «Кишенці»	0,04	0,12	0,09	0,00	0,1	83,4	2,2	1,7	1,3	2,2	0,4	22,9
5. ТОВ «Безпечна»	0,00	0,04	0,00	0,02	0,0	118,3	0,7	0,9	0,6	0,2	0,3	45,7
6. ФГ «Корінний»	-	0,05	-	-	-	-		5,3			-	-
7. СТОВ «Іскра»	0,00	0,01	0,00	0,00	0,0	62,0	3,8	4,9	5,0	4,9	0,6	12,5
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,01	0,07	0,01	0,49	0,2	164,9	0,3	0,5	1,8	109,4	54,3	193,8
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,06	0,04	0,19	0,32	0,1	83,8	5,3	6,4	8,3	2,9	2,2	39,2
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,06	0,01	0,00	0,00	0,0	150,5	5,9	4,6	2,5	2,2	1,8	47,1
11. ТОВ «Черлис»	0,01	0,09	0,01	0,00	0,0	155,9	2,5	4,6	2,4	2,8	1,0	33,0
12. СТОВ «Ломовате»	0,34	0,58	0,02	0,01	0,3	114,7	10,7	5,8	2,4	2,8	3,8	71,1
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,04	0,91	0,04	0,37	0,4	119,8	20,2	63,5	5,6	25,8	24,7	85,7
14. ТОВ «Олімп»	1,22	6,47	8,21	23,26	9,5	96,6	3,1	19,0	17,9	32,1	11,9	65,8
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,04	0,00	0,02	0,08	0,0	95,3	11,6	12,2	9,3	18,2	3,8	29,8
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,09	0,04	0,02	0,04	0,0	58,9	7,0	1,9	1,7	2,1	2,6	81,5
17. СТОВ «Агроко»	0,30	0,41	1,97	1,26	0,8	79,5	7,4	12,9	31,5	19,1	10,3	58,3
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,00	0,04	0,01	0,00	0,0	138,9	0,9	0,8	1,1	1,1	0,1	14,0
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,48	0,09	3,02	0,62	1,3	126,4	6,4	7,2	25,2	8,7	8,9	75,1
20. СТОВ «Воля»	0,09	0,01	0,00	0,01	0,0	155,2	1,0	0,8	0,8	1,1	0,2	18,0
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,02	0,02	0,02	0,01	0,0	42,9	0,4	1,1	1,1	1,1	0,3	38,5
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,02	0,00	0,00	0,00	0,0	165,7	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	34,6
23. ФГ «Веселохутірське»	0,50	0,23	0,10	0,05	0,2	91,3	89,0	56,5	16,5	2,8	39,1	95,0
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,05	0,07	0,91	0,74	0,4	100,4	3,4	3,6	4,5	4,0	0,5	12,3
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,06	0,01	0,03	0,12	0,0	90,5	0,7	0,9	0,8	0,7	0,1	8,2
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,02	0,01	0,02	0,05	0,0	68,2	1,7	1,7	1,8	1,6	0,1	5,8
27. ПрАТ «Юрія»	0,01	0,10	0,00	0,00	0,1	177,7	0,8	0,9	0,7	0,6	0,1	13,4

Продовж. табл. В.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,11	0,27	0,38	0,28	0,1	43,0	1,0	1,3	1,2	1,0	0,1	9,6
29. ТОВ «Клуб Сиру»	0,01	0,01	0,33	0,01	0,2	183,4	1,1	1,5	1,5	3,8	1,2	63,7
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0,12	0,32	0,14	0,15	0,1	50,2	2,7	1,9	1,7	1,2	0,6	33,8
31. ТОВ «Агроплант»	0,00	0,09	0,02	0,01	0,0	130,4	1,4	1,5	1,3	1,2	0,1	10,4
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	59,89	1,51	192,61	724,29	329,7	134,8	485,4	5,3	1376,2	3186,6	1402,4	111,0
33. ПП «Агрономіка»	1,60	0,82	0,01	0,08	0,7	118,6	4,7	10,1	4,9	2,1	3,4	61,6
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,01	1,59	3,63	32,48	15,4	163,8	3,5	7,9	10,7	68,2	30,5	135,3
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,14	0,23	0,37	0,01	0,2	79,5	1,0	1,5	2,2	2,5	0,7	36,6
36. ФГ «Лящівська Нива»	0,00	0,00	0,03	0,12	0,1	155,1	2,0	2,3	3,0	4,0	0,9	32,5
37. СТОВ «Залевківське»	0,07	0,01	0,09	0,00	0,0	104,9	4,2	4,4	5,1	5,1	0,5	10,0
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,05	0,03	0,15	0,11	0,1	61,7	6,9	20,4	2,1	3,7	8,3	100,7
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,03	0,03	0,01	0,01	0,0	44,8	0,6	0,6	0,6	1,0	0,2	27,6
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,04	0,02	0,11	0,00	0,0	110,6	0,5	0,6	0,6	0,1	0,3	60,6
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,00	0,28	0,17	0,43	0,2	81,8	1,5	1,7	2,1	1,9	0,3	15,2
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	84,9	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	30,5
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,02	0,02	0,01	0,11	0,0	116,1	2,8	2,1	2,0	2,0	0,4	18,4
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	57,9	0,9	1,0	1,0	1,0	0,0	3,9
45. ТОВ «Царина 2018»	0,01	0,01	0,00	0,00	0,0	93,9	4,2	4,4	2,6	4,1	0,8	21,8
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,19	0,07	0,09	0,11	0,1	45,4	1,8	1,7	2,1	2,7	0,5	22,3
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,0	0,5
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	109,9	0,4	0,6	0,6	0,5	0,1	14,8
49. ТОВ «Контрейд»	0,04	0,19	0,46	0,27	0,2	72,8	5,1	5,5	5,2	2,3	1,5	32,5
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,03	0,02	0,09	0,05	0,0	64,2	0,4	0,4	0,4	0,8	0,2	38,2
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,02	0,01	0,01	0,00	0,0	84,5	0,1	0,2	0,2	0,2	0,0	14,0
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	116,2	0,4	0,5	0,4	0,3	0,1	14,2
53. СТОВ «Перемога»	0,01	0,08	0,02	0,09	0,0	83,3	3,1	4,7	1,6	2,7	1,3	43,2
54. ФГ «Ольвія»	0,04	0,04	0,04	0,05	0,0	17,8	2,6	2,0	2,3	2,3	0,3	11,1

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.6

Оцінка фінансової безпеки (ділової активності і рентабельності)

Організації	Х3.8				σ	Vσ	Х3.9				σ	Vσ
	Коефіцієнт оборотності запасів						Рентабельність активів					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	1,2	2,1	1,2	2,6	0,7	39,8	34,8	5,7	-4,4	17,3	16,9	126,3
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	1,9	2,0	2,0	1,9	0,1	3,7	2,6	73,2	16,0	15,1	31,6	118,2
3. ТОВ «Марійка»	5,8	3,9	9,6	0,6	3,7	75,3	6,1	-29,5	-8,7	49,2	33,3	780,1
4. ТОВ «Кишенці»	3,6	2,5	2,5	3,3	0,6	19,5	20,9	7,5	3,4	19,2	8,6	67,7
5. ТОВ «Безпечна»	5,3	5,8	2,5	13,9	4,9	71,1	-35,1	0,2	-18,7	-10,8	14,9	-92,1
6. ФГ «Корінний»	2,0	2,1	1,4	0,9	0,6	35,7	35,8	72,3	40,6	9,2	25,9	65,5
7. СТОВ «Іскра»	2,5	1,3	0,9	1,5	0,7	45,0	15,9	8,9	6,1	-4,0	8,3	123,0
8. ТОВ «МВМ Умань»	3,2	15,0	4,3	0,7	6,3	108,3	0,9	2,3	1,5	0,0	1,0	81,5
9. СТОВ «Придніпровський Край»	2,2	1,6	2,0	2,4	0,3	16,4	37,1	17,4	2,9	16,3	14,1	76,3
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	2,4	1,4	1,6	2,2	0,5	26,1	19,9	12,9	-2,7	22,3	11,3	85,9
11. ТОВ «Черлис»	2,0	1,9	1,4	1,9	0,3	14,6	14,8	11,5	11,6	9,1	2,3	19,8
12. СТОВ «Ломовате»	3,4	3,1	3,4	3,7	0,3	8,4	3,5	10,9	-22,4	18,0	17,6	699,1
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	3,8	3,2	3,3	4,6	0,6	16,2	3,9	0,1	-1,9	6,2	3,6	175,1
14. ТОВ «Олімп»	2,6	1,5	1,7	3,2	0,8	35,5	27,6	35,5	20,7	31,5	6,3	22,0
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	3,4	2,7	2,5	4,6	1,0	28,6	35,1	15,4	3,9	3,3	14,9	103,0
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	3,0	2,0	2,2	2,3	0,4	18,3	25,5	0,4	0,1	9,4	11,9	134,7
17. СТОВ «Агроко»	2,8	2,7	2,3	2,1	0,3	13,9	33,4	31,7	19,5	23,8	6,6	24,3
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	7,5	5,5	8,4	9,1	1,6	20,5	2,6	0,3	10,2	11,2	5,4	89,5
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	2,9	2,4	2,8	2,2	0,3	13,1	9,7	6,8	10,2	7,8	1,6	18,6
20. СТОВ «Воля»	1,1	1,6	1,5	2,7	0,7	39,4	12,4	-9,7	1,3	28,1	16,1	201,5
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,3	7,4	1,6	2,1	3,1	110,0	-1,9	53,0	1,1	1,2	26,5	197,9
22. ТОВ «Злата-Агро»	4,1	4,8	25,8	85,5	38,3	127,5	-4,3	-2,6	-1,8	2,7	3,0	-202,3
23. ФГ «Веселохутірське»	2,3	1,4	3,7	2,3	1,0	39,4	4,5	5,0	13,1	11,5	4,4	51,9
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,9	1,0	1,8	1,9	0,5	34,4	0,4	-2,4	5,3	6,4	4,1	167,8
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	2,0	0,9	0,7	2,6	0,9	59,5	-6,3	-3,2	-4,2	2,3	3,7	-129,3
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	5,2	4,8	5,5	7,3	1,1	19,8	0,4	-0,8	-0,6	-0,4	0,5	-146,4
27. ПрАТ «Юрія»	10,2	9,8	11,2	13,1	1,5	13,3	-14,9	6,2	-3,6	-11,5	9,4	-157,3

Продовж. табл. В.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	5,3	5,7	5,6	6,2	0,4	6,2	-4,8	14,6	-7,6	-9,3	11,1	-626,5
29. ТОВ «Клуб Сиру»	8,9	8,1	9,0	11,1	1,3	13,9	0,3	0,9	5,6	21,8	10,0	140,6
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	6,4	6,8	7,4	7,0	0,4	5,7	-4,4	-10,7	-5,4	-15,3	5,1	-56,6
31. ТОВ «Агроплант»	2,0	3,2	1,7	1,8	0,7	30,9	0,6	10,9	0,3	1,1	5,1	158,6
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	3,3	1,3	1,8	4,7	1,6	55,5	-19,2	-14,4	-1,6	41,3	27,5	1775,5
33. ПП «Агрономіка»	4,6	0,3	0,2	0,1	2,2	166,8	45,0	4,4	2,2	-13,9	25,1	266,8
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	12,8	6,9	5,5	4,2	3,8	51,8	20,8	16,5	19,4	13,6	3,2	18,4
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	12,2	7,9	5,6	6,6	2,9	36,1	4,0	14,0	10,0	-9,0	10,1	211,8
36. ФГ «Лящівська Нива»	3,0	2,4	3,0	2,3	0,4	14,7	15,8	10,7	37,6	22,7	11,7	53,8
37. СТОВ «Залевківське»	1,7	0,8	0,5	0,7	0,6	58,1	33,1	21,6	11,9	13,2	9,7	48,7
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	3,8	5,9	10,2	9,1	2,9	40,5	2,5	13,9	16,4	18,9	7,3	56,3
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1,8	1,0	1,4	1,7	0,4	24,2	26,2	-14,5	2,7	18,5	18,0	218,4
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	5,4	3,0	2,2	4,7	1,5	38,4	-12,5	-6,7	-3,6	-57,5	25,2	-125,6
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	5,1	19,9	27,1	24,3	9,8	51,3	3,2	3,0	5,0	9,4	3,0	57,2
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,9	2,9	2,5	1,6	0,9	45,6	-64,3	-161,6	-71,5	-133,8	47,6	-44,1
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	1,1	2,3	1,3	1,3	0,5	36,7	0,4	0,7	0,5	0,4	0,1	28,7
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	28,7	15,4	6,4	5,5	10,8	76,9	-7,0	7,5	-2,7	0,7	6,1	-1660,3
45. ТОВ «Царина 2018»	5,4	0,1	8,4	2,8	3,5	84,3	56,8	-3,9	20,9	6,6	26,5	132,0
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	2,0	2,1	3,0	8,1	2,9	76,5	35,8	4,5	-0,3	-0,7	17,5	177,8
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	190,0	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	0,1	-10,2
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	9,8	7,6	3,4	7,4	2,7	37,5	-9,6	2,4	-24,0	5,2	13,3	-205,1
49. ТОВ «Контрейд»	11,4	9,4	10,3	6,6	2,1	21,9	10,1	7,9	28,0	1,6	11,4	95,4
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	2,0	1,5	1,5	2,3	0,4	21,3	-3,8	-5,6	-11,0	23,6	15,5	1956,2
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	1,2	1,4	2,7	0,7	0,9	57,8	0,2	0,4	8,6	0,4	4,2	172,7
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	43,6	-8,9	-5,8	-4,6	-7,2	1,9	-27,9
53. СТОВ «Перемога»	0,6	0,7	1,2	3,6	1,4	90,4	14,2	5,2	5,0	10,3	4,4	51,0
54. ФГ «Ольвія»	1,7	1,0	1,0	1,4	0,3	26,8	5,0	0,8	0,5	1,0	2,1	117,3

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.7

Оцінка маркетингової безпеки

Організації	Х3.11				σ	V _σ
	Частка ринку					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,35	1,1	0,49	0,85	0,3	48,9
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,01	0,03	0,04	0,03	0,0	45,8
3. ТОВ «Марійка»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
4. ТОВ «Кишенці»	0,15	0,19	0,18	0,18	0,0	9,9
5. ТОВ «Безпечна»	0,00	0,01	0,00	0,01	0,0	115,5
6. ФГ «Корінний»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
7. СТОВ «Іскра»	0,03	0,02	0,02	0,02	0,0	22,2
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,00	0,01	0,00	0,00	0,0	200,0
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,47	0,55	0,58	0,50	0,0	9,4
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,14	0,16	0,20	0,19	0,0	16,0
11. ТОВ «Черлис»	0,13	0,16	0,16	0,19	0,0	15,3
12. СТОВ «Ломовате»	0,02	0,04	0,04	0,03	0,0	29,5
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,01	0,02	0,02	0,02	0,0	28,6
14. ТОВ «Олімп»	0,09	0,12	0,14	0,16	0,0	23,4
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,28	0,22	0,19	0,16	0,1	24,1
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,14	0,15	0,19	0,16	0,0	13,5
17. СТОВ «Агроко»	0,07	0,13	0,12	0,10	0,0	25,2
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,10	0,11	0,16	0,14	0,0	21,6
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,0	0,0
20. СТОВ «Воля»	0,01	0,02	0,02	0,03	0,0	40,8
21. ТОВ «Філд-Груп»	н/д	0,01	0,01	0,01	0,0	0,0
22. ТОВ «Злата-Агро»	н/д	0,00	0,00	0,00	0,0	-
23. ФГ «Веселохутірське»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,83	1,25	0,97	1,11	0,2	17,4
27. ПрАТ «Юрія»	2,15	2,04	1,71	1,50	0,3	16,2
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	1,49	1,46	1,49	1,41	0,0	2,6
29. ТОВ «Клуб Сиру»	2,06	1,91	1,90	1,40	0,3	15,8
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,39	1,54	1,36	1,19	0,1	10,5
31. ТОВ «Агроплант»	0,04	0,06	0,04	0,05	0,0	20,2
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
33. ПП «Агрономіка»	0,01	0,00	0,00	0,00	0,0	200,0
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,42	0,43	0,34	0,25	0,1	23,2
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,21	0,24	0,18	0,15	0,0	19,9
36. ФГ «Лящівська Нива»	н/д	0,05	0,06	0,05	0,0	14,4
37. СТОВ «Залевківське»	0,02	0,02	0,01	0,01	0,0	38,5
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,02	0,02	0,02	0,01	0,0	28,6
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,02	0,02	0,03	0,04	0,0	34,8
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,12	0,09	0,11	0,12	0,0	12,9
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,01	0,02	0,03	0,03	0,0	42,6
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,04	0,09	0,05	0,03	0,0	50,1
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,02	0,05	0,02	0,02	0,0	54,5

Продовж. табл. В.7

1	2	3	4	5	6	7
44. АТ »Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,13	0,06	0,05	0,06	0,0	49,3
45. ТОВ «Царина 2018»	0,01	0,00	0,01	0,00	0,0	115,5
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	н/д	0,03	0,02	0,02	0,0	33,0
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,01	0,01	0,00	0,01	0,0	66,7
49. ТОВ «Контрейд»	0,02	0,01	0,01	0,01	0,0	40,0
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,06	0,06	0,05	0,07	0,0	13,6
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,05	0,09	0,15	0,03	0,1	66,1
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	0,00	0,01	0,01	0,01	0,0	66,7
53. СТОВ «Перемога»	0,09	0,10	0,09	0,15	0,0	26,7
54. ФГ «Ольвія»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,0	0,0

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.8

Оцінка техніко-технологічної безпеки: Х3.12 «Придатність основних засобів» та Х3.13 «Коефіцієнт оновлення основних засобів»

Організації	Х3.12				σ	V _σ	Х3.13				σ	V _σ
	Придатність основних засобів						Коефіцієнт оновлення основних засобів					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	90,7	96,8	88,3	79,9	7,0	7,9	10,0		12,0	13,0	1,6	17,9
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	64,4	53,2	55,2	48,2	6,8	12,3	32,1	4,5	32,0	9,6	14,6	74,5
3. ТОВ «Марійка»	-	-	98,4	91,6	-	-			100,0	0,0	70,7	282,8
4. ТОВ «Кишенці»	39,3	34,2	41,7	44,2	4,3	10,7		7,7	18,7	17,2	5,9	54,5
5. ТОВ «Безпечна»	55,6	48,5	53,8	62,8	5,9	10,6	1,2	0,3	19,6	30,8	14,8	114,3
6. ФГ «Корінний»	-	95,0	85,0	75,0	-	-		100,0	0,0	0,0	57,7	230,9
7. СТОВ «Іскра»	56,3	50,6	47,5	49,0	3,8	7,6	20,6	2,4	8,2	17,4	8,4	68,8
8. ТОВ «МВМ Умань»	84,5	73,7	88,0	86,3	6,5	7,8	26,8	4,1	67,6		32,2	130,6
9. СТОВ «Придніпровський Край»	36,2	36,1	30,9	37,9	3,0	8,6	4,8	10,1	5,3	19,5	6,8	68,5
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	62,4	56,8	51,9	53,3	4,7	8,3	6,7	5,1	9,5	18,0	5,7	58,4
11. ТОВ «Черлис»	41,7	34,7	29,9	25,3	7,0	21,3	5,7	0,2		0,5	3,1	193,3
12. СТОВ «Ломовате»	55,0	55,3	56,5	51,1	2,4	4,3	15,4	20,5	19,9	3,0	8,1	55,1
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	44,2	39,4	33,4	29,6	6,5	17,6	0,3	4,6	1,5	0,4	2,0	120,4
14. ТОВ «Олімп»	37,1	33,6	35,4	31,9	2,3	6,6	12,0	8,3	14,6	10,2	2,7	23,8
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	84,1	89,9	66,6	45,5	20,0	27,9	80,0	75,8	18,7	12,0	36,2	77,8
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	40,0	35,7	38,9	38,5	1,8	4,8	0,5	10,3	18,6	13,1	7,6	71,4
17. СТОВ «Агроко»	60,9	60,1	60,1	55,0	2,7	4,6	45,1	22,0	23,8	14,1	13,3	50,5
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	47,7	47,1	47,5	47,9	0,3	0,7	7,4	6,1	7,8	7,6	0,8	10,5
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	43,5	37,5	33,3	29,9	5,8	16,2		0,0	1,9	0,9	0,9	136,8
20. СТОВ «Воля»	67,4	60,2	52,4	52,6	7,1	12,3	26,8	6,3	6,0	18,6	10,1	70,4
21. ТОВ «Філд-Груп»	90,2	85,0	74,9	60,6	13,0	16,8	33,7		15,7		12,7	103,0
22. ТОВ «Злата-Агро»	94,3	91,7	92,1	77,7	7,6	8,6	90,4	64,9	91,3	51,0	19,8	26,6
23. ФГ «Веселохутірське»	93,4	93,2	92,3	92,8	0,5	0,5	6,7	22,6	0,0	21,2	11,1	87,7
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	37,1	17,9	0,0	25,1	15,5	77,6	0,2	0,1	0,0	25,5	12,7	197,0
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	79,0	62,6	62,5	62,8	8,2	12,3	18,4	0,0	14,7	0,0	9,7	116,9

Продовж. табл. В.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	96,0	99,5	93,9	89,8	4,1	4,3	7,2	16,1	7,1	17,2	5,5	46,3
27. ПрАТ «Юрія»	27,1	28,1	36,4	38,0	5,6	17,2	3,8	12,6	21,4	18,2	7,7	55,2
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	47,2	41,9	37,7	34,0	5,7	14,1	7,6	4,0	4,1	4,4	1,7	34,7
29. ТОВ «Клуб Сиру»	45,7	42,2	41,4	44,0	1,9	4,5	4,7	1,4	6,4	12,9	4,8	75,9
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	39,5	34,1	34,4	31,9	3,2	9,2	5,4		5,4	4,3	0,6	15,8
31. ТОВ «Агроплант»	61,8	56,8	54,0	48,9	5,4	9,7	14,1	6,4	10,0	5,0	4,1	46,3
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	50,7	43,4	37,8	35,3	6,8	16,3	100,0	0,1	1,6	2,2	49,4	190,0
33. ПП «Агрономіка»	53,3	46,2	43,4	40,2	5,6	12,2	3,3	10,8	3,8	0,0	4,5	101,6
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	74,4	72,1	72,1	69,3	2,1	2,9	10,3	14,2	20,5	17,2	4,4	28,0
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	72,4	66,4	61,3	56,9	6,7	10,4	22,9	2,3	5,4	5,9	9,3	101,8
36. ФГ «Лящівська Нива»	53,2	50,3	60,6	52,6	4,5	8,3	100,0	8,6	20,7	4,8	44,8	133,7
37. СТОВ «Залевківське»	58,1	55,9	60,8	59,2	2,1	3,5	30,3	17,3	30,9	24,2	6,3	24,7
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	32,7	39,5	41,7	47,3	6,0	14,9	10,1	0,7		25,2	12,4	137,5
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	57,5	51,3	55,7	55,1	2,6	4,8	13,1	8,1	16,4	30,7	9,7	56,8
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	40,2	32,0	24,0	0,0	17,4	72,2	5,2	2,3			2,1	110,8
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	71,6	71,0	70,5	81,6	5,3	7,2	0,1	0,0	0,0	45,2	22,6	199,8
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	41,3	37,4	33,6	30,3	4,8	13,3	2,0	0,2	1,1		0,9	113,4
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	15,4	14,1	31,1	23,7	7,9	37,6	0,0	2,5	22,9	0,0	11,1	174,4
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	38,9	36,4	44,9	38,2	3,7	9,3	0,6	3,6	22,6	2,6	10,2	139,6
45. ТОВ «Царина 2018»	-	60,0	20,0	0,0	-	-		100,0	0,0	0,0	57,7	230,9
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	-	-	-	-	-	-					-	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	64,7	54,7	44,7	34,7	12,9	26,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	39,0	52,7	46,6	45,0	5,6	12,3	25,7	20,8		26,5	3,0	16,7
49. ТОВ «Контрейд»	19,1	21,9	19,3	56,6	18,3	62,6	0,7	0,4	3,5	50,0	24,3	177,9
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	34,3	30,8	28,7	27,7	2,9	9,5	9,2	0,5	2,6	4,6	3,7	87,5
51. ТОВ «Уманська фруктовa компанія»	87,3	83,5	81,0	76,4	4,6	5,6	0,0	8,8	14,6	5,6	6,1	84,2
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	8,8	6,3	39,5	38,8	18,3	78,3	0,0	0,0	37,0	0,6	18,4	195,7
53. СТОВ «Перемога»	66,4	57,4	64,0	64,4	3,9	6,2	10,0	2,4	29,0	24,8	12,5	75,3
54. ФГ «Ольвія»	51,6	45,7	38,6	33,9	7,8	18,4	1,0	3,0	0,8	1,4	1,0	63,9

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.9

Оцінка техніко-технологічної безпеки: ХЗ.13 «Фондовіддача»

Організації	ХЗ.14				σ	V _σ
	Фондовіддача					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	2,28	5,74	2,81	5,64	1,8	44,4
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	1,76	2,79	2,83	1,98	0,6	23,6
3. ТОВ «Марійка»	-	-	8,34	2,84	3,9	139,1
4. ТОВ «Кишенці»	1,40	1,39	1,30	1,45	0,1	4,5
5. ТОВ «Безпечна»	1,18	1,36	0,39	1,32	0,5	43,1
6. ФГ «Корінний»	-	4,07	2,21	1,98	1,1	55,5
7. СТОВ «Іскра»	7,89	4,28	3,04	4,10	2,1	43,8
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,41	2,02	0,31	0,02	0,9	131,0
9. СТОВ «Придніпровський Край»	3,49	3,09	3,45	3,39	0,2	5,5
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	1,79	1,56	2,12	2,30	0,3	16,9
11. ТОВ «Черлис»	3,05	3,09	3,45	5,31	1,1	28,7
12. СТОВ «Ломовате»	4,01	4,41	4,15	4,13	0,2	4,0
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	2,41	3,70	4,45	4,91	1,1	28,3
14. ТОВ «Олімп»	2,90	2,97	3,50	4,61	0,8	22,5
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	138,77	20,48	11,57	13,00	62,0	134,9
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	3,22	2,60	3,27	3,02	0,3	10,0
17. СТОВ «Агроко»	1,54	1,50	1,23	1,12	0,2	15,2
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,32	0,27	0,43	0,47	0,1	25,1
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	1,61	1,61	1,78	1,39	0,2	9,8
20. СТОВ «Воля»	0,68	0,81	0,78	1,42	0,3	36,5
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,05	1,87	1,25	2,26	1,0	71,0
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,82	0,41	0,38	0,52	0,2	37,7
23. ФГ «Веселохутірське»	1,78	0,83	2,19	1,73	0,6	35,1
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,98	1,14	2,02	1,70	0,5	33,2
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,73	0,73	0,55	1,24	0,3	36,5
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	14,61	14,29	12,00	14,39	1,2	8,8
27. ПрАТ «Юрія»	6,64	5,84	4,75	4,11	1,1	21,1
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	4,04	3,80	4,35	4,84	0,4	10,6
29. ТОВ «Клуб Сиру»	8,50	7,78	8,74	7,10	0,7	9,2
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	4,48	4,94	5,01	5,09	0,3	5,6
31. ТОВ «Агроплант»	0,88	1,31	1,04	1,41	0,2	20,9
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	1,08	0,39	0,44	0,95	0,4	49,3
33. ПП «Агрономіка»	2,58	0,37	0,26	0,22	1,1	133,8
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	3,50	2,80	3,10	2,19	0,6	19,0
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	1,04	1,19	1,21	1,04	0,1	8,3
36. ФГ «Лящівська Нива»	1,51	1,16	1,56	1,41	0,2	12,5
37. СТОВ «Залевківське»	1,83	1,22	0,63	0,77	0,5	48,6
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	1,74	1,91	3,06	2,50	0,6	26,1
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,80	0,59	0,79	0,83	0,1	14,7
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	2,63	2,96	3,33	7,44	2,3	55,1
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	7,18	13,48	20,08	15,00	5,3	38,1
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,47	0,99	0,78	0,57	0,2	32,9
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	2,91	6,46	3,63	3,34	1,6	39,4

Продовж. табл. В.9

1	2	3	4	5	6	7
44. АТ »Черкаський комбінат хлібопродуктів»	1,99	0,89	0,75	0,86	0,6	51,6
45. ТОВ «Царина 2018»		271,6	13878,2	7021,2	6803,4	128,5
46. ТОВ «Лендком-Симонів»					-	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,04	0,00	0,92	0,00	0,5	190,0
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	2,44	2,68	2,06	3,61	0,7	24,4
49. ТОВ «Контрейд»	1,56	1,12	2,00	0,88	0,5	35,7
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,70	0,58	0,60	1,24	0,3	39,8
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,10	0,16	0,30	0,08	0,1	60,2
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	0,14	0,46	0,39	0,29	0,1	43,8
53. СТОВ «Перемога»	0,57	0,70	0,71	0,96	0,2	21,9
54. ФГ «Ольвія»	1,11	0,73	0,83	1,15	0,2	21,5

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.10

Оцінка інформаційної безпеки

Організації	Х3.15				σ	V _σ	Х3.16				σ	V _σ
	Придатність нематеріальних активів, %						Частка нематеріальних активів у активах, %					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	68,9	60,8	88,1	88,3	13,9	18,2	19,3	17,6	19,8	21,2	1,5	7,7
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
3. ТОВ «Марійка»	0,0	90,7	-	-	-	-	0,0	1,1	-	-	0,5	200,0
4. ТОВ «Кишенці»	92,5	90,8	89,0	87,2	2,3	2,6	3,5	3,0	2,5	2,0	0,6	23,1
5. ТОВ «Безпечна»	0,0	0,0	0,0	100,0	50,0	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0
6. ФГ «Корінний»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
7. СТОВ «Іскра»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
8. ТОВ «МВМ Умань»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
9. СТОВ «Придніпровський Край»	82,3	74,0	70,0	65,4	7,2	9,8	27,7	21,2	21,6	16,2	4,7	21,6
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
11. ТОВ «Черлис»	35,9	26,3	20,8	12,4	9,9	41,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	55,5
12. СТОВ «Ломовате»	47,0	44,1	41,3	38,5	3,6	8,5	1,0	0,8	0,8	0,6	0,2	21,8
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	23,8	16,3	9,2	6,6	7,7	55,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	57,8
14. ТОВ «Олімп»	92,9	90,9	88,9	78,7	6,3	7,2	5,4	4,3	3,5	2,3	1,3	33,6
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	76,3	58,1	79,9	71,2	9,6	13,4	8,6	6,2	6,7	4,0	1,9	30,1
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
17. СТОВ «Агроко»	98,2	66,6	30,9	10,9	38,6	74,8	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	96,5
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	61,2	51,8	42,8	34,4	11,5	24,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	39,3
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
20. СТОВ «Воля»	0,0	47,9	32,6	16,9	20,6	84,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	94,9
21. ТОВ «Філд-Груп»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
23. ФГ «Веселохутірське»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	92,8	92,0	90,9	89,9	1,3	1,4	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	41,9
27. ПрАТ «Юрія»	41,5	26,6	19,0	18,8	10,7	40,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	36,4

Продовж. табл. В.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,6	0,6	0,6	5,6	2,5	136,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	139,1
29. ТОВ «Клуб Сиру»	51,9	47,1	43,6	43,7	3,9	8,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,0	22,9
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	2,0	1,7	2,4	4,8	1,4	52,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,3
31. ТОВ «Агроплант»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
33. ПП «Агрономіка»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	32,7	28,7	18,0	7,4	11,4	52,5	-	-	-	-	0,0	57,1
36. ФГ «Ляцківська Нива»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
37. СТОВ «Залевківське»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	35,1	14,9	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-	0,0	138,8
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,0	0,0	0,2	6,2	3,1	192,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	193,8
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
45. ТОВ «Царина 2018»	80,9	81,2	78,8	76,5	2,2	2,8	13,8	17,1	10,4	11,0	3,0	23,2
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	-	-	-	87,3	-	-	-	-	-	38,9	19,5	200,0
47. ТОВ «ВП «Умань»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	0,3	0,2	200,0
49. ТОВ «Контрейд»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
53. СТОВ «Перемога»	35,3	27,8	91,2	90,3	34,3	56,1	0,0	0,0	0,6	0,5	0,3	104,3
54. ФГ «Ольвія»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.11

Оцінка кадрової безпеки: ХЗ.17 «Продуктивність праці»

Організації	ХЗ.17				σ	V _σ
	Продуктивність праці, тис. грн					
	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	2076	5383	2613	6243	2045,1	50,1
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	1171	1914	2314	1743	474,8	26,6
3. ТОВ «Марійка»	865	2753	991	255	1073,9	88,3
4. ТОВ «Кишенці»	3877	3573	3633	4258	311,2	8,1
5. ТОВ «Безпечна»	719	893	351	1231	366,2	45,8
6. ФГ «Корінний»	497	813	442	396	188,9	35,2
7. СТОВ «Іскра»	2011	1220	972	1480	444,9	31,3
8. ТОВ «МВМ Умань»	304	2085	672	161	879,6	109,2
9. СТОВ «Придніпровський Край»	5810	3749	4333	5041	890,9	18,8
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	2326	2055	2913	3683	721,2	26,3
11. ТОВ «Черлис»	3313	3184	3022	5181	1011,2	27,5
12. СТОВ «Ломовате»	892	939	1025	1262	164,5	16,0
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	1362	1374	1659	2334	455,8	27,1
14. ТОВ «Олімп»	1889	2143	3115	4684	1266,5	42,8
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	4766	2253	2308	3117	1172,0	37,7
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	2854	2235	2364	2397	270,4	11,0
17. СТОВ «Агроко»	1892	2418	2500	2681	338,9	14,3
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	1070	661	1705	1880	565,2	42,5
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	590	642	772	691	77,5	11,5
20. СТОВ «Воля»	605	777	843	1748	513,4	51,7
21. ТОВ «Філд-Груп»	н/д	2328	529	1055	-	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	332	193	1005	2270	948,4	99,8
23. ФГ «Веселохутірське»	н/д	418	1179	1673	-	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	757	986	2616	2203	908,8	55,4
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	408	311	286	1247	459,0	81,6
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	32308	45009	43271	53296	8632,6	19,9
27. ПрАТ «Юрія»	1817	1805	1753	1859	43,7	2,4
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	2279	2364	2979	3725	669,1	23,6
29. ТОВ «Клуб Сиру»	4452	4371	4838	4642	208,6	4,6
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1832	2194	2843	3023	556,3	22,5
31. ТОВ «Агроплант»	655	1038	862	1351	294,7	30,2
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	175	180	220	423	117,2	47,0
33. ПП «Агрономіка»	251	48	68	46	99,3	96,1
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	2113	2887	2557	2927	377,0	14,4
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	1875	2422	2481	2148	278,4	12,5
36. ФГ «Лящівська Нива»	н/д	1598	2675	3039	-	-

Продовж. табл. В.11

1	2	3	4	5	6	7
37. СТОВ «Залевківське»	5186	3751	2229	3713	1207,4	32,5
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	1150	1333	2705	2545	804,7	41,6
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1897	1625	2435	3296	736,9	31,9
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	418	479	569	1163	343,0	52,2
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	н/д	933	1687	1779	-	-
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	308	541	397	416	95,9	23,1
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	505	1058	692	673	232,9	31,8
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	536	252	252	332	134,3	39,2
45. ТОВ «Царина 2018»	44453	340	34696	11702	20314,2	89,1
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	8387	12161	9783	56662	23328,0	107,3
47. ТОВ «ВП «Умань»	7	0	174	0	85,9	190,0
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	790	1003	685	1371	302,8	31,5
49. ТОВ «Контрейд»	668	682	916	587	141,6	19,9
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	456	465	488	1255	392,9	59,0
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	355	596	1079	333	346,7	58,7
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	35	116	126	113	42,1	43,2
53. СТОВ «Перемога»	822	1049	1108	1758	401,8	33,9
54. ФГ «Ольвія»	1212	801	910	1314	243,1	23,0

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.12

Оцінка кадрової безпеки: Х3.18 «Фондоозброєність» та Х3.19 «Рівень оплати праці»

Організації	Х3.18				σ	V _σ	Х3.19				σ	V _σ
	Фондоозброєність, тис. грн						Рівень оплати праці, % від середнього рівня в галузі чи регіоні					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	867,5	890,5	873,2	945,2	35,5	4,0	151,3	169,6	144,0	121,7	19,8	13,5
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	510,3	373,0	537,0	444,9	73,3	15,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
3. ТОВ «Марійка»	0,0	0,0	233,7	82,4	110,2	139,4	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
4. ТОВ «Кишенці»	1086,8	914,9	1285,5	1418,0	221,1	18,8	122,1	109,9	114,2	116,5	5,1	4,4
5. ТОВ «Безпечна»	339,8	319,1	543,6	692,4	177,5	37,5	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
6. ФГ «Корінний»	0,0	380,0	170,0	150,0	156,3	89,3	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
7. СТОВ «Іскра»	160,1	146,0	158,6	193,8	20,5	12,4	40,3	41,2	42,7	30,9	5,4	13,8
8. ТОВ «МВМ Умань»	731,4	775,7	2857,5	7661,9	3258,2	108,4	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
9. СТОВ «Придніпровський Край»	617,5	462,4	397,9	622,9	112,9	21,5	221,1	152,7	172,6	168,1	29,6	16,5
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	839,5	765,7	750,4	939,3	86,3	10,5	92,6	98,3	113,0	109,7	9,6	9,3
11. ТОВ «Черлис»	465,3	357,8	261,6	247,4	100,9	30,3	132,7	153,3	144,8	105,7	20,7	15,5
12. СТОВ «Ломовате»	132,5	131,4	155,1	158,7	14,5	10,0	88,7	80,5	83,9	71,8	7,1	8,8
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	250,5	149,7	125,5	141,0	56,8	34,0	120,6	71,7	75,7	57,8	27,2	33,4
14. ТОВ «Олімп»	257,0	252,7	339,2	341,6	49,4	16,6	88,7	82,2	82,8	78,5	4,2	5,1
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	48,1	159,3	146,5	116,2	49,7	42,2	42,5	35,3	30,2	85,8	25,4	52,5
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	355,7	323,3	310,1	327,0	19,2	5,8	116,6	114,6	103,8	93,5	10,7	10,0
17. СТОВ «Агроко»	967,6	1087,4	1388,6	1416,0	222,1	18,3	87,3	89,0	93,3	90,5	2,6	2,8
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	1643,2	1197,7	1954,3	1993,6	368,0	21,7	97,7	57,3	104,0	105,9	22,9	25,1
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	158,6	149,2	146,3	149,1	5,4	3,6	56,6	55,9	57,8	68,2	5,8	9,7
20. СТОВ «Воля»	690,0	597,0	582,1	711,9	65,2	10,1	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
21. ТОВ «Філд-Груп»	н/д	1016,5	344,9	265,8	-	-	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	699,1	645,9	4466,4	4527,5	2208,3	85,4	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
23. ФГ «Веселохутірське»	н/д	529,9	497,1	1005,2	-	-	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	287,7	153,8	0,0	372,5	162,8	80,0	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	483,2	267,9	348,6	630,1	158,9	36,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	2203,1	3410,9	3509,8	3638,7	664,9	20,8	95,6	102,8	14,8	105,3	43,4	54,5

Продовж. табл. В.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
27. ПрАТ «Юрія»	75,7	92,7	150,6	189,2	52,4	41,2	32,3	35,0	30,1	31,9	2,0	6,3
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	277,2	266,1	263,8	267,7	5,9	2,2	61,9	62,6	70,4	68,9	4,3	6,6
29. ТОВ «Клуб Сиру»	245,3	238,6	236,8	307,2	33,7	13,1	64,5	59,3	48,2	55,9	6,8	12,0
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	166,1	150,9	200,6	193,2	23,2	13,1	87,0	111,2	113,8	103,1	12,1	11,7
31. ТОВ «Агроплант»	492,6	463,6	470,1	480,5	12,7	2,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	164,9	202,0	192,6	159,2	20,8	11,6	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
33. ПП «Агрономіка»	52,9	63,2	114,6	82,6	27,2	34,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	473,0	800,5	663,3	1012,3	227,2	30,8	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	1467,7	1365,5	1289,3	1214,0	108,4	8,1	н/д	н/д	н/д	н/д	9,6	14,2
36. ФГ «Ляшівська Нива»	н/д	722,7	1161,9	1158,2	-	-	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
37. СТОВ «Залевківське»	1940,1	1881,9	2537,4	3258,8	641,9	26,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	227,5	276,2	327,6	551,6	143,2	41,4	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1467,3	1477,1	1873,0	2580,0	522,5	28,3	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	65,7	52,5	40,1	0,0	28,4	71,7	35,4	37,2	24,1	24,1	7,1	23,4
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	н/д	49,1	59,2	125,0	-	-	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	273,2	205,0	172,8	221,9	41,9	19,2	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	26,7	23,4	67,0	47,8	20,3	49,2	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	105,1	104,4	168,5	149,3	32,2	24,4	34,0	36,6	30,5	25,9	4,6	14,6
45. ТОВ «Царина 2018»	0,0	1,5	0,5	0,0	0,7	141,4	13,9	13,3	13,0	19,5	3,1	20,7
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	122,9	103,9	84,9	65,9	24,5	26,0	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	145,0	220,1	150,3	197,1	36,5	20,5	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
49. ТОВ «Контрейд»	81,9	133,2	89,8	505,3	203,1	100,3	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	234,9	247,6	237,0	288,0	24,7	9,8	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	3008,7	3154,9	3137,5	3135,6	67,6	2,2	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	22,1	15,6	156,7	154,6	79,0	90,6	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-
53. СТОВ «Перемога»	1000,6	864,0	1162,9	1346,0	208,1	19,0	68,6	39,2	60,5	78,8	16,8	27,3
54. ФГ «Ольвія»	565,0	506,9	425,2	390,7	78,9	16,7	н/д	н/д	н/д	н/д	-	-

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.13

Оцінка правової та репутаційної безпеки

Організації	Х3.20				σ	V _σ	Х3.21				σ	V _σ
	Судові справи						Репутація в ЗМІ					
	2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	30	22	36	25	6,1	21,7	0	1	0	1	0,6	115,5
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
3. ТОВ «Марійка»	0	0	0	1	0,5	200,0	0	0	0	0	0,0	-
4. ТОВ «Кишенці»	4	4	5	3	0,8	20,4	0	0	0	0	0,0	-
5. ТОВ «Безпечна»	6	1	1	3	2,4	85,9	0	0	0	0	0,0	-
6. ФГ «Корінний»	0	1	1	1	0,5	66,7	0	0	0	0	0,0	-
7. СТОВ «Іскра»	3	2	2	3	0,6	23,1	0	0	0	0	0,0	-
8. ТОВ «МВМ Умань»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
9. СТОВ «Придніпровський Край»	24	20	25	33	5,4	21,4	0	0	0	0	0,0	-
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	10	5	9	11	2,6	30,1	0	0	0	0	0,0	-
11. ТОВ «Черлис»	1	1	0	0	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
12. СТОВ «Ломовате»	7	3	1	2	2,6	80,9	0	0	0	0	0,0	-
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	2	1	0	0	1,0	127,7	0	0	0	0	0,0	-
14. ТОВ «Олімп»	7	8	3	5	2,2	38,6	0	0	0	0	0,0	-
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	9	1	3	6	3,5	73,7	0	0	0	0	0,0	-
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	15	22	15	10	4,9	31,8	0	0	0	0	0,0	-
17. СТОВ «Агроко»	23	9	11	17	6,3	42,2	0	0	0	0	0,0	-
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	5	5	5	7	1,0	18,2	0	0	0	0	0,0	-
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	1	0	0	1	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
20. СТОВ «Воля»	4	1	1	2	1,4	70,7	0	0	0	0	0,0	-
21. ТОВ «Філд-Груп»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	1	0	1	0	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
23. ФГ «Веселохутірське»	0	1	0	0	0,5	200,0	0	0	0	0	0,0	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	1	4	1	1	1,5	85,7	0	0	0	0	0,0	-
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	3	1	4	4	1,4	47,1	0	0	0	0	0,0	-
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	44	40	24	20	11,8	36,8	0	0	0	0	0,0	-
27. ПрАТ «Юрія»	23	17	55	17	18,2	65,1	0	0	1	1	0,6	115,5
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	1	9	7	7	3,5	57,7	0	0	0	0	0,0	-

Продовж. табл. В.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
29. ТОВ «Клуб Сиру»	4	4	4	3	0,5	13,3	0	0	0	1	0,5	200,0
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0	0	0	2	1,0	200,0	0	0	0	0	0,0	-
31. ТОВ «Агроплант»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
33. ПП «Агрономіка»	0	3	2	2	1,3	71,9	0	0	0	0	0,0	-
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	2	0	3	3	1,4	70,7	0	0	0	0	0,0	-
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	6	3	4	2	1,7	45,5	0	0	0	1	0,5	200,0
36. ФГ «Лящівська Нива»	0	1	0	1	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
37. СТОВ «Залевківське»	1	1	0	0	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	16	3	5	2	6,5	99,3	0	0	0	0	0,0	-
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	4	0	0	2	1,9	127,7	0	0	0	0	0,0	-
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	1	0	0	0	0,5	200,0	0	0	0	0	0,0	-
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0	3	2	1	1,3	86,1	0	0	0	0	0,0	-
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	1	0	0	0	0,5	200,0	0	0	0	0	0,0	-
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	2	6	4	4	1,6	40,8	0	0	0	0	0,0	-
45. ТОВ «Царина 2018»	0	2	1	0	1,0	127,7	0	0	0	0	0,0	-
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	1	2	2	2	0,5	28,6	0	0	0	0	0,0	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	2	0	0	0	1,0	200,0	0	0	0	0	0,0	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
49. ТОВ «Контрейд»	0	0	0	0	0,0	-	0	0	0	0	0,0	-
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0	1	1	0	0,6	115,5	0	0	0	0	0,0	-
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	2	0	1	1	0,8	81,6	0	0	0	0	0,0	-
52. ТОВ Плодово-ягідна компанія «Квітучий сад»	2	0	0	0	1,0	200,0	0	0	0	0	0,0	-
53. СТОВ «Перемога»	1	0	8	4	3,6	110,6	0	0	0	1	0,5	200,0
54. ФГ «Ольвія»	9	1	1	0	4,2	152,5	0	0	0	0	0,0	-

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.14

Оцінка стійкості функціонування та розвитку: $I_{\text{екон}}$

Організації	$I_{\text{екон}}$					
	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,67	0,66	0,33	1,00	41,14	1,49
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,33	0,87	0,66	0,67	35,28	2,03
3. ТОВ «Марійка»	0,46	0,13	0,33	0,67	56,76	1,45
4. ТОВ «Кишенці»	1,00	0,53	0,53	1,00	35,67	1,00
5. ТОВ «Безпечна»	0,26	0,59	0,33	0,66	42,06	2,50
6. ФГ «Корінний»	0,80	0,80	0,46	0,33	40,15	0,41
7. СТОВ «Іскра»	0,73	0,33	0,26	0,33	51,76	0,45
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,67	0,80	0,67	0,26	38,62	0,39
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,87	0,33	0,66	0,87	37,27	1,00
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	1,00	0,33	0,66	1,00	42,97	1,00
11. ТОВ «Черлис»	0,80	0,59	0,87	0,66	17,12	0,83
12. СТОВ «Ломовате»	0,33	1,00	0,59	0,87	42,69	2,63
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,26	0,59	0,66	0,93	44,91	3,54
14. ТОВ «Олімп»	0,80	0,87	0,66	1,00	16,99	1,25
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,86	0,33	0,53	0,59	38,11	0,69
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,93	0,33	0,59	0,93	41,98	1,00
17. СТОВ «Агроко»	0,87	0,86	0,53	0,87	21,66	1,00
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	1,00	0,33	1,00	0,87	39,92	0,87
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,80	0,33	0,93	0,33	52,60	0,41
20. СТОВ «Воля»	0,87	0,59	1,00	1,00	22,11	1,15
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,59	1,00	0,33	0,80	42,12	1,35
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,46	0,46	0,53	1,00	42,39	2,16
23. ФГ «Веселохутірське»	0,86	0,67	0,93	0,67	17,16	0,78
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,93	0,59	1,00	0,67	24,73	0,72
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,66	0,53	0,26	1,00	49,93	1,52
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,87	0,53	0,26	0,66	43,61	0,76
27. ПрАТ «Юрія»	0,66	0,67	0,20	0,66	42,54	1,00
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,53	0,74	0,59	0,53	16,44	1,00
29. ТОВ «Клуб Сиру»	1,00	0,54	0,93	0,54	33,11	0,54
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0,66	0,66	0,59	0,53	10,35	0,80
31. ТОВ «Агроплант»	0,93	1,00	0,33	1,00	39,89	1,07
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,66	0,26	0,59	1,00	47,93	1,52
33. ПП «Агрономіка»	0,80	0,26	0,33	0,33	57,69	0,41
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,80	0,67	1,00	0,33	40,21	0,41
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,33	1,00	0,53	0,26	62,68	0,80
36. ФГ «Лящівська Нива»	1,00	0,86	1,00	0,53	26,27	0,53
37. СТОВ «Залевківське»	1,00	0,40	0,33	0,80	50,80	0,80
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,33	0,87	0,73	0,67	35,20	2,03
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	1,00	0,33	1,00	0,87	39,92	0,87
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,33	0,53	0,59	0,33	30,54	1,00
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,87	0,59	0,93	0,87	18,52	1,00

Продовж. табл. В.14

1	2	3	4	5	6	7
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,26	0,59	0,33	0,26	43,28	1,00
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,93	0,80	0,33	0,59	39,57	0,64
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,33	0,67	0,20	0,93	62,51	2,83
45. ТОВ «Царина 2018»	1,00	0,26	1,00	0,26	67,24	0,26
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,73	0,66	0,26	0,46	39,78	0,63
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,33	0,33	0,33	0,33	0,00	1,00
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,66	1,00	0,33	0,93	41,75	1,42
49. ТОВ «Контрейд»	0,80	0,33	1,00	0,33	55,11	0,41
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,59	0,33	0,66	1,00	42,68	1,68
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,66	1,00	1,00	0,33	42,97	0,50
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	0,53	0,66	0,59	0,26	33,93	0,50
53. СТОВ «Перемога»	1,00	0,66	0,73	1,00	20,99	1,00
54. ФГ «Ольвія»	0,93	0,33	0,59	1,00	43,67	1,07

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.15

Оцінка стійкості функціонування та розвитку: $I_{\text{фін}}$ та $I_{\text{прав.}}$

Організації	$I_{\text{фін}}$					
	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,49	0,54	0,37	0,66	24,71	1,35
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,62	0,75	0,78	0,78	11,60	1,24
3. ТОВ «Марійка»	0,34	0,22	0,20	0,37	25,54	1,11
4. ТОВ «Кишенці»	0,63	0,68	0,60	0,69	7,09	1,10
5. ТОВ «Безпечна»	0,40	0,51	0,25	0,17	38,52	0,42
6. ФГ «Корінний»	0,83	0,61	0,80	0,78	12,06	0,93
7. СТОВ «Іскра»	0,52	0,46	0,44	0,37	11,46	0,72
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,43	0,55	0,52	0,29	26,57	0,68
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,61	0,58	0,57	0,80	17,89	1,32
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,66	0,63	0,65	0,86	16,18	1,31
11. ТОВ «Черлис»	0,60	0,58	0,60	0,63	3,84	1,06
12. СТОВ «Ломовате»	0,60	0,58	0,54	0,66	8,51	1,10
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,49	0,46	0,46	0,63	16,97	1,30
14. ТОВ «Олімп»	0,71	0,66	0,69	0,72	3,55	1,01
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,58	0,58	0,49	0,55	7,27	0,94
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,58	0,49	0,51	0,69	15,61	1,20
17. СТОВ «Агроко»	0,83	0,83	0,72	0,72	7,72	0,87
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,54	0,57	0,69	0,69	14,43	1,27
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,68	0,69	0,86	0,72	12,20	1,05
20. СТОВ «Воля»	0,43	0,30	0,29	0,63	37,50	1,48
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,23	0,66	0,48	0,34	81,94	1,49
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,17	0,17	0,17	0,20	8,93	1,18
23. ФГ «Веселухутірське»	0,52	0,54	0,64	0,72	17,98	1,40
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,40	0,32	0,41	0,52	20,90	1,29
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,25	0,17	0,14	0,34	35,47	1,34
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,45	0,42	0,45	0,45	3,24	1,00
27. ПрАТ «Юрія»	0,25	0,46	0,22	0,22	44,88	0,89
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,39	0,63	0,45	0,45	25,84	1,14
29. ТОВ «Клуб Сиру»	0,34	0,49	0,63	0,47	34,96	1,37
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0,60	0,65	0,59	0,48	12,16	0,80
31. ТОВ «Агроплант»	0,57	0,72	0,51	0,48	18,14	0,85
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,43	0,37	0,40	0,58	21,37	1,35
33. ПП «Агрономіка»	0,58	0,32	0,32	0,43	21,20	0,73
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,71	0,72	0,72	0,72	0,42	1,01
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,79	0,97	0,94	0,71	15,52	0,89
36. ФГ «Лящівська Нива»	0,60	0,66	0,69	0,64	6,47	1,06
37. СТОВ «Залевківське»	0,58	0,52	0,52	0,47	7,77	0,81
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,49	0,58	0,77	0,69	25,70	1,42

Продовж. табл. В.15

1	2	3	4	5	6	7
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,29	0,14	0,20	0,51	57,47	1,80
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,22	0,22	0,28	0,14	25,77	0,63
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,66	0,83	0,80	0,77	11,30	1,17
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,08	0,14	0,14	0,11	31,91	1,33
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,46	0,66	0,48	0,54	19,60	1,18
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,25	0,43	0,28	0,34	31,25	1,35
45. ТОВ «Царина 2018»	0,61	0,32	0,66	0,55	24,89	0,90
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,68	0,51	0,57	0,54	11,14	0,79
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,11	0,11	0,11	0,11	0,00	1,00
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,20	0,25	0,22	0,29	19,77	1,46
49. ТОВ «Контрейд»	0,49	0,60	0,66	0,71	19,70	1,45
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,20	0,14	0,20	0,46	72,85	2,34
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,11	0,14	0,35	0,11	98,34	1,00
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітуний сад»	0,06	0,07	0,06	0,03	31,46	0,50
53. СТОВ «Перемога»	0,43	0,40	0,57	0,75	36,50	1,73
54. ФГ «Ольвія»	0,54	0,51	0,51	0,54	2,98	1,00

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.16

Оцінка стійкості функціонування та розвитку: $I_{збут}$ та $I_{техн}$

Організації	$I_{збут}$						$I_{техн}$					
	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	1	1	1	1	0,00	1,00	0,86	0,65	0,93	0,93	15,73	1,08
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,93	0,58	0,86	0,72	20,09	0,77
3. ТОВ «Марійка»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	0,00	1,00	0,65	120,55	-
4. ТОВ «Кишенці»	0,6	0,8	0,8	0,8	13,33	1,33	0,38	0,58	0,79	0,86	33,28	2,26
5. ТОВ «Безпечна»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,46	0,51	0,62	0,93	33,47	2,02
6. ФГ «Корінний»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	1,00	0,65	0,65	72,58	-
7. СТОВ «Іскра»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,93	0,51	0,65	0,86	26,14	0,92
8. ТОВ «МВМ Умань»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,76	0,72	0,70	0,35	30,04	0,46
9. СТОВ «Придніпровський Край»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,51	0,65	0,51	0,79	21,80	1,55
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,60	0,80	1,00	0,80	20,41	1,33	0,72	0,65	0,72	0,86	11,94	1,19
11. ТОВ «Черлис»	0,60	0,80	0,80	0,80	13,33	1,33	0,51	0,44	0,44	0,37	12,99	0,73
12. СТОВ «Ломовате»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,86	0,86	0,93	0,58	19,22	0,67
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,51	0,51	0,44	0,44	8,51	0,86
14. ТОВ «Олімп»	0,20	0,40	0,60	0,80	51,64	4,00	0,72	0,58	0,72	0,65	10,04	0,90
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	1,00	1,00	0,80	0,80	12,83	0,80	1,00	1,00	0,93	0,79	10,64	0,79
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,60	0,60	0,80	0,80	16,50	1,33	0,44	0,65	0,79	0,72	23,26	1,64
17. СТОВ «Агроко»	0,00	0,60	0,40	0,40	71,90	-	0,87	0,93	0,87	0,73	9,98	0,84
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,40	0,40	0,80	0,60	34,82	1,50	0,35	0,41	0,41	0,41	7,59	1,17
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,45	0,44	0,44	0,44	1,13	0,98
20. СТОВ «Воля»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,75	0,60	0,53	0,86	21,67	1,15
21. ТОВ «Філд-Груп»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,70	0,65	0,94	0,58	21,78	0,83
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,82	0,76	0,76	0,82	4,38	1,00
23. ФГ «Веселухутірське»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,79	0,88	0,65	1,00	17,79	1,27
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,26	0,31	0,30	0,72	54,36	2,77
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,82	0,46	0,68	0,52	26,21	0,63
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,79	1,00	0,79	1,00	13,55	1,27
27. ПрАТ «Юрія»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,44	0,72	0,79	0,79	24,33	1,80

Продовж. табл. В.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,65	0,51	0,51	0,51	12,84	0,78
29. ТОВ «Клуб Сиру»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,58	0,51	0,58	0,79	19,71	1,36
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,51	0,44	0,51	0,51	7,11	1,00
31. ТОВ «Агроплант»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,68	0,72	0,66	0,58	8,92	0,85
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,74	0,27	0,20	0,32	63,62	0,43
33. ПП «Агрономіка»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,58	0,48	0,28	0,14	53,42	0,24
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,86	0,93	1,00	0,93	6,15	1,08
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	1,00	1,00	0,80	0,60	22,53	0,60	0,82	0,52	0,59	0,59	20,78	0,72
36. ФГ «Лящівська Нива»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,80	0,59	0,93	0,58	23,48	0,73
37. СТОВ «Залевківське»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,93	0,86	0,75	0,75	10,75	0,81
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,65	0,44	0,44	0,86	33,65	1,32
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,68	0,47	0,74	0,74	19,49	1,09
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,40	0,20	0,40	0,40	28,57	1,00	0,51	0,44	0,37	0,30	22,31	0,59
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,65	0,65	0,65	1,00	23,73	1,54
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0,00	0,20	0,00	0,00	200,00	-	0,20	0,32	0,32	0,26	20,89	1,30
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,37	0,37	0,79	0,37	44,21	1,00
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,60	0,00	0,00	0,00	200,00	0,00	0,44	0,39	0,68	0,32	34,16	0,73
45. ТОВ «Царина 2018»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	0,93	0,37	0,30	97,02	-
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,28	0,21	0,33	0,14	34,53	0,50
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,79	0,86	0,51	0,86	22,07	1,09
49. ТОВ «Контрейд»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,31	0,31	0,44	0,81	50,57	2,61
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,47	0,26	0,26	0,44	31,68	0,94
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,00	0,20	0,60	0,00	141,42	-	0,35	0,49	0,69	0,49	27,70	1,40
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітухий сад»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	0,06	0,55	0,20	121,66	-
53. СТОВ «Перемога»	0,20	0,40	0,20	0,60	54,71	3,00	0,55	0,40	0,75	0,81	29,97	1,47
54. ФГ «Ольвія»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,39	0,46	0,32	0,38	14,81	0,97

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.17

Оцінка стійкості функціонування та розвитку: $I_{\text{інформ}}$ та $I_{\text{кадров}}$

Організації	$I_{\text{інформ}}$						$I_{\text{кадров}}$					
	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,88	0,88	1	1	7,37	1,14	0,93	0,93	0,86	0,86	4,52	0,92
2. ТОВ «Кишенці Фруте»	0	0	0	0	-	-	0,50	0,60	0,70	0,60	13,61	1,20
3. ТОВ «Марійка»	0	0,6	0	0	200,00	-	0,20	0,50	0,20	0,00	91,62	0,00
4. ТОВ «Кишенці»	0,68	0,68	0,6	0,6	7,22	0,88	1,00	0,93	1,00	1,00	3,56	1,00
5. ТОВ «Безпечна»	0	0	0	0,6	200,00	-	0,30	0,40	0,30	0,50	25,53	1,67
6. ФГ «Корінний»	0	0	0	0	-	-	0,10	0,30	0,10	0,10	66,67	1,00
7. СТОВ «Іскра»	0	0	0	0	-	-	0,47	0,40	0,26	0,34	24,27	0,72
8. ТОВ «МВМ Умань»	0	0	0	0	-	-	0,10	0,60	0,60	0,50	52,90	5,00
9. СТОВ «Придніпровський Край»	1	1	1	0,88	6,19	0,88	0,79	0,79	0,72	0,72	5,35	0,91
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0	0	0	0	-	-	0,87	0,80	0,86	0,86	3,78	0,99
11. ТОВ «Черлис»	0,24	0,12	0,12	0	81,65	0,00	0,79	0,72	0,72	0,72	4,75	0,91
12. СТОВ «Ломовате»	0,36	0,36	0,24	0,24	23,09	0,67	0,38	0,45	0,38	0,39	8,42	1,03
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,12	0,12	0	0	115,47	0,00	0,65	0,46	0,46	0,47	18,32	0,72
14. ТОВ «Олімп»	0,68	0,68	0,68	0,6	6,06	0,88	0,66	0,66	0,66	0,60	4,65	0,91
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,76	0,64	0,68	0,68	7,29	0,89	0,47	0,41	0,41	0,59	18,05	1,26
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0	0	0	0	-	-	0,72	0,72	0,72	0,66	4,26	0,92
17. СТОВ «Агроко»	0,6	0,48	0,24	0	80,63	0,00	0,87	0,94	0,94	0,94	3,79	1,08
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,48	0,36	0,36	0,24	27,22	0,50	0,80	0,54	0,93	1,00	24,80	1,25
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0	0	0	0	-	-	0,19	0,26	0,26	0,32	20,64	1,68
20. СТОВ «Воля»	0	0,36	0,24	0,12	86,07	-	0,40	0,40	0,40	0,70	31,58	1,75
21. ТОВ «Філд-Груп»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,90	0,20	0,40	102,99	-
22. ТОВ «Злата-Агро»	0	0	0	0	-	-	0,40	0,30	0,70	1,00	52,70	2,50
23. ФГ «Веселухутірське»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,30	0,50	0,80	84,16	-
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0	0	0	0	-	-	0,30	0,30	0,50	0,60	35,29	2,00
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0	0	0	0	-	-	0,30	0,20	0,10	0,50	62,10	1,67
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,6	0,6	0,6	0,6	0,00	1,00	0,94	1,00	0,70	1,00	15,70	1,06
27. ПрАТ «Юрія»	0,24	0,12	0,12	0,12	40,00	0,50	0,27	0,27	0,20	0,27	13,86	1,00

Продовж. табл. В.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0	0	0	0	-	-	0,46	0,46	0,46	0,53	7,33	1,15
29. ТОВ «Клуб Сиру»	0,36	0,36	0,36	0,36	0,00	1,00	0,53	0,47	0,47	0,47	6,19	0,89
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	0	0	0	0	-	-	0,45	0,58	0,58	0,58	11,87	1,29
31. ТОВ «Агроплант»	0	0	0	0	-	-	0,40	0,50	0,30	0,40	20,41	1,00
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,00	0,00	0,10	200,00	-
33. ПП «Агрономіка»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0	0	0	0	-	-	0,70	0,80	0,70	0,90	12,35	1,29
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,24	0,24	0,12	0	76,59	0,00	0,82	0,88	0,88	0,88	3,47	1,07
36. ФГ «Ляшівська Нива»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,80	0,90	0,90	67,06	-
37. СТОВ «Залевківське»	0	0	0	0	-	-	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	0	0	0	0	-	-	0,40	0,50	0,60	0,70	23,47	1,75
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,24	0,12	0	0	127,66	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0	0	0	0	-	-	0,06	0,06	0,06	0,13	45,16	2,17
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,10	0,20	0,20	76,59	-
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,10	0,00	0,00	200,00	-
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0	0	0	0	-	-	0,10	0,20	0,10	0,10	40,00	1,00
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0	0	0	0	-	-	0,13	0,06	0,06	0,06	45,16	0,46
45. ТОВ «Царина 2018»	0,92	1	0,84	0,84	8,51	0,91	0,35	0,07	0,35	0,35	50,00	1,00
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0	0	0	1	200,00	-	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	1,00
47. ТОВ «ВП «Умань»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	0	0	0	0,6	200,00	-	0,20	0,30	0,20	0,40	34,82	2,00
49. ТОВ «Контрейд»	0	0	0	0	-	-	0,20	0,20	0,20	0,30	22,22	1,50
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	0	0	0	0	-	-	0,20	0,20	0,10	0,40	55,92	2,00
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0	0	0	0	-	-	0,60	0,70	0,80	0,50	19,86	0,83
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	0	0	0	0	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
53. СТОВ «Перемога»	0,24	0,12	0,6	0,6	63,43	2,50	0,60	0,55	0,67	0,88	21,52	1,47
54. ФГ «Ольвія»	0	0	0	0	-	-	0,50	0,40	0,30	0,40	20,41	0,80

Джерело: складено за розрахунками автора

Таблиця В.18

Оцінка стійкості функціонування та розвитку: $I_{\text{прав.}}$

Організації	$I_{\text{прав.}}$					
	2021	2022	2023	2024	V_{σ}	темп росту
1	2	3	4	5	6	7
1. ТОВ «НВФ «Урожай»	0,50	0,40	0,50	0,40	12,83	0,80
2. ТОВ «Кишенці Фрутс»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
3. ТОВ «Марійка»	1,00	1,00	1,00	0,90	5,13	0,90
4. ТОВ «Кишенці»	0,80	0,80	0,70	0,80	6,45	1,00
5. ТОВ «Безпечна»	0,70	0,90	0,90	0,80	11,61	1,14
6. ФГ «Корінний»	1,00	0,90	0,90	0,90	5,41	0,90
7. СТОВ «Іскра»	0,80	0,90	0,90	0,80	6,79	1,00
8. ТОВ «МВМ Умань»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
9. СТОВ «Придніпровський Край»	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	1,00
10. СТОВ «Агрофірма Корсунь»	0,50	0,70	0,60	0,50	16,65	1,00
11. ТОВ «Черлис»	0,90	0,90	1,00	1,00	6,08	1,11
12. СТОВ «Ломовате»	0,70	0,80	0,90	0,90	11,61	1,29
13. ТОВ «Маяк-Худяки»	0,90	0,90	1,00	1,00	6,08	1,11
14. ТОВ «Олімп»	0,70	0,60	0,80	0,70	11,66	1,00
15. ТОВ «Лебединська аграрна компанія»	0,60	0,90	0,80	0,70	17,21	1,17
16. СТОВ «А.Ф. Злагода»	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	1,00
17. СТОВ «Агроко»	0,50	0,60	0,50	0,50	9,52	1,00
18. ПОСП «Уманський тепличний комбінат»	0,70	0,70	0,70	0,70	0,00	1,00
19. ТОВ «Гладківщинське хлібоприймальне підприємство»	0,90	1,00	1,00	0,90	6,08	1,00
20. СТОВ «Воля»	0,80	0,90	0,90	0,90	5,71	1,13
21. ТОВ «Філд-Груп»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
22. ТОВ «Злата-Агро»	0,90	1,00	0,90	1,00	6,08	1,11
23. ФГ «Веселухутірське»	1,00	0,90	1,00	1,00	5,13	1,00
24. ТОВ «ЕКО Машрумс»	0,90	0,80	0,90	0,90	5,71	1,00
25. ТОВ «Компанія «Тріумф Агро»	0,80	0,90	0,80	0,80	6,06	1,00
26. ТОВ «Катеринопільський Елеватор»	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	1,00
27. ПрАТ «Юрія»	0,50	0,50	0,40	0,40	12,83	0,80
28. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,90	0,60	0,70	0,70	17,36	0,78
29. ТОВ «Клуб Сиру»	0,80	0,80	0,80	0,70	6,45	0,88
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	1,00	1,00	1,00	0,90	5,13	0,90
31. ТОВ «Агроплант»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
32. ТОВ «НВЦ «Агробіотехнологія»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
33. ПП «Агрономіка»	1,00	0,80	0,90	0,90	9,07	0,90
34. ТОВ «Чорнобайм'ясо»	0,90	1,00	0,80	0,80	10,94	0,89
35. ТОВ «Золотоніський бекон»	0,70	0,80	0,80	0,80	6,45	1,14

Продовж. табл. В.18

1	2	3	4	5	6	7
36. ФГ «Лящівська Нива»	1,00	0,90	1,00	0,90	6,08	0,90
37. СТОВ «Залевківське»	0,90	0,90	1,00	1,00	6,08	1,11
38. ТОВ «Канівське підприємство по відгодівлі худоби»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
39. ТОВ «Гранекс-Черкаси»	0,50	0,80	0,70	0,90	23,56	1,80
40. ТОВ «Умань Хліб Трейд»	0,80	1,00	1,00	0,90	10,35	1,13
41. ТОВ «Консервний завод «Цибулів»	0,90	1,00	1,00	1,00	5,13	1,11
42. ТОВ «Мошурівський консервний завод»	1,00	0,80	0,90	0,90	9,07	0,90
43. ТОВ «Чигиринський консервний завод»	0,90	1,00	1,00	1,00	5,13	1,11
44. АТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	0,90	0,70	0,80	0,80	10,21	0,89
45. ТОВ «Царина 2018»	1,00	0,90	0,90	1,00	6,08	1,00
46. ТОВ «Лендком-Симонів»	0,90	0,90	0,90	0,90	0,00	1,00
47. ТОВ «ВП «Умань»	0,90	1,00	1,00	1,00	5,13	1,11
48. СТОВ «Хліб-Продукт»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
49. ТОВ «Контрейд»	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
50. ТОВ «ВКФ «Октан»	1,00	0,90	0,90	1,00	6,08	1,00
51. ТОВ «Уманська фруктова компанія»	0,90	1,00	0,90	0,90	5,41	1,00
52. ТОВ Плодово - ягідна компанія «Квітучий сад»	0,90	1,00	1,00	1,00	5,13	1,11
53. СТОВ «Перемога»	0,90	1,00	0,60	0,70	22,82	0,78
54. ФГ «Ольвія»	0,60	0,90	0,90	1,00	20,38	1,67

Джерело: складено за розрахунками автора

**Основні прогностичні макропоказники
економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки**

Найменування показника	2026 рік		2027 рік		2028 рік	
	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 1	сценарій 2
			(прогноз)			
Валовий внутрішній продукт:						
номінальний, млрд. гривень	10 443,5	10 309,3	11 920,9	11 954,8	13 471,7	13 560,9
відсотків до попереднього року	104,5	102,4	105	104,7	105,7	104,5
Індекс споживчих цін:						
у середньому до попереднього року, відсотків	109,7	110,4	107,1	109,7	105,6	108,3
грудень до грудня попереднього року, відсотків	108,6	109,9	105,9	109,4	105,3	107,5
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), відсотків	111,3	113,6	109,4	110,5	107,9	108,8
Середньомісячна заробітна плата працівників, брутто:						
номінальна, гривень	30 240	30 032	35 268	34 808	39 758	39 436
номінальна, скоригована на індекс споживчих цін, відсотків до попереднього року	106,5	105,1	108,9	105,7	106,8	104,6
Продуктивність праці, відсотків до попереднього року	103,5	103	104,3	104	104,5	103,8
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн. доларів США	-34 712	-44 461	-33 612	-36 240	-32 950	-33 932
Експорт товарів і послуг:						
млн. доларів США	66 246	61 380	76 312	69 961	85 934	80 456
відсотків до попереднього року	114,3	105,9	115,2	114	112,6	115
Імпорт товарів і послуг:						
млн. доларів США	100 958	105 841	109 924	106 201	118 884	114 388
відсотків до попереднього року	102,7	107,6	108,9	100,3	108,2	107,7

Джерело: [136]

ПРИВАТНО-ОРЕНДНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО
"УМАНСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ"

20300, вулиця Дерев'янка, будинок 26, Черкаська обл., місто Умань, Україна

Від п.п. 01. 2026 р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мороза Романа Віталійовича

на тему:

**«Безпекоорієнтоване управління в організаціях
агропродовольчої сфери»**

В дисертаційній роботі Мороза Р.В. досліджується актуальна проблематика підвищення ефективності управління підприємствами в складних умовах, що характеризуються воєнним станом та негативним впливом на різні сфери діяльності підприємства. У результаті узагальнення основних положень теорії менеджменту, теорії безпекології, обґрунтовано доцільність впровадження безпекоорієнтованого управління.

Мороз Р.В. розробив авторську методику оцінки ефективності управління підприємством та провів оцінку ефективності управління за результатами діяльності ПОСП «Уманський тепличний комбінат» у 2021-2024 роках за напрямками: оцінка стійкості функціонування та розвитку; оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища; оцінка внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими, що відповідає постулатам безпекоорієнтованого управління, що відрізняється від поширених наукових підходів, напрямками оцінки стійкості та оцінки чутливості. Стан економічної безпеки визначено як небезпечний, що потребує впровадження безпекоорієнтованого управління як інноваційного підходу до управління підприємством.

Рекомендації дисертаційного дослідження Мороза Р.В. мають прикладний аспект, можуть бути використанні ПОСП «Уманський тепличний комбінат» при формуванні безпекорієнтованого управління підприємством за напрямками інтеграції оцінки стану економічної безпеки до критеріїв ефективності діяльності підприємства, впровадження змін до інформаційних систем та інтегрування модуля з оцінки економічної безпеки.

Начальник фінансово-економічної служби
ПОСП "Уманський тепличний комбінат"



Руслан ГОМЕНЮК

Україна
Сільськогосподарське товариство з обмеженою
відповідальністю «Іскра»



20651, Черкаська обл., Звенигородський р-н., с. Нечасве, вул. Центральна, будинок 77
тел. (04741)90-3-32 код ЄДРПОУ 03790439 E-mail: iskra122012@ukr.net

від 23.12.2025р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

АКТ
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мороза Романа Віталійовича
на тему:
«Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої
сфери»

Підприємства агропродовольчої сфери здійснюють діяльність у складних умовах економічної невизначеності, що супроводжується викликами воєнного стану та високим рівнем внутрішніх та зовнішніх ризиків, що посилюють актуальність безпекоорієнтованого управління.

Рекомендації дисертаційного дослідження Мороза Р. В. мають прикладний аспект та практичне значення, можуть бути використані СТОВ «Іскра» при формуванні безпекоорієнтованого управління підприємством. У результаті аналізу стану економічної безпеки за 2021-2024 роки виявлено погіршення стану економічної безпеки та критичний стан за окремими напрямками.

Для підвищення рівня економічної безпеки СТОВ «Іскра» рекомендовано впровадити безпекоорієнтоване управління з впровадженням наступних рекомендацій: оптимізація доходів та витрат для відновлення прибутковості діяльності, формування чистого прибутку у наступних періодах проти збитковості, що мала місце у 2024 році, оновлення основних засобів та придбання нематеріальних активів, оптимізація рівня оплати праці на підприємстві та приведення до середніх показників рівня оплати праці в галузі.

Впровадження розроблених рекомендацій та положень дисертаційного дослідження є актуальним для СТОВ «Іскра» для виходу з критичного стану і сталого розвитку підприємства.

Генеральний директор СТОВ «Іскра»



Ніковський С.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
 тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
 E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua КОД ЄДРПОУ 00493787

«05» 03.2026 № 514/01-10

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
 науково-дослідної роботи
 у навчальний процес

Довідка

Видана аспірантові кафедри менеджменту Уманського національного університету в тому, що результати дослідження Мороза Р. В. за темою «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфер» використовуються у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Менеджмент» та «Управління персоналом в агробізнесі» студентами III–IV курсів факультету менеджменту.

Проректор з
 науково-педагогічної роботи



Михайло МАЛЬОВАНІЙ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

01-10/02-10



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua КОД ЄДРПОУ 00493787

«05» 03.2026 № 514/01-10

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи
у навчальний процес

Довідка

Видана аспірантові кафедри менеджменту Уманського національного університету в тому, що результати дослідження Мороза Р. В. за темою «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфер» використовуються у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Менеджмент» та «Управління персоналом в агробізнесі» студентами III–IV курсів факультету менеджменту.

Проректор з
науково-педагогічної роботи



Михайло МАЛЬОВАНІЙ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

01-10/02-10



ЛИП'ЯНСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

вул. Гончара Івана, будинок 1а, с. Лип'янка, Звенигородський р-н., Черкаська обл.,
20650 E-mail: lipiankas.otg@gmail.com, Код ЄДРПОУ 26323522

05.03.2026 № 210

на № _____ від _____

АКТ

про впровадження результатів наукових досліджень Мороза Романа Віталійовича

Результати наукового дослідження дисертаційної роботи Мороза Р. В. за темою «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» розглянуті та опрацьовані Виконавчим комітетом Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області.

У дисертаційному дослідженні проведено оцінку внутрішніх та зовнішніх загроз агропродовольчих організацій Черкаської області, у тому числі СТОВ «Іскра». Товариство працює на території Лип'янської громади та приймає участь у формуванні дохідної частини бюджету, забезпечує зайнятість у громаді тощо.

Результати проведеного дослідження вказують на доцільність впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на засадах стейкхолдерівського підходу, що базується на синергії управлінських дій та об'єднанні зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Проведений аналіз підтримки агропродовольчих організацій на державному рівні вказує на пріоритет підтримки організаціям, які знаходяться у прифронтових територіях або деокупованих територіях.

Вважаємо за доцільно для агропродовольчих організацій Черкаської області розробляти регіональні програми підтримки розвитку аграрного виробництва та переробки аграрної продукції, програми стимулювання бізнес-діяльності. Виконавчому комітету Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області рекомендовано провести спільні зустрічі з представниками агропродовольчих організацій та сформулювати пріоритети підтримки агропродовольчих організацій в складних умовах ведення діяльності та погодити механізми, інструменти підтримки агропродовольчих організацій від органів місцевого самоврядування.

Рекомендації щодо підтримки агропродовольчих організацій для підвищення рівня економічної безпеки та ефективного безпекоорієнтованого управління, формування перебудов їх сталого розвитку та конкурентоспроможності враховані для розробки програм розвитку Лип'янської сільської територіальної громади

Виконуючий обов'язки сільського голови



Анатолій ШАБЛІЙ